

MUHAMMAD GALIH WONOSETO, M.T.



COBIT[®] 2019:

Kerangka Tata Kelola dan Manajemen
Teknologi Informasi



**UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA
PASAL 113 KETENTUAN PIDANA
SANKSI PELANGGARAN**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

COBIT₂₀₁₉

Kerangka Tata Kelola dan Manajemen Teknologi Informasi

MUHAMMAD GALIH WONOSETO, M.T.



COBIT 2019: KERANGKA TATA KELOLA DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI

*Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
oleh Penerbit Global Aksara Pers*

ISBN: 978-623-462-959-0

vi + 126 hal. Ukuran (14,8 x 21 cm)

Cetakan Pertama, Oktober 2025

Copyright © 2025 Global Aksara Pers

Penulis : Muhammad Galih Wonoseto, M.T.

Desain Cover : Arum Nurlaili

Layouter : Ika Puji Astutik

Editor : M. Basyrul Muvid

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
dengan bentuk dan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penulis
dan penerbit.

Diterbitkan oleh:



CV. Global Aksara Pers

Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021,

No. 282/JTI/2021

Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya

+628977416123/+628573269334

globalaksarapers.com

--KATA PENGANTAR--

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini yang berjudul **“COBIT 2019: Kerangka Tata Kelola dan Manajemen Teknologi Informasi”** dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, serta praktik terbaik dalam penerapan tata kelola dan manajemen teknologi informasi berdasarkan kerangka kerja COBIT 2019.

Perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat membawa tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya informasi secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Dalam konteks inilah COBIT 2019 hadir sebagai kerangka kerja yang relevan, modern, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi di era digital. COBIT 2019 memberikan panduan yang jelas bagi para pemangku kepentingan dalam memastikan bahwa teknologi informasi benar-benar mendukung pencapaian tujuan bisnis, mengelola risiko, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Buku ini disusun tidak hanya untuk kalangan akademisi, tetapi juga untuk praktisi, auditor, manajer TI, maupun

pengambil keputusan di berbagai organisasi. Penulis berusaha menghadirkan penjelasan yang sistematis, mulai dari prinsip dasar COBIT 2019, komponen tata kelola, tujuan tata kelola dan manajemen, hingga praktik implementasi di dunia nyata. Dengan demikian, diharapkan pembaca memperoleh pemahaman yang utuh sekaligus mampu mengaplikasikan COBIT 2019 sesuai dengan kebutuhan organisasinya.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik berupa masukan, motivasi, maupun referensi dalam proses penyusunan buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat menjadi kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang tata kelola dan manajemen teknologi informasi, serta menjadi sumber inspirasi bagi penerapan praktik tata kelola TI yang lebih baik di Indonesia.

Yogyakarta, 1 Oktober 2025

Muhammad Galih Wonoseto

--DAFTAR ISI --

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Tata Kelola Perusahaan Informasi dan Teknologi	2
B. COBIT sebagai Kerangka Kerja Tata Kelola I&T	5
C. Struktur Buku	8
BAB 2 AUDIENS YANG DITUJU	11
A. Stakeholder Tata Kelola	12
BAB 3 PRINSIP COBIT	15
A. Pendahuluan	16
B. Enam Prinsip Sistem Tata Kelola	16
C. Tiga Prinsip untuk Kerangka Kerja Tata Kelola	18
BAB 4 KONSEP DASAR: SISTEM DAN KOMPONEN	
TATA KELOLA	21
A. Gambaran COBIT	22
B. Tujuan Tata Kelola dan Manajemen	24
C. Komponen Sistem Tata Kelola	27
D. Area Fokus	29
E. Faktor Desain	30

F. Goals Cascade (Alur Tujuan).....	41
Bab 5 TUJUAN TATA KELOLA DAN MANAJEMEN COBIT	59
A. Tujuan	60
Bab 6 MANAJEMEN KINERJA DALAM COBIT	71
A. Definisi	72
B. Prinsip Manajemen Kinerja COBIT	72
C. Gambaran Manajemen Kinerja COBIT.....	73
D. Mengelola Kinerja Proses.....	74
Bab 7 MERANCANG SISTEM TATA KELOLA YANG DISESUAIKAN	84
A. Dampak Faktor Desain	85
B. Tahapan dan langkah-langkah dalam proses desain	89
Bab 8 MENERAPKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN TI	92
A. Tujuan Panduan Implementasi COBIT	93
B. Pendekatan Implementasi COBIT.....	94
C. Hubungan Antara COBIT® 2019 Design Guide dan COBIT® 2019 Implementation Guide	99
Bab 9 MEMULAI DENGAN COBIT: MEMBUAT KASUS	100
A. Kasus Bisnis	101
B. Ringkasan Eksekutif.....	102
C. Latar Belakang.....	104
D. Tantangan Bisnis	105
E. Solusi yang Diusulkan	108
Bab 10 COBIT dan Standar Lainnya	120
A. Prinsip Panduan	121
B. Daftar Standar yang Dirujuk Oleh COBIT 2019.....	121
REFERENSI	124

--DAFTAR GAMBAR --

Gambar1. 1 Konteks Tata Kelola Perusahaan Informasi dan Teknologi	3
Gambar 2. 1 <i>Stakeholder</i> COBIT	13
Gambar 3. 1 Prinsip Sistem Tata Kelola	17
Gambar 3. 2 Prinsip Kerangka Kerja Tata Kelola® 2019	18
Gambar 4. 1 Gambaran COBIT	23
Gambar 4. 2 COBIT Core Model	26
Gambar 4. 3 Komponen COBIT dari Sistem Tata Kelola	28
Gambar 4. 4 Faktor Desain COBIT	30
Gambar 4. 5 Faktor Desain Strategi Perusahaan	31
Gambar 4. 6 Faktor Desain Tujuan Perusahaan	33
Gambar 4. 7 Faktor Desain Profil Risiko (Kategori Risiko TI)	34
Gambar 4. 8 Faktor Desain Masalah Terkait I&T	37
Gambar 4. 9 Faktor Desain Persyaratan Kepatuhan	38
Gambar 4. 10 Faktor Desain Peran TI	39
Gambar 4. 11 Faktor Desain Sumber Model TI	39
Gambar 4. 12 Faktor Desain Metode Implementasi TI	40

Gambar 4. 13 Faktor Desain Strategi Adopsi Teknologi	41
Gambar 4. 14 Faktor Desain Ukuran Perusahaan	41
Gambar 4. 15 COBIT Goals Cascade	42
Gambar 4. 16 Goals Cascade: Tujuan dan Metrik Perusahaan ...	50
Gambar 4. 17 Goals Cascade: Penyelarasan Tujuan dan Metrik	58
Gambar 5. 1 Model Inti COBIT: Tujuan Tata Kelola dan Manajemen.....	69
Gambar 6. 1 Tingkat Kemampuan.....	73
Gambar 6. 2 Tingkat Kemampuan untuk Proses	80
Gambar 6. 3 Tingkat Kematangan untuk Area Fokus	81
Gambar 6. 4 Model Referensi Informasi: Kriteria Kualitas Informasi	85
Gambar 7. 1 Dampak Faktor Desain pada Sistem Tata Kelola dan Manajemen	85
Gambar 7. 2 Alur Kerja Desain Sistem Tata Kelola	89
Gambar 8. 1 Peta Jalan Implementasi COBIT	95
Gambar 8. 2 Titik Koneksi Antara COBIT Design Guide dan COBIT Implementation Guide	99
Gambar 9. 1 Tantangan dan Tindakan Terencana untuk Acme Corporation	119



PENDAHULUAN

A. Tata Kelola Perusahaan Informasi dan Teknologi

Seiring dengan transformasi digital, informasi dan teknologi (I&T) kini menjadi faktor kunci dalam mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Jika dulu dewan direksi dan manajemen senior masih bisa mendelegasikan atau bahkan mengabaikan keputusan terkait I&T, hal itu sekarang sudah tidak relevan lagi. Hampir di semua sektor, nilai bagi para pemangku kepentingan (stakeholder value) kini sangat dipengaruhi oleh tingkat digitalisasi perusahaan. Nilai tersebut diwujudkan melalui manfaat yang dihasilkan, penggunaan sumber daya yang efisien, pengelolaan risiko yang optimal, serta inovasi dalam model bisnis maupun proses kerja.

Perusahaan digital saat ini semakin bergantung pada I&T, bukan hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang. Karena peran penting I&T dalam manajemen risiko dan penciptaan nilai, selama tiga dekade terakhir muncul perhatian khusus terhadap tata kelola informasi dan teknologi (*Enterprise Governance of Information and Technology/EGIT*). EGIT menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tata kelola perusahaan. Dewan direksi berperan penting dalam memastikan adanya proses, struktur, dan mekanisme yang membuat bisnis dan tim TI bisa bekerja selaras, sehingga investasi pada I&T benar-benar mendukung strategi bisnis serta menciptakan nilai tambah (lihat gambar 1.1).



Gambar1. 1 Konteks Tata Kelola Perusahaan Informasi dan Teknologi

Sumber: De Haes, Steven; W. Van Grembergen; *Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Alignment and Value, Featuring COBIT5*, 2nd ed., Springer International Publishing, Switzerland, 2015, <https://www.springer.com/us/book/9783319145464>

Tata kelola informasi dan teknologi dalam perusahaan (EGIT) bersifat kompleks dan tidak ada satu cara tunggal yang dianggap paling ideal untuk merancang, menerapkan, maupun memeliharanya. Oleh karena itu, dewan direksi dan manajemen senior perlu menyesuaikan penerapan EGIT dengan kondisi dan kebutuhan spesifik organisasi masing-masing. Selain itu, mereka juga dituntut untuk lebih bertanggung jawab terhadap pengelolaan I&T, sekaligus mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja agar I&T benar-benar dapat memberikan nilai bagi perusahaan.

