



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

3.1.1 Sejarah Perusahaan PT X

PT X didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank X, dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, PT X meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Setelah melalui proses konsolidasi dan sistem menyeluruh di segala bidang, PT X berhasil membangun organisasi bank yang solid dan mengimplementasikan *core banking system* baru yang terintegrasi menggantikan *core banking system* dari keempat bank *legacy* sebelumnya yang saling terpisah. Sejak didirikan, kinerja PT X senantiasa mengalami perbaikan

terlihat dari laba yang terus meningkat dari Rp1,18 triliun di tahun 2000 hingga mencapai Rp5,3 triliun di tahun 2004. PT X melakukan penawaran saham perdana pada 14 Juli 2003 sebesar 20% atau ekuivalen dengan 4 miliar lembar saham.

Tahun 2005 menjadi titik balik bagi PT X, dimana PT X memutuskan untuk menjadi bank yang unggul di regional (*regional champion Bank*), yang diwujudkan dalam program transformasi yang dilaksanakan melalui 4 (empat) strategi utama, yaitu:

1. **Implementasi budaya.**

Dilakukan dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis.

2. **Pengendalian tingkat NPL secara agresif.**

PT X sistem pada penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko. Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.

3. **Meningkatkan pertumbuhan bisnis yang melebihi rata-rata.**

Pertumbuhan pasar melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.

4. **Pengembangan dan pengelolaan program aliansi.**

Antar Direktorat atau *Business Unit* dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta untuk lebih menggali potensi bisnis nasabah-nasabah eksisting maupun *value chain* dari nasabah-nasabah dimaksud. Untuk dapat meraih aspirasi menjadi *Regional Champion Bank*, PT X melakukan transformasi secara bertahap melalui 3 (tiga) fase:

a. Tahap 1 (2006-2007)

Back on Track: Fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi PT X untuk pertumbuhan di masa depan

b. Tahap 2 (2008-2009)

Outperform the Market: Fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar

c. Tahap 3 (2010)

Shaping the End Game: PT X menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk memperkuat kinerja anak

perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi PT X.

Proses transformasi yang telah dijalankan sejak tahun 2005 hingga tahun 2010 ini secara konsisten berhasil meningkatkan kinerja PT X. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya:

1. Kredit bermasalah turun signifikan, tercermin dari rasio NPL net konsolidasi yang turun dari 15,34% di tahun 2005 menjadi 0,62% di tahun 2010.
2. Laba bersih PT X juga tumbuh sangat signifikan dari Rp 0,6 Triliun di tahun 2005 menjadi Rp 9,2 Triliun di tahun 2010.

Sejalan dengan transformasi bisnis di atas, PT X juga melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya untuk menjadi pedoman pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut “TIPCE” yang dijabarkan menjadi:

- 1) Kepercayaan (*Trust*),
- 2) Integritas (*Integrity*),
- 3) Profesionalisme (*Professionalism*),
- 4) Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*),
- 5) dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Agar dapat mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya, PT X melaksanakan transformasi lanjutan tahun 2010-2014, yaitu dengan melakukan

revitalisasi visinya untuk “**Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif**”. Dengan visi tersebut, PT X mencanangkan untuk mencapai *milestone* keuangan di tahun 2014, yaitu nilai kapitalisasi pasar mencapai di atas 225 triliun dengan pangsa pasar pendapatan mendekati 16%, ROA mencapai kisaran 2,5% dan ROE mendekati 25%, namun tetap menjaga kualitas sistem yang direfleksikan dari rasio NPL *gross* di bawah 4%. Pada tahun 2014, PT X ditargetkan mampu mencapai nilai kapitalisasi pasar terbesar di Indonesia serta masuk dalam jajaran 5 teratas Bank di ASEAN. Selanjutnya di tahun 2020, PT X menargetkan untuk dapat masuk dalam jajaran 3 teratas di ASEAN dalam hal nilai kapitalisasi pasar dan menjadi pemain utama di regional. Untuk mewujudkan visi tersebut, transformasi bisnis di PT X tahun 2010 akan difokuskan pada 3 (tiga) area bisnis yaitu:

1. Wholesale transaction

Memperkuat *leadership* dengan menawarkan solusi transaksi keuangan yang komprehensif dan membangun hubungan yang sistem melayani institusi *corporate & commercial* di Indonesia.

2. Retail deposit & payment

Menjadi bank pilihan nasabah di bidang retail deposit dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya.

