



### **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

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Divisi TI PT. Bank X. Pada penelitian ini fokus penulis adalah melakukan audit pada bagian yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan yaitu pengelolaan dan reaksi perubahan yang terjadi. PT. Bank X mengaku bahwa jarang sekali melakukan audit dalam bidang *change management* sehingga membuat penulis ingin mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

##### 3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Bank X didirikan pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada Juli 1999, empat bank pemerintah. Dimana masing-masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai saat ini PT. Bank X tetap meneruskan kontribusinya dalam dunia perbankan dan perekonomian di Indonesia.

##### 3.1.2 Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. Bank X memiliki visi, misi, dan budaya yang terus dijunjung tinggi sampai saat ini. Berikut adalah visi, misi dan budaya PT. Bank X:

## 1. VISI

Menjadi lembaga keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif.

## 2. MISI

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar.
- b. Mengembangkan sumber daya manusia professional.
- c. Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*.
- d. Melaksanakan manajemen terbuka.
- e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

## 3. BUDAYA TIPCE

### a. *Trust*

Membangun keyakinan dan prasangka baik di antara *stakeholder* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan.

### b. *Integrity*

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

c. *Professionalism*

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

d. *Customer Fcus*

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

e. *Excellence*

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

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

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

Untuk mewujudkan cita-citanya, PT. Bank X menjunjung tinggi semangat kerja seluruh karyawan dan juga budaya yang dibuat oleh PT. Bank X, yaitu Budaya TIPCE.

### 3.1.3 Penghargaan Perusahaan

Dalam kurun waktu delapan belas tahun PT. Bank X sudah memperoleh banyak penghargaan atas kinerja serta kontribusinya dalam prekonomian di Indonesia. Berikut adalah beberapa penghargaan yang diterima oleh PT. Bank X pada tahun 2015 dan 2014.