1. Manfaat Tata Kelola Informasi dan Teknologi

Pada dasarnya, **Enterprise Governance of Information and Technology (EGIT)** berfokus pada dua hal utama: bagaimana I&T memberikan nilai melalui transformasi digital, dan bagaimana risiko bisnis dari transformasi tersebut dapat dikendalikan. Jika penerapan EGIT berhasil, ada tiga hasil utama yang dapat dicapai:

2. Realisasi Manfaat

EGIT membantu perusahaan menciptakan nilai nyata dari I&T, sekaligus mempertahankan nilai yang sudah ada. Nilai ini diwujudkan melalui layanan dan solusi TI yang tepat sasaran, tepat waktu, sesuai anggaran, serta memberikan manfaat finansial maupun nonfinansial. Nilai dari I&T harus selaras dengan tujuan bisnis dan dapat diukur, sehingga kontribusi investasi I&T terhadap penciptaan nilai perusahaan benar-benar terlihat.

3. Optimalisasi risiko

Risiko bisnis yang muncul akibat penggunaan I&T perlu dikelola secara terintegrasi dengan manajemen risiko perusahaan. Jika realisasi manfaat berfokus pada penciptaan nilai, maka manajemen risiko berfokus pada menjaga nilai. Dengan demikian, perusahaan tetap terlindungi dari peristiwa terkait I&T yang berpotensi merugikan, sekaligus memastikan keberlanjutan nilai yang sudah ada.

4. Optimalisasi sumber daya

EGIT memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai, tepat guna, dan efektif untuk mendukung strategi bisnis. Ini mencakup infrastruktur TI yang efisien, pemanfaatan teknologi baru sesuai kebutuhan, pembaruan atau penggantian sistem yang usang, serta pengembangan SDM TI melalui pelatihan dan retensi. Data dan informasi juga dianggap sebagai sumber daya utama, sehingga pemanfaatannya secara optimal menjadi kunci dalam mendukung penciptaan nilai.

Selain tiga hasil tersebut, penyelarasan strategis dan pengukuran kinerja menjadi faktor yang berlaku menyeluruh.

Hal ini memastikan setiap tujuan I&T benar-benar sejalan dengan tujuan perusahaan.

Sebuah studi kasus di perusahaan penerbangan internasional menunjukkan manfaat nyata dari EGIT, antara lain:

- a. Menurunkan biaya terkait kontinuitas TI,
- b. Meningkatkan kapasitas inovasi berbasis TI,
- c. Memperkuat keselarasan antara investasi digital dengan strategi bisnis,
- d. Membangun kepercayaan antara unit bisnis dan tim TI,
- e. Serta menumbuhkan pola pikir baru yang menekankan pada penciptaan nilai dari aset digital.

Sebaliknya, penelitian juga menemukan bahwa perusahaan yang merancang atau menerapkan EGIT secara buruk cenderung gagal menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi I&T. Akibatnya, mereka kesulitan mencapai tujuan bisnis maupun merealisasikan nilai yang diharapkan dari transformasi digital.

Dari sini terlihat jelas bahwa tata kelola I&T tidak boleh dipahami secara sempit hanya sebatas *governance*, *risk*, and *compliance* (GRC). EGIT lebih luas dari itu, karena tata kelola harus benar-benar memastikan bahwa I&T berkontribusi langsung terhadap penciptaan nilai dan keberlanjutan perusahaan.

B. COBIT sebagai Kerangka Kerja Tata Kelola I&T

Selama bertahun-tahun, berbagai kerangka kerja praktik terbaik dikembangkan untuk membantu organisasi memahami, merancang, dan menerapkan tata kelola I&T (EGIT). COBIT® 2019 merupakan hasil dari perjalanan panjang tersebut, dengan mengintegrasikan lebih dari 25 tahun pengalaman dan

pengembangan. Versi ini tidak hanya menambahkan wawasan baru dari dunia akademik dan praktik, tetapi juga menerjemahkannya menjadi panduan yang dapat langsung digunakan dalam pengelolaan sehari-hari.

Awalnya, COBIT lahir dari kebutuhan komunitas audit TI. Namun, seiring waktu COBIT berkembang menjadi kerangka kerja tata kelola dan manajemen I&T yang lebih luas, komprehensif, dan diakui secara global. Kini, COBIT 2019 telah menjadi salah satu acuan utama yang dapat dipercaya dalam mengelola dan mengarahkan peran informasi serta teknologi di dalam perusahaan.

1. Apa itu COBIT dan apa yang bukan?

Sebelum menjelaskan kerangka kerja COBIT yang diperbarui, penting untuk menjelaskan apa itu COBIT dan yang bukan:

COBIT adalah kerangka kerja untuk tata kelola dan manajemen informasi dan teknologi perusahaan,¹ yang ditujukan untuk seluruh perusahaan. Enterprise I&T berarti semua teknologi dan pemrosesan informasi yang diterapkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, terlepas dari di mana hal ini terjadi di perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan I&T tidak terbatas pada departemen TI sebagai suatu organisasi, tetapi tentu saja menyertakannya.

Kerangka kerja COBIT membuat perbedaan yang jelas antara tata kelola dan manajemen. Kedua disiplin ilmu ini mencakup kegiatan yang berbeda, memerlukan struktur organisasi yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda.

¹ Sepanjang publikasi ini, referensi ke "kerangka kerja untuk tata kelola TI" menyiratkan keseluruhan deskripsi ini.

a. *Governance* (tata kelola) memastikan bahwa:

- Kebutuhan, kondisi, dan opsi stakeholder dievaluasi untuk menentukan tujuan perusahaan yang seimbang dan disepakati.
- Arah ditetapkan melalui prioritas dan pengambilan keputusan.
- Kinerja dan kepatuhan dipantau terhadap arah dan tujuan yang disepakati.

Di sebagian besar perusahaan, tata kelola keseluruhan adalah tanggung jawab dewan direksi, di bawah kepemimpinan ketua. Tanggung jawab tata kelola khusus dapat didelegasikan ke struktur organisasi khusus pada tingkat yang sesuai, terutama di perusahaan yang lebih besar dan kompleks.

b. *Management* (Manajemen)

Merencanakan, membangun, menjalankan dan memantau kegiatan, sejalan dengan arah yang ditetapkan oleh badan tata kelola, untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sebagian besar perusahaan, manajemen adalah tanggung jawab manajemen eksekutif, di bawah kepemimpinan *chief executive officer* (CEO).

COBIT mendefinisikan komponen untuk membangun dan mempertahankan sistem tata kelola: proses, struktur organisasi, kebijakan dan prosedur, arus informasi, budaya dan perilaku, keterampilan, dan infrastruktur.²

COBIT mendefinisikan faktor desain yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan untuk membangun sistem tata kelola yang paling sesuai.

² Komponen-komponen ini disebut enabler dalam COBIT® 5.

COBIT mengatasi masalah tata kelola dengan mengelompokkan komponen tata kelola yang relevan ke dalam tujuan tata kelola dan manajemen yang dapat dikelola ke tingkat kemampuan yang diperlukan.

Beberapa kesalahpahaman tentang COBIT yang harus dihilangkan:

- COBIT bukanlah deskripsi lengkap tentang seluruh lingkungan TI suatu perusahaan.
- COBIT bukanlah kerangka kerja untuk mengatur proses bisnis.
- COBIT bukanlah kerangka kerja teknis(-TI) untuk mengelola semua teknologi.
- COBIT tidak membuat atau meresepkan keputusan terkait TI. Ini tidak akan memutuskan apa strategi TI terbaik, apa arsitektur terbaik, atau berapa banyak biaya TI yang dapat atau harus dikeluarkan. Sebaliknya, COBIT mendefinisikan semua komponen yang menggambarkan keputusan mana yang harus diambil, dan bagaimana dan oleh siapa mereka harus diambil.

C. Struktur Buku

Bab-bab yang akan dibahas selanjutnya pada modul ini sebagai berikut:

1. Bab 2 membahas target audiens untuk COBIT.
2. Bab 3 menjelaskan prinsip-prinsip sistem tata kelola untuk I&T, dan prinsip-prinsip untuk kerangka kerja tata kelola yang baik.
3. Bab 4 menjelaskan konsep dasar dan terminologi COBIT 2019, termasuk model inti COBIT® yang diperbarui dengan 40 tujuan tata kelola dan manajemennya.
4. Bab 5 menguraikan 40 tujuan tata kelola dan manajemen.

5. Bab 6 menjelaskan bagaimana pemantauan kinerja dalam COBIT® 2019 dipahami dan, khususnya, bagaimana tingkat kemampuan yang terinspirasi oleh Capability Maturity Model Integration (CMMI)® diperkenalkan.
6. Bab 7 berisi pengantar singkat dan ikhtisar alur kerja COBIT® 2019 Design Guide.
7. Bab 8 berisi pengantar dan ikhtisar singkat tentang COBIT® 2019 Implementation Guide.
8. Bab 9 berisi contoh terperinci untuk menggambarkan pembuatan kasus untuk adopsi dan implementasi COBIT dalam suatu perusahaan.
9. Bab 10 mencantumkan standar, kerangka kerja, dan peraturan yang telah digunakan selama pengembangan COBIT® 2019.