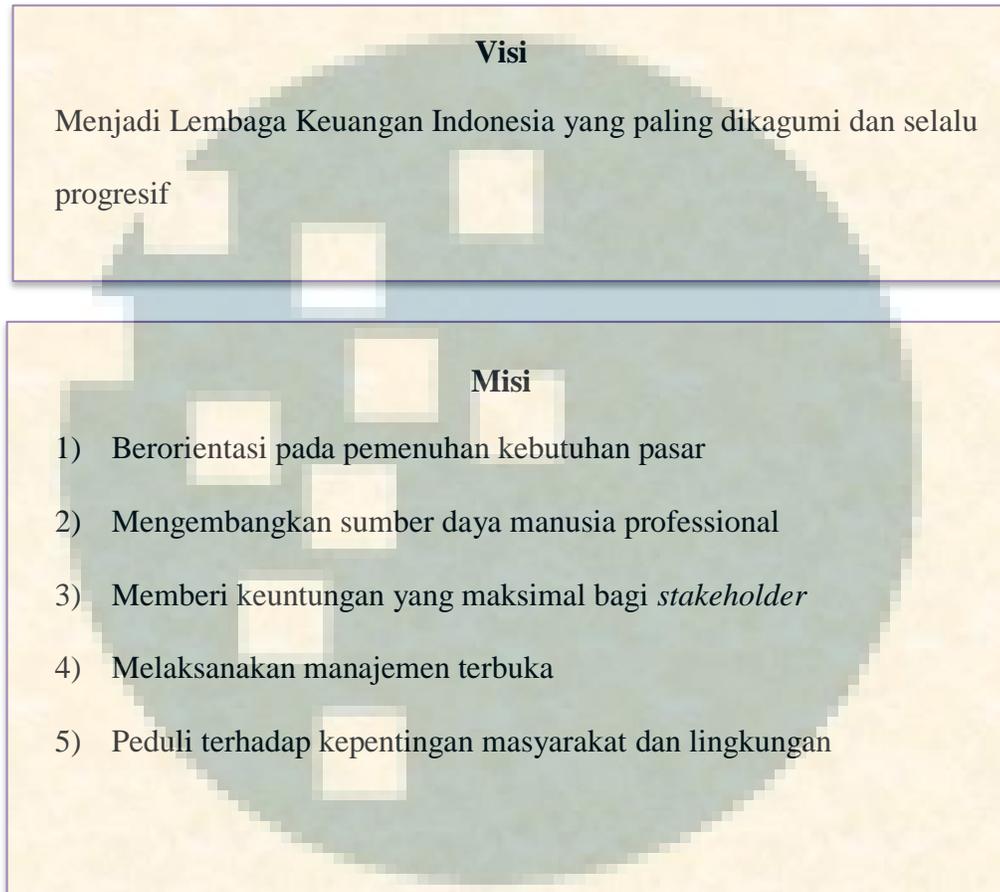
3. *Retail Financing*

Meraih posisi terdepan dalam segmen pembiayaan ritel, terutama untuk memenangkan persaingan di bisnis kredit perumahan, *personal loan*, dan kartu kredit serta menjadi salah satu pemain utama di *micro banking*.

Indikator keberhasilan transformasi lanjutan 2010-2014 ditunjukkan dengan pencapaian nilai kapitalisasi saham yang mencapai 254 triliun, *Return on Asset* mencapai 3,39%, dan *Non Performing Loan* sebesar 2,17%. PT X telah berhasil mempertahankan predikat sebagai “**The Best Bank in Service Excellence**” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Marketing Research Indonesia* (MRI), dan mempertahankan predikat sebagai “Perusahaan Sangat Terpercaya” selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut dari *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG)

UMMN

3.1.2. Visi dan Misi Perusahaan



Gambar 3. 1 Visi dan Misi PT X

Kami berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. Kami melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Kami ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, kami mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan timbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

Budaya TIPCE

1) *Trust*

Membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

2) *Integrity*

Setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi.

3) *Professionalism*

Berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab.

4) *Customer Focus*

Senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan.

5) *Excellence*

Mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus.

3.1.3. Pencapaian PT X

PT X terus memperkuat peran sebagai lembaga intermediasi untuk mendorong perekonomian nasional. Hal itu ditunjukkan dengan pertumbuhan kredit sebesar 12,2% pada akhir 2014 menjadi 530 triliun dari 472,4 triliun pada periode yang sama tahun sebelumnya, dengan rasio NPL terjaga di level 2,15%.

Pertumbuhan penyaluran kredit itu mendorong peningkatan asset menjadi 855 triliun dari 733,1 triliun pada Desember 2013, sedangkan laba bersih pada 2014 tercatat tumbuh 9,2% menjadi 19,9 triliun atau naik 1.7 triliun jika dibandingkan akhir 2013 sebesar 18,2 triliun. Selain pertumbuhan kredit, laju kenaikan laba bersih juga ditopang oleh pertumbuhan *fee based income* yang mencapai 15.06 triliun pada tahun 2014.

Laju kenaikan laba juga ditopang pertumbuhan bunga bersih sebesar 15,7% menjadi Rp 39,1 triliun dan kenaikan *fee based income* sebesar 3,9% sehingga mencapai 15,06 triliun. Dari capaian laba tersebut, kontribusi anak perusahaan mencapai 9.1% atau sebesar 1,81 triliun.