Tabel 3.1 Penghargaan PT. Bank X

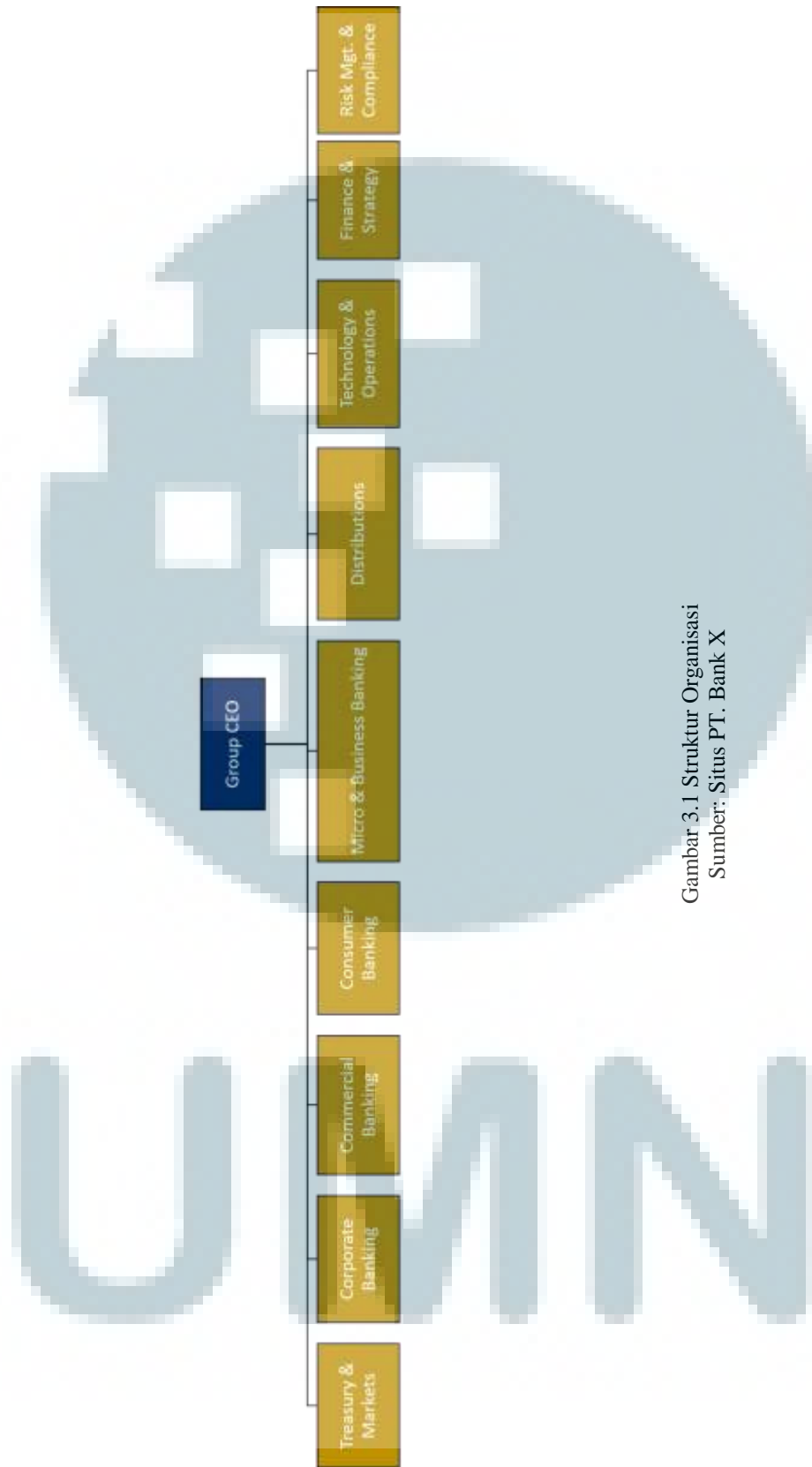
No	Jenis Penghargaan	Sumber Informasi
1	<i>Asian Banking and Finance Wholesale Awards-Asian Banking and Finance Retail Awards 2015: Domestic Retail Bank of The Year</i>	<a href="http://infobanknews.com/">http://infobanknews.com/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 11:59 AM)
2	<i>Asian Banking and Finance Wholesale Awards-Asian Banking and Finance Retail Awards 2015: Advertising Campaign of The Year</i>	<a href="http://infobanknews.com/">http://infobanknews.com/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 11:59 AM)
3	<i>Asian Banking and Finance Wholesale Awards-Asian Banking and Finance Retail Awards 2015: Credit Card Initiative of The Year</i>	<a href="http://infobanknews.com/">http://infobanknews.com/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 11:59 AM)
4	<i>Indonesia Banking Award (IBA) 2015: The Most Efficient Bank</i>	<a href="https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/">https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 12:03 AM)
5	<i>Indonesia Banking Award (IBA) 2015: The Most Reliable Bank</i>	<a href="https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/">https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 12:03 AM)
6	<i>Indonesia Banking Award (IBA) 2015: The Best Bank in Retail Banking Services</i>	<a href="https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/">https://m.tempo.co/read/news/2015/09/28/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 12:03 AM)

Tabel 3.1 Penghargaan PT. Bank X

No	Jenis Penghargaan	Sumber Informasi
7	<i>Indonesia Banking Award (IBA) 2015: The Best Bank in Digital Services</i>	<a href="https://m.tempco.co/read/news/2015/09/28/">https://m.tempco.co/read/news/2015/09/28/</a> , (diakses pada 3/15/2016, 12:03 AM)
10	<i>Corporate Governance Asia Recognition Awards 2014: Icon on Corporate Governance (six times in time)</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)
11	<i>Corporate Governance Asia Recognition Awards 2014: Asian Corporate Director of The Year</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)
12	<i>Finance Asia 2014 Country Awards: Best Bank-Indonesia</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)
13	<i>Finance Asia 2014 Country Awards: Best Foreign Exchange Bank-Indonesia</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)
14	<i>BUMN Marketing Award 2014: Gold Winner Brand Management</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)
15	<i>BUMN Marketing Award 2014: Silver Winner Product Management</i>	Situs perusahaan PT. Bank X, (diakses pada 3/15/2016, 12:06 AM)

### 3.1.4 Struktur Organisasi PT. Bank X

Struktur organisasi PT. Bank X dapat dilihat pada gambar 3.1, struktur ini penulis dapatkan dari situs resmi PT. Bank X. Seperti yang dapat dilihat PT. Bank X memiliki sembilan direktorat, salah satunya yaitu *Technology and Operationals* yang dikepalai oleh *Chieft Technology Officer*. Penelitian penulis berfokus pada divisi TI yang ada dibawah CTO.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi  
Sumber: Situs PT. Bank X

### 3.1.5 Penerapan Fungsi Audit Internal

Dalam penelitian ini penulis bekerja sama dengan departemen *internal audit* tepatnya pada divisi internal *IT* audit. PT. Bank X memiliki organisasi Satuan Kerja Internal Audit/SKAI (dengan nama *Internal Audit Group*) dan berada langsung di bawah supervisi Direktur Utama. Internal Audit dipimpin oleh seorang *Group Head*, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direktur Utama dengan persetujuan Dewan Komisaris. Dalam melaksanakan tugasnya, *Group Head* dibantu oleh *Deputy Group Head* dan tujuh orang *Department Head*.