AUDIENS YANG DITUJU

A. Stakeholder Tata Kelola

Target audiens untuk COBIT adalah *stakeholder* untuk EGIT dan, dengan perluasan, *stakeholder* untuk tata kelola perusahaan. Para *stakeholder* ini dan manfaat yang dapat mereka peroleh dari COBIT ditunjukkan pada **gambar 2.1**.

Stakeholder Internal	
Direksi	Memberikan wawasan tentang cara mendapatkan nilai dari penggunaan I&T dan menjelaskan tanggung jawab direksi yang relevan
Manajemen Eksekutif	Memberikan panduan tentang cara mengatur dan memantau kinerja I&T di seluruh perusahaan
Manajer Bisnis	Membantu memahami cara mendapatkan solusi I&T yang dibutuhkan perusahaan dan cara terbaik memanfaatkan teknologi baru untuk peluang strategis baru
Manajer IT	Memberikan panduan tentang cara terbaik untuk membangun dan menyusun departemen TI, mengelola kinerja TI, menjalankan operasi TI yang efisien dan efektif, mengendalikan biaya TI, menyelaraskan strategi TI dengan prioritas bisnis, dll.
Penyedia Pemastian (<i>Assurance Providers</i>)	Membantu mengelola ketergantungan pada penyedia layanan eksternal, mendapatkan jaminan atas TI, dan memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dan efisien
Manajemen Risiko	Membantu memastikan identifikasi dan pengelolaan semua risiko terkait TI
Stakeholder Eksternal	
Regulator	Membantu memastikan perusahaan mematuhi aturan dan peraturan yang berlaku dan memiliki sistem tata kelola yang tepat untuk mengelola dan mempertahankan kepatuhan

Stakeholder Internal	
Mitra Bisnis	Membantu memastikan bahwa operasi mitra bisnis aman, andal, dan sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku
Vendor TI	Membantu memastikan bahwa operasi vendor TI aman, andal, dan sesuai dengan aturan dan peraturan yang berlaku

Gambar 2. 1 *Stakeholder* COBIT

Tingkat pengalaman tertentu dan pemahaman menyeluruh tentang perusahaan diperlukan untuk mendapatkan keuntungan dari kerangka kerja COBIT. Pengalaman dan pemahaman semacam itu memungkinkan pengguna untuk menyesuaikan panduan inti COBIT—yang bersifat umum—menjadi panduan yang disesuaikan dan terfokus untuk perusahaan, dengan mempertimbangkan konteks perusahaan.

Target audiens mencakup mereka yang bertanggung jawab selama seluruh siklus hidup solusi tata kelola, mulai dari desain hingga eksekusi hingga jaminan. Memang, assurance providers dapat menerapkan logika dan alur kerja yang dikembangkan dalam publikasi ini untuk membuat program jaminan yang dibuktikan dengan baik untuk perusahaan.



PRINSIP COBIT

A. Pendahuluan

COBIT® 2019 dikembangkan berdasarkan dua prinsip:

1. Prinsip-prinsip yang menggambarkan persyaratan inti dari *governance system* (sistem tata kelola) untuk informasi dan teknologi perusahaan
2. Prinsip-prinsip *governance framework* (kerangka kerja tata kelola) yang dapat digunakan untuk membangun sistem tata kelola bagi perusahaan

B. Enam Prinsip Sistem Tata Kelola

Enam prinsip untuk sistem tata kelola adalah (**gambar 3.1**):

1. Setiap perusahaan membutuhkan sistem tata kelola untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan untuk menghasilkan nilai dari penggunaan I&T. Nilai mencerminkan keseimbangan antara manfaat, risiko dan sumber daya, dan perusahaan membutuhkan strategi dan sistem tata kelola yang dapat ditindaklanjuti untuk mewujudkan nilai ini.
2. Sistem tata kelola untuk I&T perusahaan dibangun dari sejumlah komponen yang dapat dari berbagai jenis dan yang bekerja sama secara holistik.
3. Sistem pemerintahan harus dinamis. Ini berarti bahwa setiap kali satu atau lebih faktor desain diubah (misalnya, perubahan strategi atau teknologi), dampak perubahan ini pada sistem EGIT harus dipertimbangkan. Pandangan dinamis EGIT akan mengarah pada sistem EGIT yang layak dan bertahan hingga masa depan.
4. Sistem tata kelola harus dengan jelas membedakan antara kegiatan dan struktur tata kelola dan manajemen.

5. Sistem tata kelola harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, menggunakan serangkaian faktor desain sebagai parameter untuk menyesuaikan dan memprioritaskan komponen sistem tata kelola.
6. Sistem tata kelola harus mencakup perusahaan dari ujung ke ujung, dengan fokus tidak hanya pada fungsi TI tetapi pada semua teknologi dan pemrosesan informasi yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya, di mana pun pemrosesan berada di perusahaan.³



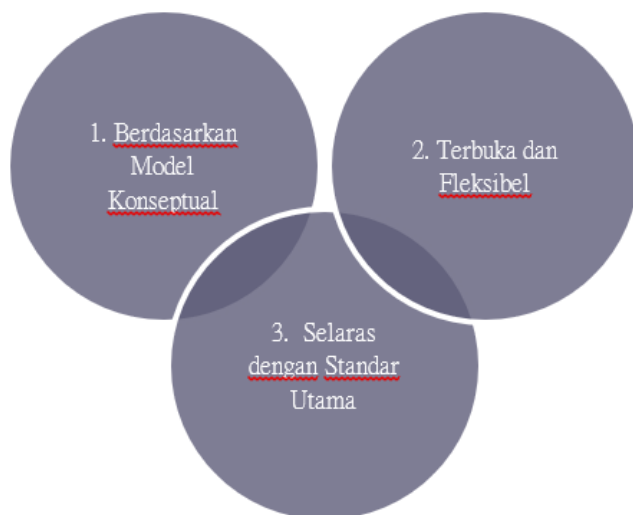
Gambar 3. 1 Prinsip Sistem Tata Kelola

³ Huygh, T.; S. De Haes; "Using the Viable System Model to Study IT Governance Dynamics: Evidence from a Single Case Study," Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, 2018, <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50501/1/paper0614.pdf>

C. Tiga Prinsip untuk Kerangka Kerja Tata Kelola

Tiga prinsip kerangka kerja tata kelola adalah (**gambar 3.2**):

1. Kerangka kerja tata kelola harus didasarkan pada model konseptual, mengidentifikasi komponen kunci dan hubungan antar komponen, untuk memaksimalkan konsistensi dan memungkinkan otomatisasi.
2. Kerangka kerja tata kelola harus terbuka dan fleksibel. Ini harus memungkinkan penambahan konten baru dan kemampuan untuk mengatasi masalah baru dengan cara yang paling fleksibel, sambil mempertahankan integritas dan konsistensi.
3. Kerangka kerja tata kelola harus selaras dengan keutamaan yang relevan terkait standar, kerangka kerja, dan peraturan.



Gambar 3. 2 Prinsip Kerangka Kerja Tata Kelola® 2019

COBIT 2019 meningkatkan versi COBIT® sebelumnya di bidang-bidang berikut:

1. Flexibility and openness (fleksibilitas dan keterbukaan)—
Definisi dan penggunaan faktor desain memungkinkan COBIT disesuaikan untuk penyelarasan yang lebih baik dengan konteks khusus pengguna. Arsitektur terbuka COBIT memungkinkan penambahan area fokus baru (lihat bagian 4.4) atau memodifikasi yang sudah ada, tanpa implikasi langsung pada struktur dan konten model inti COBIT.
2. Currency and relevance (keberlakuan dan relevansi)—
Model COBIT mendukung referensi dan penyelarasan konsep yang berasal dari sumber lain (misalnya, standar TI terbaru dan peraturan kepatuhan).
3. Prescriptive application (aplikasi preskriptif)—Model seperti COBIT dapat bersifat deskriptif dan preskriptif. Model konseptual COBIT dibangun dan disajikan sedemikian rupa sehingga pewujudannya (yaitu, penerapan komponen tata kelola COBIT yang disesuaikan) dianggap sebagai resep untuk sistem tata kelola TI yang disesuaikan.
4. Performance management of IT (manajemen kinerja TI)—
Struktur model manajemen kinerja COBIT diintegrasikan ke dalam model konseptual. Konsep kematangan dan kemampuan diperkenalkan untuk penyelarasan yang lebih baik dengan CMMI.

Pada panduan COBIT ini menggunakan istilah tata kelola informasi dan teknologi perusahaan, tata kelola perusahaan informasi dan teknologi, dan tata kelola TI secara bergantian.