Sebagai implementasi fungsi intermediasi dalam mendukung perekonomian nasional, PT X juga terus memacu pembiayaan ke sistem produktif. Hasilnya, pada akhir 2014, kredit ke sistem produktif tumbuh 13,9% mencapai 410,6 triliun. Dimana kredit investasi tumbuh 9,1% dan kredit modal kerja tumbuh 16,7%.

Dilihat dari segmentasi, kenaikan penyaluran kredit terjadi di seluruh bisnis, dengan pertumbuhan tertinggi pada segmen mikro yang mencapai 33,2% menjadi 36 triliun pada Desember 2014, sementara itu, kredit yang tersalurkan untuk segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mencatat pertumbuhan sebesar 13,6% menjadi 73,4 triliun.

PT X juga turut menyalurkan pembiayaan khusus dengan skema penjaminan pemerintah, yaitu melalui penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Hingga akhir 2014, jumlah nasabah KUR PT X meningkat 34% YOY (*Year on Year*) mencapai 396 ribu nasabah.

Kepercayaan masyarakat kepada PT X juga terus tumbuh yang ditunjukkan dengan naiknya penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) menjadi 636,4 triliun pada akhir 2014 dari 556,4 triliun pada tahun sebelumnya. Dari pencapaian tersebut, total dana murah (giro dan tabungan) yang berhasil dikumpulkan PT X mencapai 380,5 triliun, yang terutama didorong oleh pertumbuhan tabungan sebesar 6,7% atau 15,93 triliun hingga mencapai 252,4 triliun.

Capaian tersebut sangat menggembirakan, terutama jika mempertimbangkan tingkat persaingan likuiditas yang sangat ketat di system.

Sebagai upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana masyarakat melalui peningkatan kenyamanan bertransaksi, PT X terus mengembangkan jaringan kantor cabang, jaringan elektronik, maupun jaringan layanan lainnya. Hingga Desember 2014, PT X telah memiliki 2.312 cabang, 15.344 unit ATM serta penambahan jaringan bisnis mikro sehingga menjadi 1.833 unit.

Atas kinerja baik tersebut, PT X meraih sejumlah penghargaan antara lain sebagai bank terbaik di Indonesia dari tiga publikasi terkemuka di sistem keuangan, yaitu *Finance Asia*, *Asiamoney* dan *The Banker*. Selain itu, PT X juga berhasil mempertahankan predikat *Best Bank in Service Excellence* dari *Marketing Research Indonesia* (MRI) dan Majalah SWA selama tujuh tahun berturut-turut (2007-2014) serta predikat *Most Trusted Companies* selama delapan tahun berturut-turut (2006-2014) dari *International Institute for Corporate Governance* (IICG).

3.1.4. Rencana dan Strategi jangka panjang

Tantangan ke depan yang semakin kompleks dan kebutuhan untuk terus meningkatkan kinerja secara berkesinambungan serta memberikan kualitas layanan terbaik kepada nasabah membuat PT X perlu melakukan transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan. Untuk itu, PT X telah mencanangkan transformasi Tahap III 2015-2020. Visi jangka panjang PT X

adalah “*To be The Best Bank in ASEAN by 2020*”, atau menjadi Bank terbaik di ASEAN tahun 2020. Rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. PT X bertekad menjadi institusi keuangan terbaik di ASEAN, dalam segi pelayanan, produk, dan imbal hasil kepada pemegang saham, serta manfaat yang diterima oleh masyarakat secara luas. Keunggulan ini dicapai dengan menyediakan layanan jasa dan produk yang terintegrasi, solusi keuangan yang didasari oleh pemahaman sistem-sistem yang mendalam dengan ditopang kemajuan teknologi, kualitas manusia dan sinergi bisnis hingga ke perusahaan anak.
2. Menjadi kebanggaan negeri dan setiap insan yang bekerja di PT X memiliki tanggung jawab yang harus direalisasikan melalui pengelolaan manajemen dan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Dengan sasaran mencapai kapitalisasi pasar US\$ 55 miliar dan *Return on Equity* 23%-27% pada tahun 2020, PT X bertekad menjadi ikon perbankan Indonesia di ASEAN.

Untuk mencapai visi tersebut, strategi pertumbuhan PT X ke depan akan difokuskan pada 3 (tiga) area utama sebagai berikut:

1. Memperkuat *leadership* di segmen *wholesale* dengan melakukan pendalaman *relationship* dengan nasabah. Strategi ini bertujuan agar PT X dapat meningkatkan *share of wallet* dan *rasio crosssell revenue* dari nasabah *wholesale* Bank X, melalui penyediaan solusi produk *wholesale*

yang terintegrasi, solusi yang berbasis ekspertis di sistem usaha nasabah, dan berperan aktif mendukung aktivitas nasabah Bank X yang melakukan ekspansi bisnis ke negara lain dengan penyediaan solusi yang bersifat *crossborder*.