Berikut adalah penerapan fungsi audit internal di PT. Bank X, antara lain:

Tabel 3.2 Fungsi Internal Audit

<b>Tugas dan Fungsi Internal Audit</b>
a. Membantu tugas Direktur Utama dan Dewan Komisaris dalam melakukan pengawasan dengan cara menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pemantauan hasil audit.
b. Memberikan analisis dan penilaian di bidang keuangan, akuntansi, operasional dan kegiatan lainnya melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung.
c. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang obyektif tentang kegiatan yang diperiksa pada semua tingkatan manajemen.
d. Melakukan komunikasi secara langsung dengan Direksi, Dewan Komisaris, dan/atau Komite Audit.



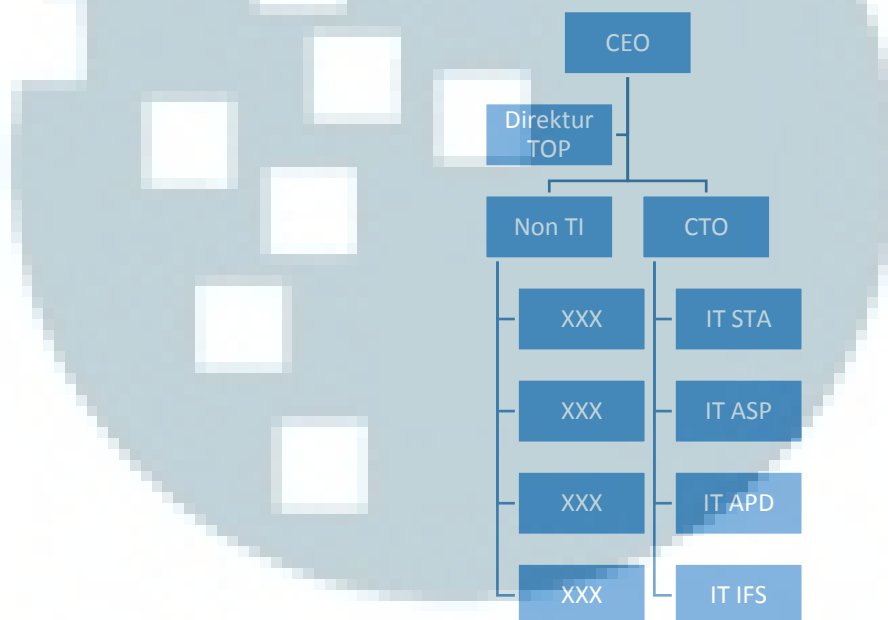
Tabel 3.2 Fungsi Internal Audit

<b>Tugas dan Fungsi Internal Audit</b>
<p>e. Merencanakan dan melaksanakan aktivitas Internal Audit dengan penekanan pada bidang/aktivitas yang mempunyai risiko tinggi serta mengevaluasi prosedur/<i>control system</i> yang ada untuk memperoleh keyakinan bahwa tujuan dan sasaran Bank dapat dicapai secara optimal dan berkesinambungan.</p> <p>f. Melaksanakan langkah-langkah dalam rangka menggali informasi (investigasi), melaporkan, dan mengusulkan sanksi atas <i>fraud</i> kepada manajemen.</p> <p>g. Melakukan <i>monitoring</i> tindak lanjut hasil audit, baik internal dan eksternal.</p> <p>h. Memberikan tanggapan/opini atas usulan kebijakan atau sistem dan prosedur agar dapat dipastikan bahwa dalam kebijakan atau sistem dan prosedur yang baru tersebut telah tercakup aspek-aspek pengendalian intern. Adanya keterlibatan <i>Internal Audit</i> dalam memberikan tanggapan/opini atas usulan kebijakan atau sistem dan prosedur, tidak berarti bahwa hal-hal tersebut akan dikecualikan sebagai obyek audit.</p> <p>i. Meningkatkan sistem pengembangan audit (<i>audit development</i>) sesuai arah kebijakan Bank.</p> <p>j. Menyusun kebijakan dan prosedur tertulis sebagai pedoman bagi Internal Auditor dalam melaksanakan tugasnya.</p>