KONSEP DASAR: SISTEM DAN KOMPONEN TATA KELOLA

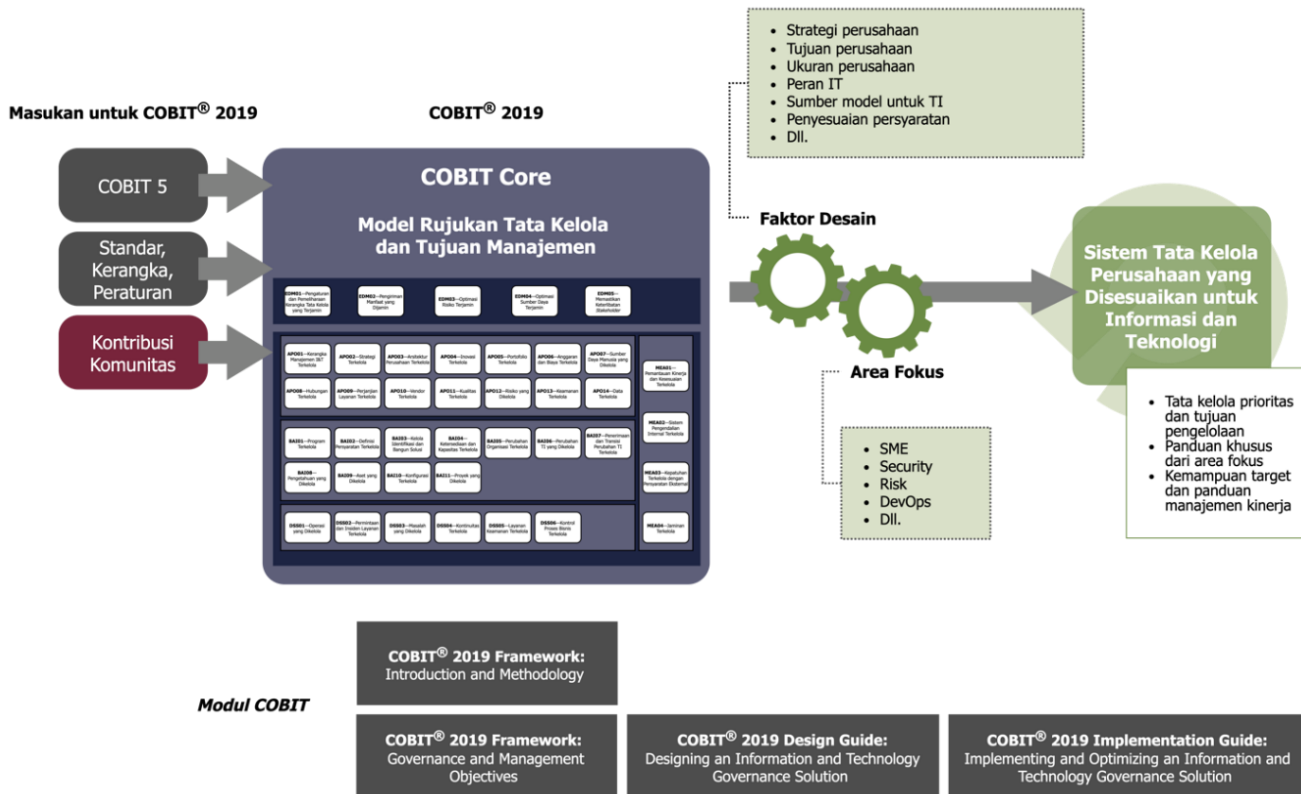
A. Gambaran COBIT

Rangkaian produk COBIT® 2019 bersifat terbuka dan dirancang untuk penyesuaian. Berikut adalah modul yang tersedia:⁴

1. COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology memperkenalkan konsep penting COBIT® 2019.
2. COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives secara komprehensif menjelaskan 40 tujuan tata kelola dan manajemen inti, proses yang terkandung di dalamnya, dan komponen terkait lainnya. Panduan ini juga merujuk pada standar dan kerangka kerja lainnya.
3. COBIT® 2019 Design Guide: Designing an Information and Technology Governance Solution mengeksplorasi faktor-faktor desain yang dapat mempengaruhi tata kelola dan mencakup alur kerja untuk merencanakan sistem tata kelola yang disesuaikan untuk perusahaan.
4. COBIT® 2019 Implementation Guide: Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution merupakan evolusi dari panduan COBIT® 5 Implementation dan mengembangkan rencana untuk perbaikan tata kelola yang berkelanjutan. Ini dapat dikombinasikan dengan *COBIT® 2019 Design Guide*.

Gambar 4.1 menunjukkan gambaran tingkat tinggi COBIT® 2019 dan mengilustrasikan bagaimana set panduan yang berbeda mencakup aspek yang berbeda.

⁴ Pada saat publikasi judul COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology ini, judul tambahan direncanakan untuk produk COBIT® 2019 lainnya tetapi belum dirilis.



Konten yang diidentifikasi sebagai area fokus pada **gambar 4.1** akan berisi panduan yang lebih rinci pada tema tertentu.⁵

COBIT® 2019 didasarkan pada COBIT® 5 dan sumber otoritatif lainnya. COBIT selaras dengan sejumlah standar dan kerangka kerja terkait. Daftar standar-standar ini tertera dalam Bab 10. Analisis yang berkaitan dengan standar dan keselarasan COBIT mendasari posisi COBIT yang mapan sebagai payung kerangka kerja tata kelola I&T.

Di masa depan, COBIT akan meminta komunitas penggunaannya untuk mengusulkan pembaruan konten, untuk diterapkan sebagai kontribusi terkontrol secara berkelanjutan, untuk menjaga COBIT tetap up to date dengan wawasan dan evolusi terbaru. Bagian berikut menjelaskan konsep dan istilah utama yang digunakan dalam COBIT® 2019.

B. Tujuan Tata Kelola dan Manajemen

Agar informasi dan teknologi dapat berkontribusi pada tujuan perusahaan, sejumlah tujuan tata kelola dan manajemen harus dicapai. Konsep dasar yang berkaitan dengan tata kelola dan tujuan manajemen adalah:

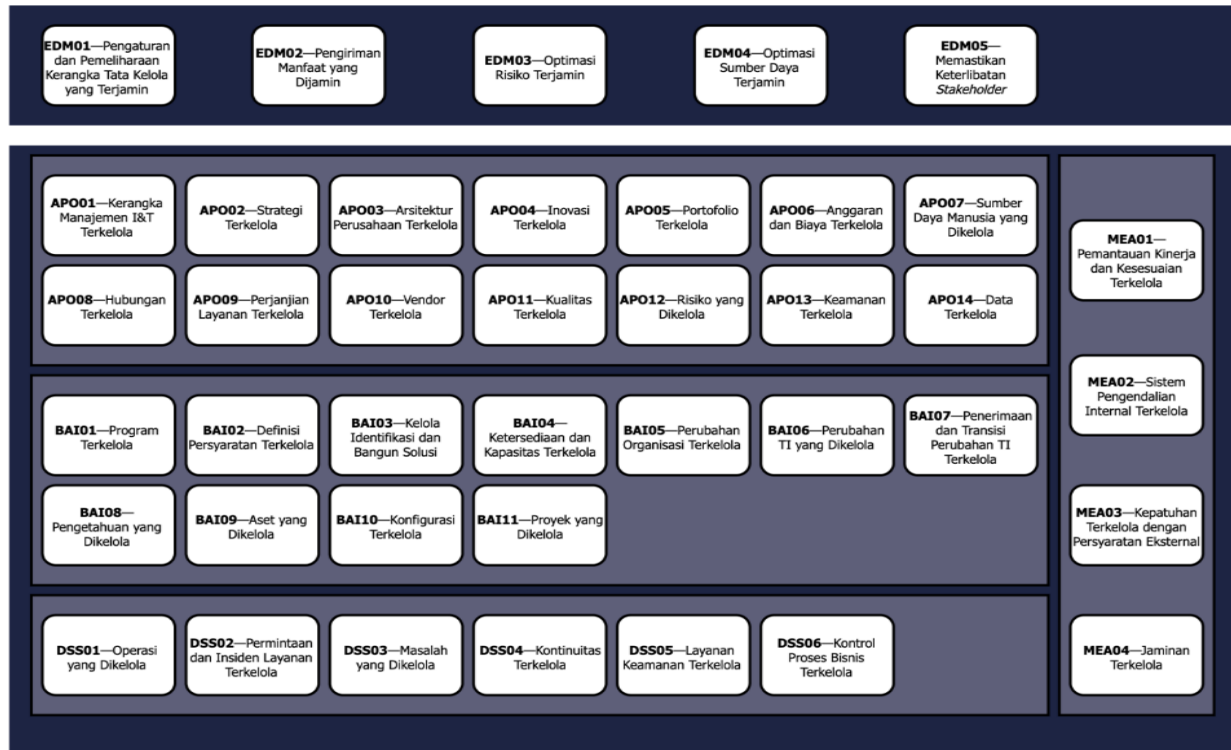
1. Tujuan tata kelola atau manajemen selalu berkaitan dengan satu proses (dengan nama yang identik atau serupa) dan serangkaian komponen terkait dari model lain untuk membantu mencapai tujuan.
2. Tujuan tata kelola berkaitan dengan proses tata kelola (digambarkan dalam latar belakang biru tua pada gambar

⁵ Sejumlah panduan konten area fokus ini sudah dalam persiapan; yang lain direncanakan. Serangkaian panduan area fokus bersifat terbuka dan akan terus berkembang. Untuk informasi terbaru tentang publikasi yang tersedia saat ini dan yang direncanakan serta konten lainnya, silakan kunjungi www.isaca.org/cobit.

4.2)], sedangkan tujuan manajemen berkaitan dengan proses manajemen (digambarkan pada latar belakang biru muda pada gambar 4.2). Direksi dan manajemen eksekutif biasanya bertanggung jawab atas proses tata kelola, sedangkan proses manajemen adalah domain manajemen senior dan menengah.