2. Menjadi Bank pilihan nasabah di segmen retail, dengan akselerasi bisnis di segmen-segmen utama yang menjadi pendorong utama pertumbuhan bisnis PT X, yaitu:
 - a. Di segmen mikro, PT X ingin menjadi penantang terkuat di pasar, melalui kemudahan akses nasabah mikro ke jaringan distribusi PT X.
 - b. Di segmen *Small Medium Enterprise* (SME), PT X ingin menjadi Bank Utama pilihan nasabah SME, melalui penetrasi dan akuisisi nasabah yang difokuskan pada sistem-sektor potensial, untuk memenuhi seluruh kebutuhan nasabah SME.
 - c. Sedangkan di segmen Individual, PT X fokus pada membangun kepemimpinan melalui penawaran produk *consumer* yang lengkap dan berdaya saing, memiliki inovasi untuk memperkuat dominasi di *retail payment*.
3. Mengintegrasikan bisnis di semua segmen yang ada di PT X, termasuk dengan Perusahaan Anak. Melalui strategi ini, PT X ingin mendorong budaya *cross-sell*, baik antar unit kerja yang menangani segmen *wholesale* dan *retail*, termasuk dengan perusahaan anak, serta

mendorong regionalisasi bisnis dan mengoptimalkan jaringan distribusi di wilayah.

Ketiga area tersebut juga akan didukung dengan penguatan organisasi untuk memberikan solusi layanan terpadu, peningkatan infrastruktur (kantor cabang, TI, *operations*, *risk management*) serta penguatan sumber daya manusia.

3.1.5. Struktur Organisasi

Setiap badan organisasi atau perusahaan tentunya memiliki susunan yang tetap untuk dapat menentukan dan menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja serta bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda dapat di koordinasikan dengan baik. Melalui Gambar 3.1, penulis akan menggambarkan struktur organisasi yang ada di PT X secara keseluruhan.

Grup TI merupakan bagian yang berada di bawah Direktorat Technology and Operation yang dipimpin oleh Bapak Ogi Pratomino sebagai CEO di bagian tersebut. Direktorat ini membawahi 8 grup yaitu 4 grup TI dan 4 grup non IT. Pada grup IT terdapat 4 bagian yang memiliki *jobdesk*-nya masing-masing, yaitu: *IT Strategy & Architecture*, *IT infrastructure*, *IT Applications Development*, dan *IT Application Support*. Berikut ini merupakan *jobdesk* dari grup TI:

a. TI ASP (*IT Application Support*)

Grup ini bertugas untuk menetapkan sinkronisasi atas aktifitas/siklus layanan pemeliharaan seluruh aplikasi TI di lingkungan unit kerja dengan strategi bisnis PT X melalui re-alignment yang berkesinambungan dan penerapan praktek *IT Governance* untuk mengoptimalkan sinergi antara rencana unit bisnis dan layanan pemeliharaan aplikasi TI yang diimplementasikan.

Grup ini juga bertugas untuk merencanakan peningkatan nilai untuk setiap layanan pemeliharaan aplikasi TI yang disediakan melalui arsitektur aplikasi yang terencana dan terintegrasi, utilisasi penuh atas solusi yang diimplementasikan untuk mendukung rencana pengembangan bisnis, tercapainya profitabilitas, percepatan *delivery time*, *effectiveness*, produktifitas pegawai dan kepuasan nasabah dalam batasan waktu dan *budget* yang ditetapkan.

b. TI APD (*IT Applications Development*)

Grup ini bertugas untuk melakukan sinergi akuntabilitas dan kualitas *delivery* solusi strategis TI untuk memenuhi permintaan layanan dari Unit Bisnis dan Unit *Supporting* baik berupa inisiatif maupun *change request*.

Selain itu grup ini juga mengkoordinasikan penyusunan rencana pengembangan solusi strategis TI dengan para pemegang kepentingan dari Unit Bisnis dan Unit *Supporting*.

Kemudian grup ini juga menjalin kerjasama dengan Unit Kerja terkait dalam menangkap permintaan solusi bisnis dari unit bisnis dan pelaksanaan prioritas solusi strategis TI sebagai pemenuhan kebutuhan bisnis PT X.

c. TI IFS (*IT infrastructure*)

Grup ini bertugas untuk mengintegrasikan ketersediaan dan kehandalan operasional sistem TI baik cabang maupun *e-channel* selama 7x24 jam melalui analisa *performance*, *house keeping*, *healthcheck*, *fine tuning* secara berkelanjutan.