### **3.1.6 Struktur Organisasi dan Peranan Divisi TI**

Di PT. Bank X terdiri dari sembilan direktorat salah satunya adalah Direktorat *Technology and Operation* yang dipimpin oleh Bapak Ogi Pratomiyono sebagai Direktur dari *Technology and Operation*. *Group IT* berada di bawah Direktorat *Technology and Operation* (TOP), di bawah

Direktorat TOP ada delapan *group*, empat di antaranya *group IT* dan empat lainnya non-TI. Untuk *group IT* dipimpin oleh Bapak Joseph Giorgino G sebagai *Chief Technology Officer/SEVP*. Dan di *group IT* sendiri terdiri atas empat *group* yaitu *IT Application Support (IT ASP)*, *IT Application Development (IT APD)*, *IT Infrastructure (IT IFS)*, dan *IT Strategy & Architecture (IT STA)*.



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Divisi TI

Berikut adalah peranan dari masing-masing *group IT*:

a. *IT Application Support (IT ASP)*

- a. Menetapkan sinkronisasi atas aktifitas/siklus layanan pemeliharaan seluruh aplikasi TI di lingkungan unit kerja dengan strategi bisnis PT. Bank 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.

- b. 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*, *organisation effectiveness*, produktifitas pegawai dan kepuasan nasabah dalam batasan waktu dan *budget* yang ditetapkan.

b. *IT Application Development (IT APD)*

- a. 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*.
- b. Mengkoordinasikan penyusunan rencana pengembangan solusi strategis TI dengan para pemegang kepentingan dari unit bisnis dan *unit supporting*.
- c. Kerjasama dengan unit kerja terkait dalam menangkap permintaan solusi bisnis dari unit bisnis dan pelaksanaan

prioritisasi solusi strategis TI sebagai pemenuhan kebutuhan bisnis PT. Bank X.

c. *IT Infrastructure (IT IFS)*

- a. 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.
- b. Mengatur strategi ketersediaan infrastruktur TI (*platform* TI dan jaringan komunikasi data, suara dan multimedia) yang handal dan aman melalui analisa, desain, penerapan teknologi yang tepat guna dengan mempertimbangkan *cost effectiveness*.
- c. 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. *IT Strategy & Architecture (IT STA)*

- a. Memastikan tersedianya *Internet Service Provider (ISP)* yang sejalan dengan *Corporate Plan* PT. Bank X serta melakukan proses analisa/evaluasi/*monitoring* pelaksanaan

ISP dimaksud untuk menjamin terselenggaranya pelaksanaan strategi dan rencana PT. Bank X.

- b. 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.
- c. Memastikan perencanaan kapasitas melalui pengelolaan yang handal pada *Business Capacity Management*, *Resource Capacity Management*, dan *Service Capacity Management*.

### **3.2 Metode Penelitian**

Metodologi merupakan cara atau urutan bagaimana penulis mengerjakan penelitian ini. Secara garis besar, penelitian ini menjelaskan bagaimana PT. Bank X mengelola perubahan dan juga reaksi atas perubahan yang terjadi.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode kualitatif dengan menggunakan studi kasus, yaitu di PT. Bank X karena dengan menggunakan studi kasus penulis dapat mendapatkan pemahaman tentang suatu kejadian pada tempat tertentu. Metode kualitatif menurut Muhadjir (1996) adalah penelitian yang lebih mengutamakan pada masalah proses dan makna atau persepsi, di mana penelitian tersebut diharapkan dapat

mengungkap berbagai informasi kualitatif dengan deskripsi analisis yang teliti dan penuh makna, yang juga tidak menolak informasi kuantitatif dalam bentuk angka maupun jumlah. Sedangkan untuk pengerjaan audit penulis menggunakan kerangka kerja COBIT 5.0.

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. Bank X yang berlokasi di Jakarta Pusat.

### **3.2.1 COBIT 5.0**

Audit yang akan penulis lakukan di PT. Bank X menggunakan kerangka kerja COBIT 5.0. Untuk mengukur tingkat kapabilitas PT. Bank X dalam pengelolaan dan reaksi atas perubahan penulis memetakannya ke dalam dua proses yang ada di domain BAI (*Build, Acquire, and Implement*) COBIT 5.0 yaitu BAI06 mengenai pengelolaan perubahan dan BAI07 mengenai pengelolaan reaksi atas perubahan dan transisi perubahan. Dalam pengukuran tingkat kapabilitasnya penulis menggunakan *Capability Level* untuk menentukan berada tingkatan berapakah PT. Bank X untuk dua proses tersebut.