Tujuan tata kelola dan manajemen dalam COBIT dikelompokkan ke dalam lima domain. Nama domain tersebut terdiri dari kata kerja yang mengekspresikan tujuan utama dan bidang kegiatan yang terkandung di dalamnya:

1. Tujuan tata kelola dikelompokkan dalam domain Evaluate, Direct and Monitor (EDM). Dalam domain ini, badan pengatur mengevaluasi opsi strategis, mengarahkan manajemen senior pada opsi strategis yang dipilih dan memantau pencapaian strategi.
2. Tujuan manajemen dikelompokkan dalam empat domain:
 - a. Align, Plan, and Organize (APO) membahas keseluruhan organisasi, strategi, dan kegiatan pendukung untuk I&T.
 - b. Build, Acquire and Implement (BAI) memperlakukan definisi, akuisisi, dan implementasi solusi I&T serta integrasinya dalam proses bisnis.
 - c. Deliver, Service and Support (DSS) membahas pengiriman operasional dan dukungan layanan I&T, termasuk keamanan.
 - d. Monitor, Evaluate and Assess (MEA) membahas pemantauan kinerja dan kesesuaian I&T dengan target kinerja internal, tujuan pengendalian internal, dan persyaratan eksternal



Gambar 4. 2 COBIT Core Model

C. Komponen Sistem Tata Kelola

Untuk memenuhi tujuan tata kelola dan manajemen, setiap perusahaan perlu membangun, menyesuaikan, dan mempertahankan sistem tata kelola yang dibangun dari sejumlah komponen.

1. Komponen adalah faktor yang, secara individu dan kolektif, berkontribusi pada operasi yang baik dari sistem tata kelola perusahaan atas I&T.
2. Komponen berinteraksi satu sama lain, menghasilkan sistem tata kelola holistik untuk I&T.
3. Komponen dapat dari berbagai jenis. Yang paling familier adalah proses. Namun, komponen sistem tata kelola juga mencakup struktur organisasi; kebijakan dan prosedur; *item* informasi; budaya dan perilaku; keterampilan dan kompetensi; dan layanan, infrastruktur, dan aplikasi (**gambar 4.3**).
 - a. Processes (proses) menggambarkan serangkaian praktik dan kegiatan yang terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu dan menghasilkan serangkaian output yang mendukung pencapaian tujuan terkait TI secara keseluruhan.
 - b. Organizational structures (struktur organisasi) adalah entitas pengambilan keputusan utama dalam suatu perusahaan.
 - c. Principles, policies and frameworks (prinsip, kebijakan, dan kerangka kerja) menerjemahkan perilaku yang diinginkan menjadi panduan praktis untuk manajemen sehari-hari.
 - d. Information (informasi) tersebar luas di seluruh organisasi mana pun dan mencakup semua informasi

yang diproduksi dan digunakan oleh perusahaan. COBIT berfokus pada informasi yang diperlukan untuk berfungsinya sistem tata kelola perusahaan secara efektif.

- e. Culture, ethics and behavior (budaya, etika dan perilaku) individu dan perusahaan sering diremehkan sebagai faktor dalam keberhasilan kegiatan tata kelola dan manajemen.
- f. People, skills and competencies (orang, keterampilan, dan kompetensi) diperlukan untuk keputusan yang baik, pelaksanaan tindakan korektif dan keberhasilan penyelesaian semua kegiatan.
- g. Services, infrastructure and applications (layanan, infrastruktur, dan aplikasi) mencakup infrastruktur, teknologi, dan aplikasi yang menyediakan sistem tata kelola perusahaan untuk pemrosesan I&T.



Gambar 4. 3 Komponen COBIT dari Sistem Tata Kelola

Semua jenis komponen dapat bersifat generik atau dapat menjadi varian komponen generik:

1. **Generic** (generik) komponen ini dijelaskan dalam model inti COBIT (lihat **gambar 4.2**) dan pada prinsipnya berlaku untuk situasi apa pun. Namun, mereka bersifat generik dan umumnya membutuhkan penyesuaian sebelum diterapkan secara praktis.
2. **Variants** (varian) didasarkan pada komponen generik tetapi disesuaikan untuk tujuan atau konteks tertentu dalam area fokus (misalnya, untuk keamanan informasi, DevOps, peraturan tertentu).

D. Area Fokus

Area fokus menggambarkan topik, domain, atau masalah tata kelola tertentu yang dapat ditangani oleh kumpulan tujuan tata kelola dan manajemen serta komponennya. Contoh area fokus meliputi: usaha kecil dan menengah, keamanan siber, transformasi digital, komputasi awan, privasi, dan DevOps.⁶ Area fokus dapat berisi kombinasi komponen dan varian tata kelola generik.

Jumlah area fokus hampir tidak terbatas. Itulah yang membuat COBIT terbuka. Area fokus baru dapat ditambahkan sesuai kebutuhan atau karena pakar dan praktisi pembelajaran berkontribusi pada model COBIT terbuka.

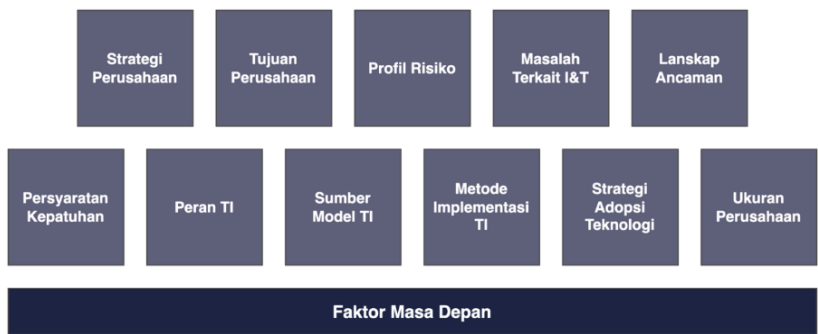
⁶ DevOps mencontohkan varian komponen dan area fokus. Mengapa? DevOps adalah topik terkini dipasaran dan pasti membutuhkan panduan khusus, menjadikannya area fokus. DevOps mencakup sejumlah tujuan tata kelola dan manajemen generik dari model inti COBIT, bersama dengan sejumlah varian proses dan struktur organisasi terkait pengembangan, operasional, dan pemantauan.

E. Faktor Desain

Faktor desain adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi desain sistem tata kelola perusahaan dan posisinya untuk menyukkseskan penggunaan I&T.

Dampak potensial faktor-faktor desain yang dapat ditimbulkan pada sistem tata kelola dicatat dalam bagian 7.1. Informasi lebih lanjut dan panduan terperinci tentang cara menggunakan faktor desain untuk merancang sistem tata kelola dapat ditemukan di *COBIT® 2019 Design Guide*.

Faktor desain mencakup kombinasi berikut (**gambar 4.4**):



Gambar 4. 4 Faktor Desain COBIT

1. *Enterprise strategy* (strategi perusahaan)—Perusahaan dapat memiliki strategi yang berbeda, yang dapat dinyatakan sebagai satu atau lebih arketipe yang ditunjukkan pada gambar 4.5. Organisasi biasanya memiliki strategi utama dan, paling banyak, satu strategi sekunder.

Arketipe Strategi	Penjelasan
Pertumbuhan/Akuisisi	Perusahaan memiliki fokus pada pertumbuhan (pendapatan). ⁷
Inovasi/Diferensiasi	Perusahaan memiliki fokus pada penawaran produk dan layanan yang berbeda dan/atau inovatif kepada klien mereka. ⁸
Kepemimpinan Biaya	Perusahaan memiliki fokus pada minimalisasi biaya jangka pendek. ⁹
Layanan/Stabilitas Klien	Perusahaan memiliki fokus pada penyediaan layanan yang stabil dan berorientasi klien. ¹⁰

Gambar 4. 5 Faktor Desain Strategi Perusahaan

2. *Enterprise goals* (tujuan perusahaan) yang mendukung strategi perusahaan—Strategi perusahaan diwujudkan dengan pencapaian (seperangkat) tujuan perusahaan.

⁷ Sesuai dengan prospektor dalam tipologi Miles-Snow. Lihat “Miles and Snow’s Typology of Defender, Prospector, Analyzer, and Reactor,” Elibrary, https://ebrary.net/3737/management/miles_snows_typology_defender_prospecto_r_analyzer_reactor.

⁸ Lihat Reeves, Martin; Claire Love, Philipp Tillmanns, “Your Strategy Needs a Strategy,” *Harvard Business Review*, September 2012, <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy>, khususnya mengenai visioner dan *shaping*.

⁹ Sesuai dengan kepemimpinan biaya; lihat Universitas Cambridge, “Porter’s Generic Competitive Strategies (ways of competing),” Institute for Manufacturing (IfM) Management Technology Policy, <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>. Juga sesuai dengan keunggulan operasional; lihat Treacy, Michael; Fred Wiersema, “Customer Intimacy and Other Value Disciplines,” *Harvard Business Review*, January/February 1993, <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>

¹⁰ Sesuai dengan pembela dalam tipologi Miles-Snow. Lihat *op cit* “Miles and Snow’s Typology of Defender, Prospector, Analyzer, and Reactor.”

Tujuan-tujuan ini didefinisikan dalam kerangka COBIT, terstruktur bersamaan dengan dimensi *balanced scorecard* (BSC), dan mencakup elemen-elemen yang ditunjukkan pada **gambar 4.6**.