Grup TI IFS juga mengatur strategi ketersediaan infrastruktur TI (*platform* TI dan jaringan komunikasi-data, suara dan multimedia) yang handal melalui analisa, desain, penerapan teknologi yang tepat guna dengan mempertimbangkan *cost effectiveness*, serta berfungsi untuk mengintegrasikan ketersediaan operasional sistem TI bila terjadi kondisi *disaster* (bencana) dengan penyediaan *Disaster Recovery Center* (DRC) yang teruji dan memadai dengan sumber daya manusia yang terlatih untuk mendukung kelancaran operasional bank.

d. TI STA (*IT Strategy & Architecture*)

Pada grup TI STA, terdapat 3 fungsi, salah satunya yaitu memastikan tersedianya ISP yang sejalan dengan *Corporate Plan* PT X serta melakukan proses analisa/evaluasi/*monitoring* pelaksanaan ISP

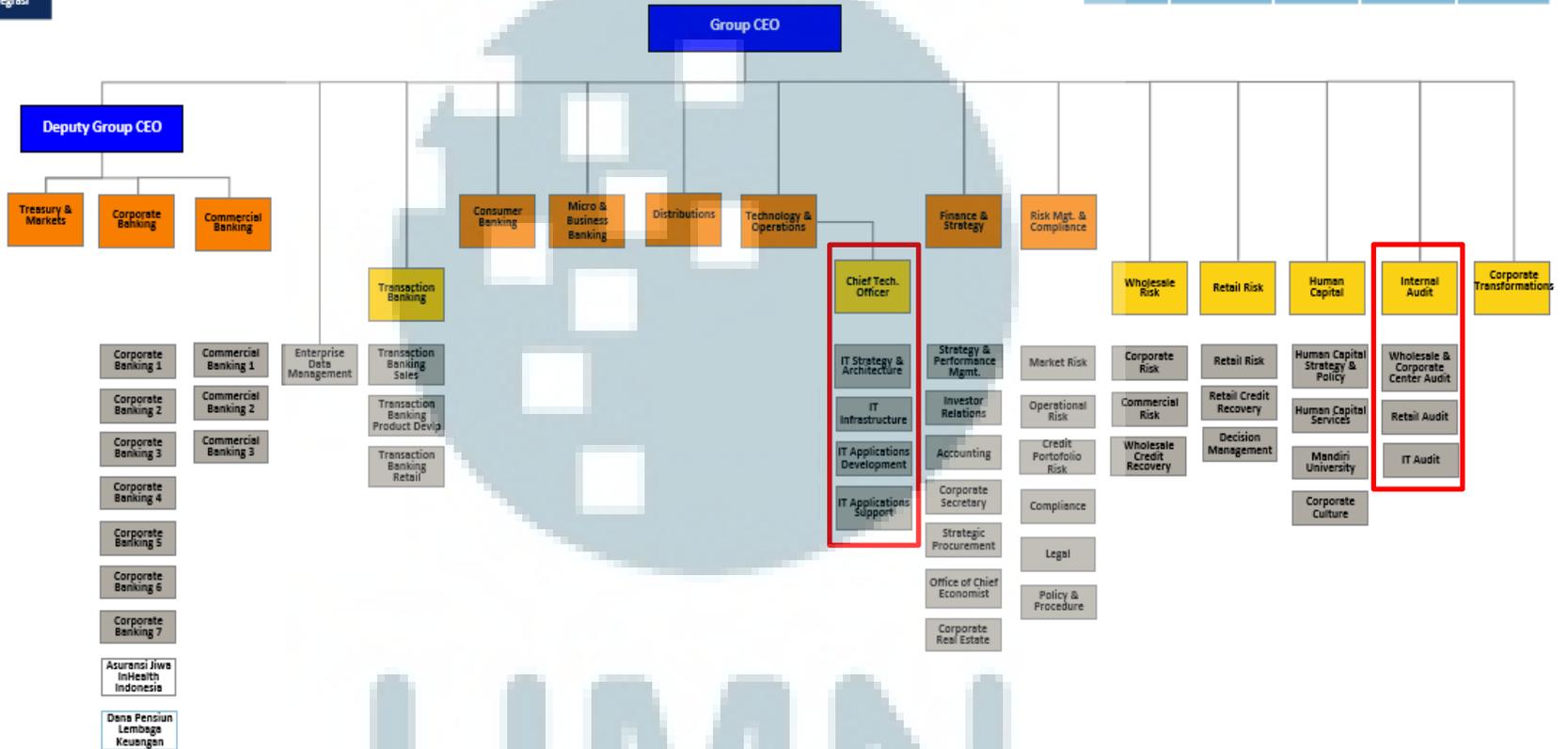
dimaksud untuk menjamin terselenggaranya pelaksanaan strategi dan rencana PT X.