COBIT 5.0 memiliki alur pengerjaan kerangka kerja mereka, yaitu:



Gambar 3.3 Alur Pengerjaan COBIT 5.0

Pada penelitian kali ini penulis lakukan berdasarkan kebutuhan perusahaan yaitu penilaian tata kelola TI dalam hal *Change Management* di PT. Bank X. Maka dari itu penulis tidak melakukan identifikasi *enterprise goals*, identifikasi *COBIT IT Goals*, identifikasi *COBIT IT Processes*, dan identifikasi *Control Objectives*. Penulis langsung melakukan tahap *Capability Process Model*, yaitu digunakan untuk mengukur kapabilitas masing-masing proses dengan menggunakan pendekatan perhitungan tingkat kapabilitas, yaitu *level 0 (Incomplete)* sampai *level 5 (Optimizing)*.

### 3.2.2 *Capability Level*

Proses pengukuran tingkat kapabilitas ini dilakukan dengan cara melihat hasil dari pengisian kuesioner yang penulis sebarakan lalu mengambil nilai rata-rata dari masing-masing proses. Penetapan nilai pada kuesioner harus didukung oleh bukti-bukti yang ada pada temuan audit di perusahaan. Setelah didukung oleh bukti-bukti yang layak selanjutnya baru akan

dilakukan perhitungan apakah proses tersebut layak untuk diteruskan ke *level* selanjutnya. Contoh perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Perhitungan *Capability Level*

Kode Indikator Proses	Nilai dari tiap pertanyaan			
AB.1	y	y	y	$3y/3=y$
AB.2	y	y		$2y/2=y$
TOTAL				2y
Persentase (total / jumlah pertanyaan x 100%) = $2y / 2 \times 100\%$				y%

Berdasarkan panduan yang ada pada COBIT 5.0 setiap proses dilakukan hal yang sama dalam perhitungannya, jika jumlah persentase melebihi 85% maka proses tersebut layak untuk diteruskan ke penilaian *level* selanjutnya.

Kriteria nilai yang digunakan ialah skala peringkat yang didapatkan dari COBIT Process Assessment Model (PAM) yang dapat dilihat pada tabel 3.4.



Tabel 3.4 Kriteria Nilai

Tidak dilakukan	0-15%
Dilakukan sebagian kecil	16-50%
Dilakukan sebagian besar	51-85%
Dilakukan sepenuhnya	86-100%

Semua pertanyaan pada kuesioner mengacu pada seberapa besar aspek yang ada dalam pertanyaan tersebut diimplementasikan di perusahaan. Responden diminta untuk memberikan alasan atau bukti dari nilai yang telah diberikan. Setiap responden memiliki penilaian tersendiri mengenai seberapa besar proses tersebut dilakukan atau diimplementasikan. Maka dari itu untuk membuktikan kebenaran informasi yang didapat, dibutuhkan pembuktian dengan mencocokkan hasil rata-rata pengisian kuesioner dengan dokumen-dokumen yang terkait.

Pada COBIT 5.0 telah tersedia pertanyaan atau aspek-aspek dari tiap *level* sehingga jika proses tersebut lolos pada *level* satu maka langkah selanjutnya adalah mempersiapkan lagi kuesioner untuk *level* berikutnya lalu melakukan perhitungan yang sama dengan sebelumnya.

### 3.2.3 Tahapan Audit

Pada penelitian ini penulis menggunakan tahapan audit sistem informasi menurut Hunton (2004). Tahapan ini sudah dipakai dibanyak penelitian sebelumnya sehingga memudahkan penulis dalam mencari

referensinya selain itu tahapan ini juga memiliki penjelasan yang detail dan mudah dipahami. Tujuh tahapan audit sistem informasi Hunton (2004) dapat dilihat pada gambar 3.4.



Gambar 3.4 Tahapan Audit Menurut Hunton (2004)

Pada teori Hunton (2004) menjelaskan lebih detail dibandingkan dengan teori lainnya yang penulis temukan. Setiap tahapan dijelaskan dengan baik sehingga memudahkan penulis dalam memahaminya selain itu teori ini juga banyak digunakan oleh para peneliti-peneliti sebelumnya. Kelebihan dari teori ini adalah mudah dipahami dan cukup detail pada tahapan auditnya.