Referensi	Dimensi Balanced Scorecard (BSC)	Tujuan Perusahaan
EG01 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Portofolio produk dan layanan yang kompetitif
EG02 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Risiko bisnis terkelola
EG03 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan eksternal
EG04 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Kualitas informasi keuangan
EG05 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan
EG06 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Kontinuitas dan ketersediaan layanan bisnis
EG07 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Kualitas informasi manajemen

Referensi	Dimensi Balanced Scorecard (BSC)	Tujuan Perusahaan
EG08 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Optimalisasi fungsionalitas proses bisnis internal
EG09 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Optimalisasi biaya proses bisnis
EG10 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Keterampilan, motivasi, dan produktivitas staf
EG11 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Kepatuhan terhadap kebijakan internal
EG12 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pertumbuhan	Program transformasi digital terkelola
EG13 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pertumbuhan	Inovasi produk dan bisnis

Gambar 4. 6 Faktor Desain Tujuan Perusahaan

3. *Risk profile* (profil risiko) perusahaan dan permasalahan yang berkaitan dengan I&T saat ini—Profil risiko mengidentifikasi jenis risiko terkait I&T yang saat ini dihadapi perusahaan dan menunjukkan area risiko mana

yang melebihi kemungkinan risiko. Kategori risiko¹¹ yang perlu dipertimbangkan tercantum pada **gambar 4.7**.

Referensi	Kategori Risiko
1	Pengambilan keputusan investasi TI, definisi portofolio, dan pemeliharaan
2	Manajemen siklus hidup program dan proyek
3	Biaya dan pengawasan TI
4	Keahlian, keterampilan, dan perilaku TI
5	Arsitektur perusahaan/TI
6	Insiden infrastruktur operasional TI
7	Tindakan yang tidak sah
8	Masalah adopsi/penggunaan perangkat lunak
9	Insiden perangkat keras
10	Kegagalan perangkat lunak
11	Serangan logis (peretasan, malware, dll.)
12	Insiden pihak ketiga/pemasok
13	Ketidakpatuhan
14	Masalah geopolitik
15	Aksi industri
16	Tindakan alam
17	Inovasi berbasis teknologi
18	Lingkungan
19	Manajemen data dan informasi

Gambar 4. 7 Faktor Desain Profil Risiko (Kategori Risiko TI)

4. *I&T-related issues* (masalah terkait I&T)—Metode terkait untuk penilaian risiko I&T untuk perusahaan adalah dengan mempertimbangkan masalah terkait I&T mana

¹¹ Dimodifikasi dari ISACA, The Risk IT Practitioner Guide, USA, 2009

yang saat ini dihadapinya, atau, dengan kata lain, apa yang telah terwujud dari risiko terkait I&T. Masalah yang paling umum¹² ada pada **gambar 4.8**.

Referensi	Deskripsi
A	Konflik antara entitas TI yang berbeda di seluruh organisasi karena persepsi kontribusi yang rendah terhadap nilai bisnis
B	Frustrasi antara departemen bisnis (yaitu, pelanggan TI) dan departemen TI karena inisiatif yang gagal atau persepsi kontribusi yang rendah terhadap nilai bisnis
C	Insiden terkait TI yang signifikan, seperti kehilangan data, pelanggaran keamanan, kegagalan proyek, dan kesalahan aplikasi, yang terkait dengan TI
D	Masalah penyampaian layanan oleh outsourcing TI
E	Kegagalan untuk memenuhi persyaratan peraturan atau kontrak terkait TI
F	Temuan audit rutin atau laporan penilaian lainnya tentang kinerja TI yang buruk atau masalah kualitas atau layanan TI yang dilaporkan
G	Pengeluaran TI tersembunyi dan nakal yang substansial, yaitu pengeluaran TI oleh departemen pengguna di luar

¹² Lihat juga Bagian 3.3.1 Typical Pain Points, in ISACA, COBIT® 2019 Implementation Guide: Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution, USA, 2018.

Referensi	Deskripsi
	kendali mekanisme keputusan investasi TI normal dan anggaran yang disetujui
H	Duplikasi atau tumpang tindih antara berbagai inisiatif, atau bentuk lain dari sumber daya yang terbuang
I	Sumber daya TI yang tidak mencukupi, staf dengan keterampilan yang tidak memadai atau kelelahan/ketidakpuasan staf
J	Perubahan atau proyek berkemampuan TI sering gagal memenuhi kebutuhan bisnis dan disampaikan terlambat atau melebihi anggaran
K	Keengganan anggota dewan, eksekutif atau manajemen senior untuk terlibat dengan TI, atau kurangnya sponsor bisnis yang berkomitmen untuk TI
L	Model operasi TI yang kompleks dan/atau mekanisme keputusan yang tidak jelas untuk keputusan terkait TI
M	Biaya TI yang terlalu tinggi
N	Implementasi inisiatif atau inovasi baru yang terhambat atau gagal yang disebabkan oleh arsitektur dan sistem TI saat ini
O	Kesenjangan antara pengetahuan bisnis dan teknis, yang mengarah ke pengguna bisnis dan spesialis informasi dan/atau teknologi yang berbicara bahasa yang berbeda
P	Masalah reguler dengan kualitas data dan integrasi data di berbagai sumber

Referensi	Deskripsi
Q	Komputasi pengguna akhir tingkat tinggi, menciptakan (di antara masalah lain) kurangnya pengawasan dan kontrol kualitas atas aplikasi yang sedang dikembangkan dan dioperasikan
R	Departemen bisnis menerapkan solusi informasi mereka sendiri dengan sedikit atau tanpa keterlibatan departemen TI perusahaan ¹³
S	Ketidaktahuan dan/atau ketidakpatuhan terhadap peraturan privasi
T	Ketidakmampuan untuk mengeksploitasi teknologi baru atau berinovasi menggunakan I&T

Gambar 4. 8 Faktor Desain Masalah Terkait I&T

5. *Threat landscape* (gambaran ancaman)—Gambaran ancaman tempat perusahaan beroperasi dapat diklasifikasikan seperti yang ditunjukkan pada **gambar 4.9**.
6. *Compliance requirements* (persyaratan kepatuhan)—Persyaratan kepatuhan yang menjadi subjek perusahaan dapat diklasifikasikan menurut kategori yang tercantum pada **gambar 4.10**.

Lingkungan Regulasi	Penjelasan
Persyaratan kepatuhan rendah	Perusahaan tunduk pada serangkaian persyaratan

¹³ Masalah ini terkait dengan komputasi pengguna akhir, yang sering kali berasal dari ketidakpuasan terhadap solusi dan layanan TI.

Lingkungan Regulasi	Penjelasan
	kepatuhan reguler minimal yang lebih rendah dari rata-rata.
Persyaratan kepatuhan normal	Perusahaan tunduk pada serangkaian persyaratan kepatuhan reguler yang umum di berbagai industri.
Persyaratan kepatuhan tinggi	Perusahaan tunduk pada persyaratan kepatuhan yang lebih tinggi dari rata-rata, paling sering terkait dengan sektor industri atau kondisi geopolitik.

Gambar 4. 9 Faktor Desain Persyaratan Kepatuhan

7. *Role of IT* (peran TI)—Peran TI untuk perusahaan dapat diklasifikasikan seperti yang ditunjukkan pada **gambar 4.11**.

Peran TI ¹⁴	Penjelasan
Support	TI tidak esensial untuk menjalankan dan kelangsungan proses dan layanan bisnis, maupun inovasi.
Factory	Ketika TI gagal, ada dampak langsung pada berjalannya dan kelangsungan proses dan layanan bisnis. Namun, TI tidak dilihat sebagai pendorong untuk

¹⁴ Peran yang termasuk dalam tabel ini diambil dari McFarlan, F. Warren; James L. McKenney; Philip Pyburn; "The Information Archipelago—Plotting a 11 Course," *Harvard Business Review*, Januari 1993, <https://hbr.org/1983/01/the-information-archipelago-plotting-a-course>.

Peran TI14	Penjelasan
	berinovasi dalam proses dan layanan bisnis.
Turnaround	TI dipandang sebagai pendorong untuk berinovasi dalam proses dan layanan bisnis. Namun, pada saat ini, tidak ada ketergantungan kritis pada TI untuk proses dan layanan bisnis yang berjalan saat ini.
Strategic	TI sangat penting untuk menjalankan dan berinovasi dalam proses dan layanan bisnis organisasi.

Gambar 4. 10 Faktor Desain Peran TI

8. *Sourcing model for IT* (sumber model TI)—Sumber model yang diadopsi perusahaan dapat diklasifikasikan seperti yang ditunjukkan pada **gambar 4.12**.

Sumber Model	Penjelasan
Outsourcing	Perusahaan meminta layanan pihak ketiga untuk menyediakan layanan TI.
Cloud	Perusahaan memaksimalkan penggunaan cloud untuk menyediakan layanan TI kepada pengguna.
Insourced	Perusahaan menyediakan staf dan layanan TI sendiri.
Hybrid	Model campuran diterapkan, menggabungkan tiga model lainnya dalam berbagai tingkat.

Gambar 4. 11 Faktor Desain Sumber Model TI

9. *IT implementation methods* (metode implementasi TI)—
Metode yang diadopsi perusahaan dapat diklasifikasikan
sebagaimana dicatat pada **gambar 4.13**.

Metode Implementasi TI	Penjelasan
Agile	Perusahaan menggunakan metode kerja pengembangan Agile untuk pengembangan perangkat lunaknya.
DevOps	Perusahaan menggunakan metode kerja DevOps untuk membangun, menyebarkan, dan mengoperasikan perangkat lunak.
Traditional	Perusahaan menggunakan pendekatan yang lebih klasik untuk pengembangan perangkat lunak (waterfall) dan memisahkan pengembangan perangkat lunak dari operasi.
Hybrid	Perusahaan menggunakan campuran implementasi TI tradisional dan modern, sering disebut sebagai "TI bimodal."

Gambar 4. 12 Faktor Desain Metode Implementasi TI

10. *Technology adoption strategy* (strategi adopsi teknologi)—
Strategi adopsi teknologi dapat diklasifikasikan
sebagaimana tercantum pada **gambar 4.14**.