Selain itu grup ini juga berfungsi untuk memastikan tersedianya *Enterprise Architecture* yang komprehensif secara berkesinambungan melalui aktifitas analisa/evaluasi kebutuhan teknologi & solusi, riset & pengembangan, penetapan standar, serta memastikan seluruh pengembangan TI berpedoman pada *Enterprise Architecture* dimaksud, serta grup ini juga bertugas untuk memastikan perencanaan kapasitas melalui pengelolaan yang handal pada *Business Capacity Management*, *Resource Capacity Management*, dan *Service Capacity Management*.

UMMN

Dewan Komisaris		
Komite Audit	Komite Pemantau Risiko	Komite Renstrategi & Komisasi
Komite Tata Kelola Terintegrasi		

Direksi				
Assets & Liabilities Committee	Risk Management Committee	Capital & Subsidiaries Committee	Information & Technology Committee	Human Capital Policy Committee
Wholesale Business Committee	Retail Business Committee	Credit Committee	Integrated Risk Management Committee	Policy Procedure Committee



Gambar 3. 2 Struktur Organisasi PT X
Sumber : PT X

3.2. Metode Penelitian

Dalam meneliti sebuah masalah tentunya dibutuhkan metode untuk menyelesaikannya. Kali ini penulis menggunakan metode COBIT 5.0 yang merupakan sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk menilai *Capability Model* dan tata kelola TI pada suatu perusahaan dalam mencapai *business goal*-nya. Penulis menggunakan kerangka kerja COBIT 5.0 karena COBIT 5.0 menyediakan kerangka kerja yang lengkap (*Comprehensive framework*) dan detail yang membantu perusahaan untuk mencapai target mereka dan memberikan nilai melalui tata kelola dan manajemen perusahaan yang baik di bidang TI.

Seperti yang telah dipaparkan diatas, berfokus pada satu *IT Enabler* saja, yaitu: *Align, Plan, and Organize*. Kemudian lebih spesifik lagi pada proses *Align, Plan, and Organize* ke 7 (*Human Resource*) dan *Align, Plan, and Organize* ke 9 (*Service Agreement*). Selain karena kebutuhan akan perusahaan, penulis juga ingin mengerti dan mengetahui secara detail pengerjaan, pengalokasian, pembagian pekerjaan sumber daya manusia dan juga mengetahui perjanjian kerja yang terkait dengan sumber daya manusia pada divisi TI PT X.

Melalui COBIT 5.0 inilah penulis akan mencoba mencari tingkat kapabilitas dari kedua variabel tersebut. Tingkat kapabilitas dapat dihitung dengan cara:

- a. Menyebarkan kuisioner yang berasal dari kerangka kerja COBIT 5.0 pada divisi TI yang ada di PT X.
- b. Kemudian hitung total presentase setiap aktivitas yang dilakukan dan bagi dengan total aktivitas yang ada.
- c. Setelah itu barulah penulis harus menentukan level berapa (level 1-5) kapabilitas yang ada di dua variabel tersebut.

Selain menghitung tingkat kapabilitanya, penulis juga menggunakan 4 tahapan audit sistem informasi dari Gallegos dalam memaparkan hasil penelitian ini. Penulis memilih tahapan dari Gallegos karena adanya tahapan yang sederhana namun mendalam serta ruang lingkup yang sudah jelas untuk diteliti.

3.3. Variabel Penelitian

Dalam melakukan penelitian, variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2009,p.60). Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa variabel penelitian merupakan bagian yang sangat penting dari sebuah penelitian. Variabel penelitian yang akan diteliti penulis

adalah bagian sumber daya manusia (*Human Resource*) dan perjanjian kerja (*Service Agreement*) pada divisi TI PT X.

Pada kerangka kerja COBIT 5.0 ini, penulis menggunakan satu *IT Enabler* saja, yaitu: *Align, Plan, and Organize*. Kemudian lebih spesifik lagi pada proses *Align, Plan, and Organize* ke 7 (*Human Resource*) dan *Align, Plan, and Organize* ke 9 (*Service Agreement*). APO07 memiliki *related matrix*: pendefinisian pelayanan, tingkat kepuasan *Executive*, penilaian performa, presentase pergantian staf, rata-rata durasi rekreasi kerja, dan presentase pembukaan lowongan, sedangkan APO09 memiliki *related matrix*: adanya perjanjian kerja, layanan TI, kepuasan pelanggan, tingkat kepatuhan pekerja, *monitoring* manajemen, serta target layanan yang terpenuhi. *Domain* ini memang menitikberatkan pada proses perencanaan dan penyelarasan strategi TI dengan strategi perusahaan, namun pada penelitian kali ini, penulis akan lebih fokus membahas bagaimana tingkat kapabilitas sumber daya manusia PT X yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan serta bagaimana tingkat kapabilitas pengaturan dokumentasi perjanjian kerja yang terkait dengan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja perusahaan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk dapat melakukan penelitian, penulis menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu:

a. Observasi

Peneliti melakukan observasi pada divisi TI di PT X sebanyak 3-4 kali. Dalam observasi ini penulis tidak hanya memperhatikan tempat kerjanya, namun juga dokumen mengenai sumber daya manusia dan perjanjian kerja di divisi TI tersebut.