Tahap perencanaan penulis diawali dengan melakukan pengenalan terhadap perusahaan yang akan penulis audit dengan melakukan pertemuan dengan Pak Eddie Darajat selaku *Group Head Internal IT Audit*

dan Ibu Upik selaku *Department Head IT Governance*. Pada pertemuan awal tersebut membahas mengenai kebutuhan apa yang diperlukan oleh perusahaan untuk dapat penulis teliti, yaitu mengenai penilaian terkait *change management*. Pertemuan selanjutnya penulis bertemu dengan Pak Indra Adhy Wijaya selaku *Staff Internal IT Audit* untuk membahas tujuan dan batasan audit yang akan penulis lakukan nantinya.

Selain melakukan pertemuan dengan pihak *auditee*, penulis juga melakukan pencarian informasi terkait PT. Bank X dengan mencari tahu penelitian sebelumnya yang dilakukan di perusahaan tersebut dan mempelajari laporan tahunan yang ada pada situs perusahaan.

Kerangka kerja yang penulis gunakan adalah COBIT 5.0, dikarenakan audit yang penulis lakukan berdasarkan kebutuhan perusahaan maka penulis tidak menjalankan seluruh alur kerja yang ada pada COBIT 5.0.

Dalam mendefinisikan perubahan di perusahaan tersebut ada dua istilah yaitu *change request* untuk perubahan kecil seperti perubahan format laporan dan *project* untuk perubahan besar seperti pengembangan aplikasi (*e-cash, e-money*).

Untuk memahaminya penulis akan jelaskan gambaran umum proses dari kedua *request* tersebut. Berikut adalah gambaran umum proses *change request*:

1. *User* membuat *form change request* (cr).

2. *Change request* akan dinilai oleh tim *IT Strategy and Architecture* (IT STA) untuk disetujui atau tidak. Jika tidak disetujui oleh IT STA maka permintaan tersebut tidak bisa dikerjakan dan *form* tersebut akan ditandai bahwa tidak disetujui dan dikembalikan.
3. Jika sudah disetujui oleh IT STA maka akan diteruskan ke *IT Application Development* (IT APD) dan *IT Application Support* (IT ASP) untuk dikerjakan dan diimplementasikan.

Sedangkan untuk *project request* karena berskala besar biasanya untuk *project request* dilakukan di akhir tahun dan didiskusikan oleh para *stakeholder* sebagai rencana awal tahun mendatang. Berikut adalah gambaran umumnya:

1. Para pemangku kepentingan melakukan diskusi terkait rencana satu tahun kedepan yang disertai dengan *blueprint*nya. Jika sudah setuju dengan segala pertimbangan maka *list project* akan diteruskan ke divisi *IT*.
2. Pada pengerjaan *project* PT. Bank X menggunakan jasa pihak luar (*outsourcing*), pemilihan vendor dilakukan oleh *Department Procurement* berdasarkan permintaan dari divisi *TI*.
3. Di divisi *IT* lebih berperan sebagai *project organizer*. Pada saat pengembangan group *IT APD* lebih berperan, sedangkan saat uji coba atau implementasi group *IT ASP* yang berperan namun jika ada keperluan terkait *hardware, network* maka group *IT Infrastructure* (IT IFS) juga berperan.

4. Sebelum diimplementasikan dilakukan penilaian risiko apakah sudah sesuai dengan *User Acceptance Test (UAT)* atau belum, *project* tidak akan diimplementasikan jika belum sesuai dengan UAT tersebut.

5. Implementasi dan *training user* (jika diperlukan).

Tahap penilaian risiko penulis mengidentifikasi risiko apa saja yang dapat terjadi terkait *change management* sesuai dengan *related matrices* yang ada pada COBIT 5.0, seperti risiko kegagalan perilsan perubahan, otorisasi perubahan, kelengkapan uji coba, dan sebagainya. Penulis melakukan wawancara ke *Internal IT Audit* untuk mengetahui skala risiko tiap indikator yang sudah penulis tentukan.

Tahap pengembangan program audit ialah dengan menggunakan kerangka kerja COBIT 5.0 dan juga tahapan Hunton (2004). Tahapan ini menjelaskan variabel penelitian yaitu proses BAI06 dan BAI07. Serta bagaimana cara untuk memperoleh informasi/data yang diperlukan.