Strategi Adopsi Teknologi	Penjelasan
First mover	Perusahaan umumnya mengadopsi teknologi baru sedini mungkin dan mencoba untuk mendapatkan keuntungan penggerak pertama.

Strategi Adopsi Teknologi	Penjelasan
Follower	Perusahaan biasanya menunggu teknologi baru menjadi mainstream (arus utama) dan terbukti sebelum mengadopsinya.
Slow adopter	Perusahaan ini sangat terlambat dengan adopsi teknologi baru.

Gambar 4. 13 Faktor Desain Strategi Adopsi Teknologi

11. *Enterprise size* (ukuran perusahaan)—Dua kategori, seperti yang ditunjukkan pada **gambar 4.15**, diidentifikasi untuk desain sistem tata kelola perusahaan.¹⁵

Ukuran Perusahaan	Penjelasan
Perusahaan besar (Default)	Perusahaan dengan lebih dari 250 karyawan penuh waktu
Usaha kecil dan menengah	Perusahaan dengan 50 hingga 250 karyawan penuh waktu

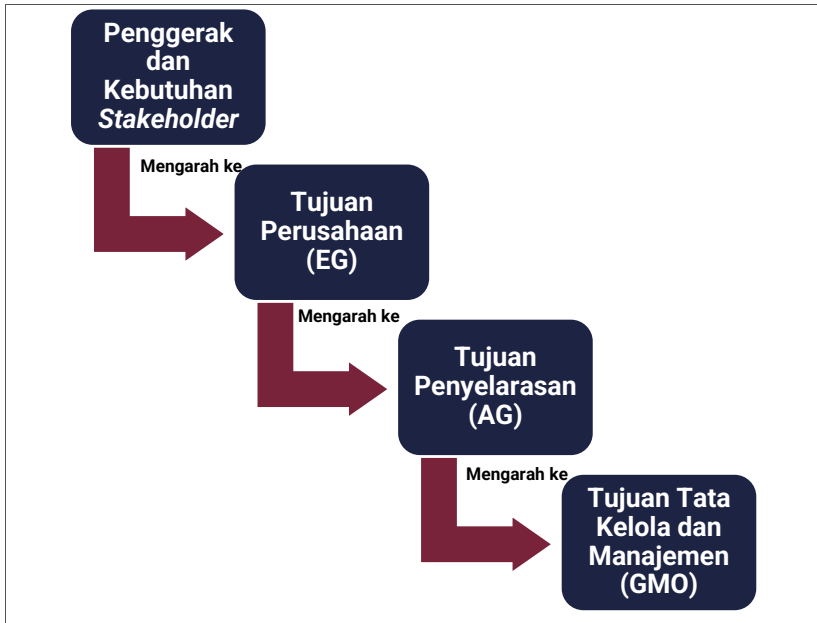
Gambar 4. 14 Faktor Desain Ukuran Perusahaan

F. Goals Cascade (Alur Tujuan)

Kebutuhan *stakeholder* harus diubah menjadi strategi perusahaan yang dapat ditindaklanjuti. *Goals cascade* (alur tujuan) (**gambar 4.16**) mendukung tujuan perusahaan, yang merupakan salah satu faktor desain utama untuk sistem tata

¹⁵ Usaha mikro, yaitu, perusahaan dengan kurang dari 50 anggota staf, tidak dipertimbangkan dalam publikasi ini.

kelola. Ini mendukung prioritas tujuan manajemen berdasarkan prioritas tujuan perusahaan.



Gambar 4. 15 COBIT Goals Cascade

Tujuan-tujuan tersebut selanjutnya mendukung penerjemahan tujuan perusahaan menjadi prioritas untuk tujuan penyelarasan. *Goals cascade* telah diperbarui secara menyeluruh di COBIT® 2019:

- Tujuan perusahaan telah dikonsolidasikan, dikurangi, diperbarui, dan diklarifikasi.
- Tujuan penyelarasan menekankan penyelarasan semua upaya TI dengan tujuan bisnis.¹⁶ Istilah yang diperbarui ini juga berusaha untuk menghindari kesalahpahaman yang sering terjadi bahwa tujuan-tujuan ini menunjukkan

¹⁶ Tujuan penyelarasan disebut tujuan terkait TI dalam COBIT 5.

tujuan internal murni dari departemen TI dalam suatu perusahaan. Seperti tujuan perusahaan, tujuan penyelarasan telah dikonsolidasikan, dikurangi, diperbarui, dan diklarifikasi jika perlu.

1. Tujuan Perusahaan

Kebutuhan *stakeholder* mengalir ke tujuan perusahaan. **Gambar 4.17** menunjukkan kumpulan 13 tujuan perusahaan bersama dengan sejumlah contoh metrik yang menyertainya

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
EG01 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Portofolio produk dan layanan yang kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase produk dan layanan yang memenuhi atau melampaui target dalam pendapatan dan/atau pangsa pasar • Persentase produk dan layanan yang memenuhi atau melampaui target kepuasan pelanggan • Persentase produk dan layanan yang memberikan keunggulan kompetitif

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Waktu pemasaran untuk produk dan layanan baru
EG02 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Risiko bisnis terkelola	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase tujuan bisnis dan layanan penting yang dicakup oleh penilaian risiko • Rasio insiden signifikan yang tidak diidentifikasi dalam penilaian risiko vs. total insiden • Frekuensi pembaruan profil risiko yang sesuai
EG03 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Keuangan	Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya ketidakpatuhan peraturan, termasuk penyelesaian dan denda • Jumlah masalah ketidakpatuhan peraturan yang menyebabkan komentar publik atau publisitas negatif • Jumlah masalah ketidakpatuhan yang dicatat oleh

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<p>regulator atau otoritas pengawas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah masalah ketidakpatuhan peraturan yang berkaitan dengan perjanjian kontrak dengan mitra bisnis
EG04 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Kuangan	Kualitas informasi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Survei kepuasan stakeholder utama mengenai transparansi, pemahaman, dan keakuratan informasi keuangan perusahaan • Biaya ketidakpatuhan peraturan dengan peraturan terkait keuangan
EG05 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Budaya layanan yang berorientasi pada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah gangguan layanan pelanggan • Persentase kepuasan stakeholder bisnis terhadap pelayanan pelanggan yang memenuhi tingkat yang disepakati

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah keluhan pelanggan • Tren hasil survei kepuasan pelanggan
EG06 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Kontinuitas dan ketersediaan layanan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah gangguan layanan pelanggan atau proses bisnis yang menyebabkan insiden signifikan • Biaya bisnis terhadap insiden • Jumlah jam pemrosesan bisnis yang hilang karena gangguan layanan yang tidak direncanakan • Persentase pengaduan sebagai fungsi dari komitmen terhadap ketersediaan layanan
EG07 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pelanggan	Kualitas informasi manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan direksi dan manajemen eksekutif dengan informasi pengambilan keputusan

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah insiden yang disebabkan oleh keputusan bisnis yang salah berdasarkan informasi yang tidak akurat • Waktu yang dibutuhkan dalam memberikan informasi pendukung untuk memungkinkan keputusan bisnis yang efektif • Ketepatan waktu informasi manajemen
EG08 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Optimalisasi fungsionalitas proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan direksi dan manajemen eksekutif dengan kemampuan proses bisnis • Tingkat kepuasan pelanggan dengan kemampuan penyampaian layanan • Tingkat kepuasan pemasok dengan kemampuan rantai pasokan

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
EG09 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Optimalisasi biaya proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio biaya vs. tingkat layanan yang dicapai • Tingkat kepuasan direksi dan manajemen eksekutif dengan biaya pemrosesan bisnis
EG10 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Keterampilan, motivasi, dan produktivitas staf	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas staf dibandingkan dengan tolok ukur • Tingkat kepuasan stakeholder terhadap keahlian dan keterampilan staf • Persentase staf yang keterampilannya tidak mencukupi relatif terhadap kompetensi yang dibutuhkan untuk peran mereka • Persentase staf yang puas
EG11 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Internal	Kepatuhan terhadap kebijakan internal	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah insiden yang terkait dengan ketidakpatuhan terhadap kebijakan

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Persentase stakeholder yang memahami kebijakan • Persentase kebijakan yang didukung oleh standar dan praktik kerja yang efektif
EG12 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pertumbuhan	Program transformasi digital terkelola	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah program tepat waktu dan sesuai anggaran • Persentase kepuasan stakeholder dengan penyampaian program • Persentase program transformasi bisnis berhenti • Persentase program transformasi bisnis dengan pembaruan status rutin yang dilaporkan
EG13 (Enterprise Goals/ Tujuan Perusahaan)	Pertumbuhan	Inovasi produk dan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesadaran dan pemahaman tentang peluang inovasi bisnis

Referensi	Dimensi BSC	Tujuan Perusahaan	Contoh Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan stakeholder dengan tingkat keahlian dan ide produk dan inovasi • Jumlah inisiatif produk dan layanan yang disetujui yang dihasilkan dari ide-ide inovatif

Gambar 4. 16 Goals Cascade: Tujuan dan Metrik Perusahaan

2. Tujuan Penyelarasan

Tujuan perusahaan mengalir ke tujuan penyelarasan. **Gambar 4.18** berisi kumpulan tujuan penyelarasan dan contoh metrik.