b. Wawancara

Dalam hal ini peneliti akan mewawancarai perwakilan dari setiap grup yang ada di divisi TI dan audit internal dari PT X. Hal ini terjadi karena divisi TI merupakan sasaran untuk penelitian ini dan audit internal sangat berhubungan dengan divisi TI.

c. Kuesioner/Angket

Peneliti akan membuat 50 butir pertanyaan yang harus dijawab oleh perwakilan dari divisi TI dan audit internal pada PT X. Hal ini bertujuan untuk memperlengkapi penelitian penulis dari sudut pandang karyawan dan *staff* yang terkait.

3.5. Teknik Analisis Data

Agar dapat menyelesaikan rumusan masalah dengan baik dan terperinci, maka penulis menggunakan teknik observasi, wawancara, dan kuesioner/angket.

3.6. Kerangka Teori

Secara garis besar penulis akan melakukan penelitian audit tata kelola TI pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan perjanjian kerja di PT X. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, dari 5 *IT Enabler*, penulis hanya akan berfokus pada satu *IT Enabler* saja, yaitu: *Align, Plan, and Organize*. Kemudian lebih spesifik lagi pada proses *Align, Plan, and Organize* ke 7 (*Manage Human Resource*) dan *Align, Plan, and Organize* ke 9 (*Manage Service Agreement*). Hal itu disebabkan karena kebutuhan perusahaan akan pengukuran tingkat kapabilitas pada kedua bagian tersebut. Setelah itu barulah penulis mendalami indikator-indikator baik dari *Human Resource* maupun dari *Service Agreement* itu sendiri.

Pada *Manage Human Resource*, hal-hal yang menjadi indikator adalah

a. Pendefinisian Pelayanan

Hal ini dimaksudkan untuk melihat dan mendefinisikan uraian jabatan setiap *Human Resource* serta pengembangan *Human Resource* di dalam pekerjaannya (*training*).

b. Tingkat Kepuasan *Executive*

Pihak *Executive* disini maksudnya adalah *Top Level* dari *Management* dalam sebuah perusahaan. Mereka akan merasa puas apabila setiap bawahannya dapat bekerja sesuai SOP dalam perusahaan. Untuk itu pihak *Executive* ini harus dapat melakukan evaluasi secara berkala untuk tetap mengontrol *performance* dari setiap *Human Resource*.

c. Penilaian Performa

Pada tahap ini dilakukan penilaian performa bagi karyawan yang bertujuan untuk melihat perkembangan kualitas *Human Resource* selama bekerja di perusahaan tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk beberapa keputusan seperti pemberian penghargaan, mutasi, pemberhentian, promosi, dll.

d. Presentase pergantian staf

Hal ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana kadar atau intensitas dari keinginan untuk *Human Resource* keluar dari perusahaan. Biasanya banyak alasan yang menyebabkan timbulnya pergantian staf antara lain keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, lingkungan yang kurang baik, dan lainnya.

e. Rata-rata durasi rekreasi kerja

Menurut teori Herzberg (2006), *Hygiene Factors* (faktor kesehatan) merupakan faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja, sehingga perusahaan sangat perlu sekali memberikan kompensasi

benefit berupa tunjangan hingga rekreasi kerja di dalam perusahaan itu sendiri.

f. Presentase Pembukaan lowongan

Pembukaan lowongan (rekrutmen) menjadi salah satu bagian yang paling penting juga dalam perusahaan, karena dalam bagian ini ada proses untuk mencari, menemukan, dan menarik calon *Human Resource* untuk dipekerjakan dalam perusahaan.

Sedangkan pada *Manage Service Agreement* terdapat 6 indikator yaitu,

a. Keadaan layanan kerja

Layanan kerja merupakan sebuah usaha yang dilakukan untuk melayani *customer* dengan sebaik-baiknya sehingga memberikan kepuasan pada pelanggan. Untuk itu perusahaan juga harus mengontrol bagaimana keadaan saat *Human Resource* melakukan layanan tersebut kepada *customer*, sehingga dapat terpantau dengan baik kualitasnya.

b. Layanan TI

Layanan TI ini merupakan sebuah metode pengelolaan sistem teknologi informasi yang terpusat pada perspektif konsumen layanan TI terhadap bisnis perusahaan. Hal ini harus mendapat perhatian khusus dari pihak perusahaan untuk mengontrol sampai sejauh mana layanan TI yang sudah maupun yang belum diberikan oleh *Human Resource*.

c. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan sebuah keadaan dimana harapan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan efisien.