Tahap pengumpulan bukti penulis melakukan penyebaran kuesioner pada divisi TI dan juga *Internal IT Audit* dengan 10 orang responden selain itu penulis melakukan wawancara ke Divisi TI dan *Internal IT Audit*.

Setelah pengumpulan bukti selesai dilakukan maka tahap selanjutnya penulis melakukan pembentukan kesimpulan yang terdiri dari temuan audit, dampak yang dapat terjadi dari temuan audit, dan rekomendasi atas

temuan audit agar PT. Bank X dapat meningkatkan tingkat kapabilitasnya dalam proses pengelolaan perubahan.

Tahap selanjutnya penulis akan membuat laporan audit berdasarkan penelitian yang sudah penulis lakukan di PT. Bank X. Laporan audit penulis berisikan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, ruang lingkup audit, kesimpulan audit yang berupa temuan audit, dan rekomendasi dari kesimpulan audit.

Tahap terakhir dari audit ini adalah tindak lanjut atau *following up* yaitu mengkomunikasikan laporan hasil penelitian yang sudah penulis lakukan di PT. Bank X.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian dalam pengukuran tingkat kapabilitas PT. Bank X dalam pengelolaan perubahan dan reaksi atas perubahan yang terjadi yaitu proses BAI06 dan BAI07. Berikut adalah indikator dari variabel untuk proses BAI06 yang didasarkan pada COBIT 5.0:

- a. Jumlah pengerjaan ulang yang disebabkan oleh perubahan yang gagal.
- b. Pengurangan waktu dan usaha untuk membuat perubahan.
- c. Jumlah dan umur dari *backlogged change request*
- d. Persentase dari perubahan yang tidak berhasil.
- e. Persentase dari total perubahan yang disebabkan oleh perbaikan darurat.
- f. Jumlah dari perubahan darurat yang tidak terotorisasi setelah perubahan.

- g. Peringkat umpan balik dari *stakeholder* dalam kepuasan terkait komunikasi.

Berikut adalah indikator dari variabel untuk proses BAI07 yang didasarkan pada COBIT 5.0:

- a. Persentase dari kepuasan *stakeholder* dengan kelengkapan proses percobaan.
- b. Jumlah dan persentase dari perilisan yang belum siap / melebihi jadwal rilis.
- c. Jumlah atau persentase dari perilisan yang gagal untuk dilakukan.
- d. Persentase dari perilisan yang disebabkan oleh *downtime* atau sengaja dihentikan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah:

#### 1. Wawancara

Penulis melakukan tanya jawab secara langsung dengan satu orang dari Divisi *IT* dan dua orang dari *Internal IT Audit*. Pertanyaan yang penulis ajukan didasari oleh *framework* COBIT 5.0. Hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran nomor satu.

#### 2. Kuesioner

Penulis membagikan kuesioner yang berdasarkan *framework* COBIT 5.0. Fokus pertanyaan penulis yaitu pada proses BAI06 mengenai

pengelolaan perubahan dan BAI07 mengenai pengelolaan penerimaan dan transisi perubahan. Penulis membagikan kuesioner tersebut ke 20 reponden yang terdiri dari divisi *IT* dan *Internal IT Audit*. Penulis mengajukan 69 pertanyaan untuk *level* satu, 22 pertanyaan untuk *level* 2, 24 pertanyaan untuk *level* 3, dan 22 pertanyaan untuk *level* 4 dan 18 pertanyaan untuk *level* 5. Pertanyaan kuesioner *level* satu sampai lima dapat dilihat pada lampiran nomor dua sampai enam.

### 3. Studi Dokumentasi

Penulis melakukan pemeriksaan terhadap dokumen-dokumen baik yang tercetak maupun dokumen yang ada di dalam komputer perusahaan.

## 3.5 Teknik Analisis Data

Untuk melakukan analisis data pada penelitian ini penulis melakukan studi pustaka untuk mempelajari kerangka kerja COBIT 5.0 dengan cara membaca jurnal-jurnal terkait, penelitian terdahulu dan referensi buku terkait audit ataupun COBIT 5.0. Penulis juga mempelajari proses bisnis dari PT. Bank X dengan cara melakukan wawancara dengan pihak PT. Bank X dan mempelajari laporan tahunan PT. Bank X.