d. Tingkat kepatuhan pekerja

Selain mendapatkan kompensasi benefit sebagai haknya, *Human Resource* juga memiliki kewajiban untuk taat dan disiplin dalam menjalankan tugasnya sebagai karyawan di dalam perusahaan mereka. Untuk itu, sangat diperlukan kontrol dari perusahaan dalam hal kedisiplinan, ketepatan waktu, dll.

e. *Monitoring* manajemen

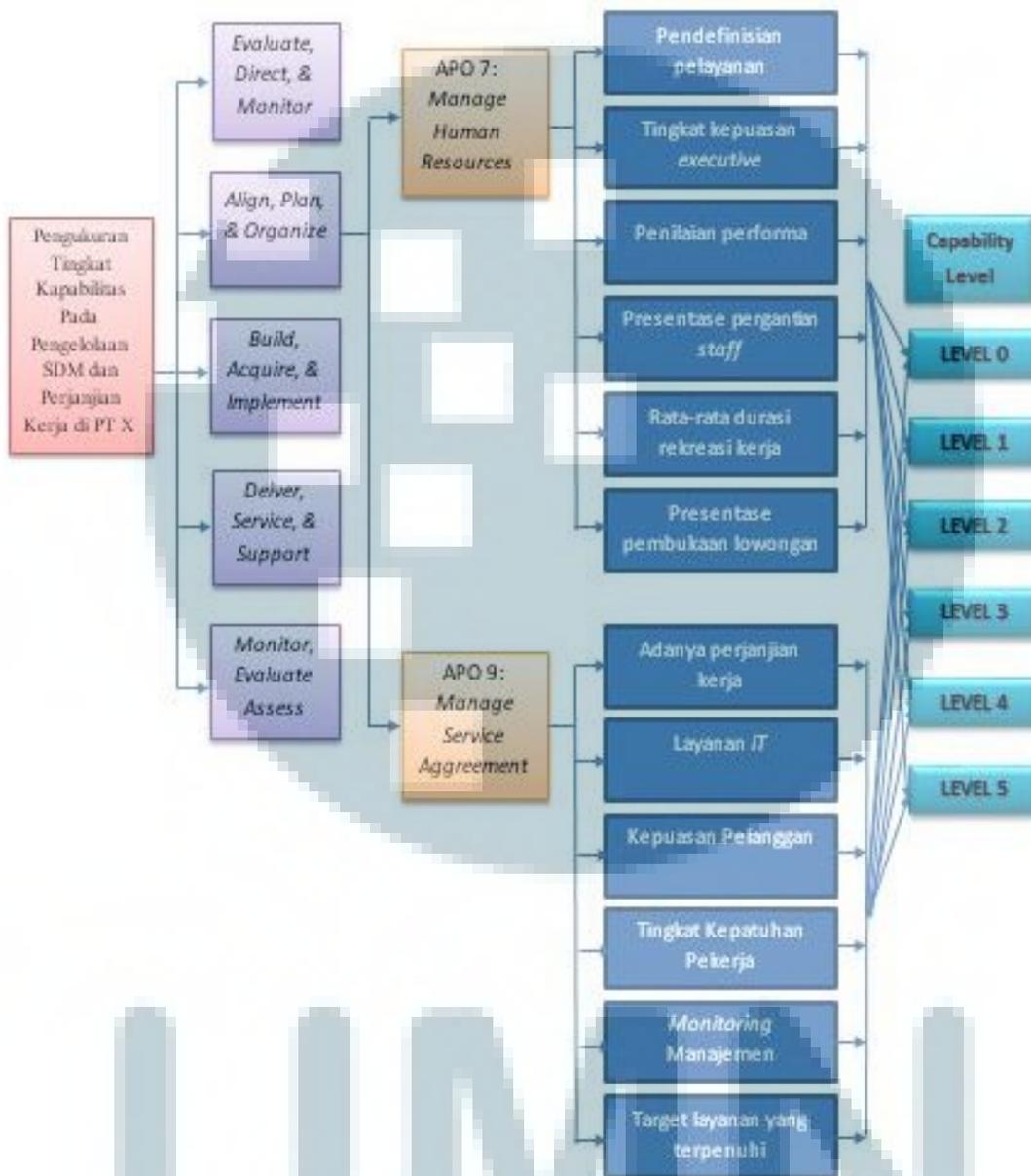
Kegiatan *monitoring* merupakan cara untuk menggali dan mendapatkan informasi secara reguler berdasarkan indikator tertentu dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati.

f. Target layanan yang terpenuhi.

Setiap tahunnya perusahaan memiliki *annual plan*-nya sendiri dalam mencapai *goal* perusahaan mereka. Dalam hal ini perusahaan perlu mengontrol apakah *Human Resource* mencapai target dalam menjalankan

tugasnya sebagai karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari Gambar 3.3.





Gambar 3.3 Kerangka Teori