Selain itu, untuk melakukan analisis data terkait membuat rekomendasi dari hasil audit penulis melakukan pengumpulan bukti atau informasi dengan cara wawancara, menyebarkan kuesioner, dan studi dokumentasi perusahaan.

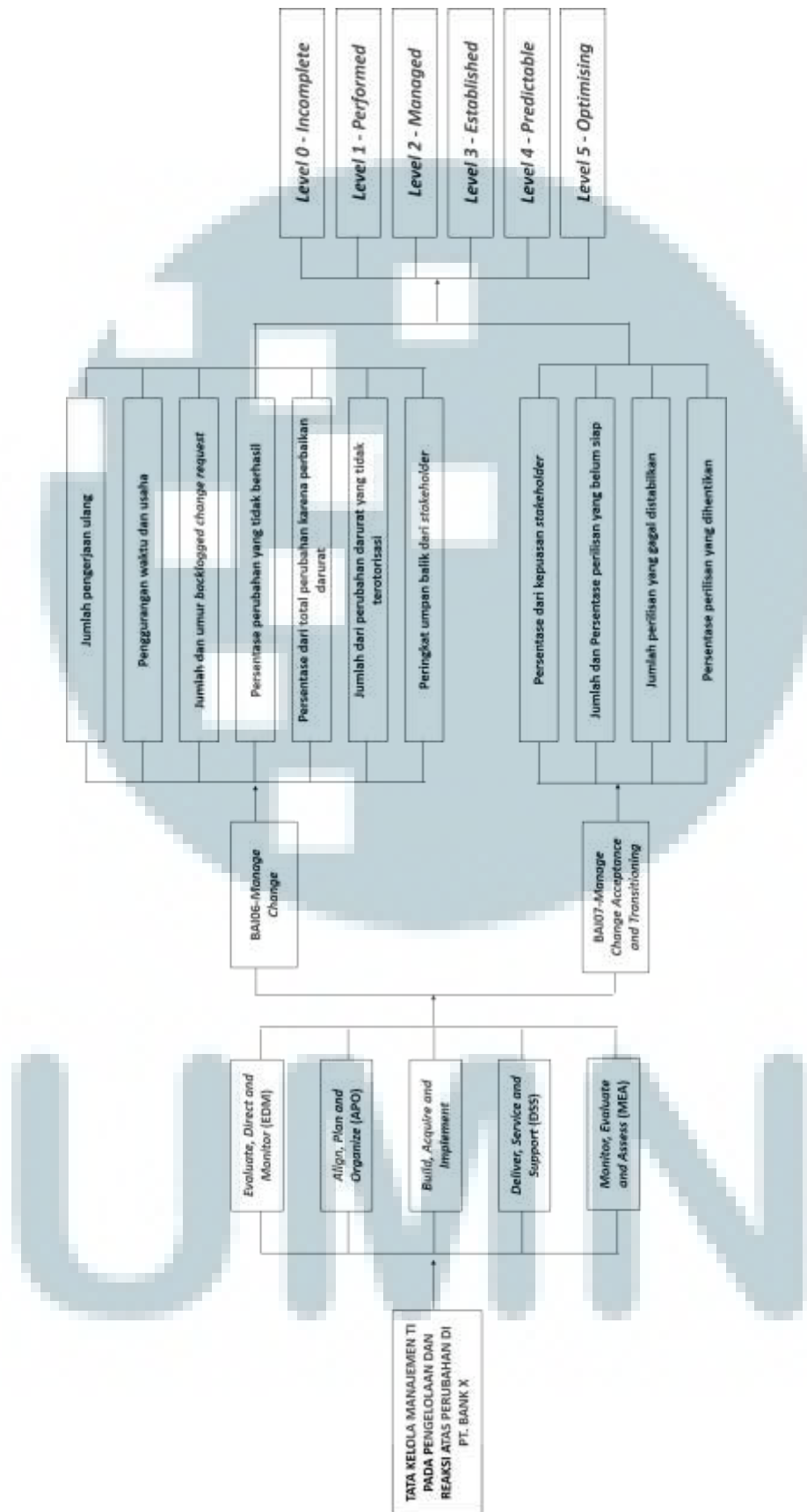


Rekomendasi yang penulis berikan didasarkan dari temuan-temuan audit serta dari referensi penelitian lainnya.

### **3.6 Kerangka Teori**

Untuk memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini, berikut adalah kerangka teori yang sudah penulis buat:





Gambar 3.5 Kerangka Teori