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
AG01 (Alignment Goals)	Keuangan	Kepatuhan I&T dan dukungan untuk kepatuhan bisnis terhadap hukum dan peraturan eksternal	Biaya ketidakpatuhan TI, termasuk penyelesaian dan denda, dan dampak kehilangan reputasi Jumlah masalah ketidakpatuhan terkait TI yang dilaporkan ke direksi atau

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			menyebabkan komentar publik atau rasa malu Jumlah masalah ketidakpatuhan yang berkaitan dengan perjanjian kontrak dengan penyedia layanan TI
AG02 (Alignment Goals)	Keuangan	Risiko terkait I&T terkelola	Frekuensi pembaruan profil risiko yang sesuai Persentase penilaian risiko perusahaan termasuk risiko terkait I&T Jumlah insiden terkait I&T yang signifikan yang tidak diidentifikasi dalam penilaian risiko
AG03 (Alignment Goals)	Keuangan	Manfaat yang direalisasikan dari portofolio investasi dan layanan yang didukung I&T	Persentase investasi kemampuan I&T yang diklaim bermanfaat dalam memenuhi atau melampaui kasus bisnis <ul style="list-style-type: none"> • Persentase layanan I&T untuk manfaat

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			yang diharapkan (sebagaimana dinyatakan dalam perjanjian tingkat layanan) terealisasi
AG04 (Alignment Goals)	Keuangan	Kualitas informasi keuangan terkait teknologi	Kepuasan stakeholder utama mengenai tingkat transparansi, pemahaman dan keakuratan informasi keuangan TI Persentase layanan I&T dengan biaya operasional yang ditentukan dan disetujui serta manfaat yang diharapkan
AG05 (Alignment Goals)	Pelanggan	Penyampaian layanan I&T sesuai dengan kebutuhan bisnis	Persentase kepuasan stakeholder bisnis terhadap penyampaian layanan TI memenuhi tingkat layanan yang disepakati <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah gangguan bisnis akibat insiden layanan TI

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			<ul style="list-style-type: none"> • Persentase pengguna yang puas dengan kualitas penyampaian layanan TI
AG06 (Alignment Goals)	Pelanggan	Kelincahan untuk mengubah persyaratan bisnis menjadi solusi operasional	<p>Tingkat kepuasan eksekutif bisnis dengan responsivitas TI terhadap persyaratan baru</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata waktu pemasaran untuk layanan dan aplikasi baru terkait I&T • Rata-rata waktu untuk mengubah tujuan strategis I&T menjadi inisiatif yang disepakati dan disetujui • Jumlah proses bisnis penting yang didukung oleh infrastruktur dan aplikasi terkini
AG07 (Alignment Goals)	Internal	Keamanan informasi, infrastruktur dan aplikasi	Jumlah kerahasiaan insiden yang menyebabkan kerugian finansial, gangguan bisnis,

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
		pemrosesan, serta privasi	atau rasa malu publik Jumlah ketersediaan insiden yang menyebabkan kerugian finansial, gangguan bisnis, atau rasa malu publik Jumlah integritas insiden yang menyebabkan kerugian finansial, gangguan bisnis, atau rasa malu publik
AG08 (Alignment Goals)	Internal	Memungkinkan dan mendukung proses bisnis dengan mengintegrasikan aplikasi dan teknologi	Waktu untuk menjalankan layanan atau proses bisnis Jumlah program bisnis berkemampuan I&T yang tertunda atau menimbulkan biaya tambahan karena masalah integrasi teknologi Jumlah perubahan proses bisnis yang perlu ditunda atau dikerjakan ulang karena masalah integrasi teknologi

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			Jumlah aplikasi atau infrastruktur penting yang beroperasi dalam penyimpanan dan tidak terintegrasi
AG09 (Alignment Goals)	Internal	Penyampaian program tepat waktu, sesuai anggaran dan memenuhi persyaratan dan standar kualitas	Jumlah program/proyek tepat waktu dan sesuai anggaran Jumlah program yang membutuhkan pengerjaan ulang yang signifikan karena cacat kualitas Persentase kepuasan stakeholder dengan kualitas program/proyek
AG10 (Alignment Goals)	Internal	Kualitas informasi manajemen I&T	Tingkat kepuasan pengguna dengan kualitas dan ketepatan waktu serta ketersediaan informasi manajemen terkait I&T, dengan mempertimbangan sumber daya yang tersedia <ul style="list-style-type: none"> • Rasio dan tingkat keputusan bisnis

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			yang salah di mana informasi terkait I&T yang salah atau tidak tersedia adalah faktor kunci Persentase informasi yang memenuhi kriteria kualitas
AG11 (Alignment Goals)	Internal	Kepatuhan I&T terhadap kebijakan internal	Jumlah insiden yang terkait dengan ketidakpatuhan terhadap kebijakan terkait TI Jumlah pengecualian untuk kebijakan internal Frekuensi peninjauan dan pembaruan kebijakan
AG12 (Alignment Goals)	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Staf yang kompeten dan termotivasi dengan saling pengertian tentang teknologi dan bisnis	Persentase pemahaman I&T pebisnis (yaitu, mereka yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan tentang I&T untuk membimbing, mengarahkan, berinovasi, dan

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			melihat peluang I&T untuk domain keahlian mereka) Persentase orang TI yang paham bisnis (yaitu, mereka yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang diperlukan tentang domain bisnis yang relevan untuk membimbing, mengarahkan, berinovasi, dan melihat peluang I&T untuk domain bisnis) Jumlah atau persentase pebisnis dengan pengalaman manajemen teknologi
AG13 (Alignment Goals)	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pengetahuan, keahlian, dan inisiatif untuk inovasi bisnis	Tingkat kesadaran eksekutif bisnis dan pemahaman tentang kemungkinan inovasi I&T Jumlah inisiatif yang disetujui yang dihasilkan dari ide-

Referensi	Dimensi BSC TI	Tujuan Perusahaan	Metrik
			ide I&T yang inovatif Jumlah keberhasilan inovasi yang diakui/diberikan

Gambar 4. 17 Goals Cascade: Penyelarasan Tujuan dan Metrik



TUJUAN TATA KELOLA DAN MANAJEMEN COBIT

A. Tujuan

Pada bagian 4.2, **gambar 4.2**, model inti COBIT disajikan, termasuk 40 tujuan tata kelola dan manajemen. **Gambar 5.1** mencantumkan semua tujuan tata kelola dan manajemen, masing-masing dengan pernyataan tujuannya. Pernyataan tujuan adalah penjabaran lebih lanjut — tingkat detail berikutnya — dari setiap tujuan tata kelola dan manajemen.

Referensi	Nama	Tujuan
EDM01 (Evaluate, Direct, Monitor)	Memastikan pengaturan dan pemeliharaan kerangka kerja tata kelola	Memberikan pendekatan yang konsisten, terintegrasi dan selaras dengan pendekatan tata kelola perusahaan. Keputusan terkait I&T harus dibuat sejalan dengan strategi dan tujuan perusahaan dan nilai yang diinginkan direalisasikan. Untuk itu, pastikan bahwa proses terkait I&T diawasi secara efektif dan transparan; kepatuhan terhadap persyaratan hukum, kontraktual, dan peraturan dikonfirmasi; dan persyaratan tata kelola untuk anggota direksi terpenuhi.
EDM02 (Evaluate, Direct, Monitor)	Penyampaian manfaat yang terjamin	Mengamankan nilai optimal dari inisiatif, layanan, dan aset berkemampuan I&T; penyampaian solusi dan layanan yang hemat biaya; dan gambaran biaya yang andal dan akurat serta cenderung menguntungkan sehingga kebutuhan bisnis

Referensi	Nama	Tujuan
		didukung secara efektif dan efisien.
EDM03 (Evaluate, Direct, Monitor)	Optimalisasi risiko yang terjamin	Memastikan bahwa risiko perusahaan terkait I&T tidak melebihi keinginan risiko dan toleransi risiko perusahaan, dampak risiko I&T terhadap nilai perusahaan diidentifikasi dan dikelola, dan potensi kegagalan kepatuhan diminimalkan.
EDM04 (Evaluate, Direct, Monitor)	Optimalisasi sumber daya yang terjamin	Pastikan bahwa kebutuhan sumber daya perusahaan terpenuhi secara optimal, biaya I&T dioptimalkan, dan ada peningkatan kemungkinan realisasi manfaat dan kesiapan untuk perubahan di masa depan.
EDM05 (Evaluate, Direct, Monitor)	Memastikan keterlibatan stakeholder	Memastikan bahwa stakeholder mendukung strategi dan rencana I&T, komunikasi kepada stakeholder efektif dan tepat waktu, dan dasar pelaporan ditetapkan untuk meningkatkan kinerja. Identifikasi area untuk perbaikan, dan konfirmasi bahwa tujuan dan strategi terkait I&T sejalan dengan strategi perusahaan.
AP001 (Align, Plan, and Organize)	Kerangka kerja manajemen I&T terkelola	Menerapkan pendekatan manajemen yang konsisten agar persyaratan tata kelola perusahaan terpenuhi, yang mencakup komponen tata kelola seperti proses manajemen; struktur organisasi; peran dan tanggung jawab; kegiatan yang

Referensi	Nama	Tujuan
		andal dan berulang; item informasi; kebijakan dan prosedur; keterampilan dan kompetensi; budaya dan perilaku; serta layanan, infrastruktur, dan aplikasi.
APO02 (Align, Plan, and Organize)	Strategi terkelola	Mendukung strategi transformasi digital organisasi dan memberikan nilai yang diinginkan melalui rencana perubahan bertahap. Gunakan pendekatan I&T holistik, memastikan bahwa setiap inisiatif jelas terhubung dengan strategi menyeluruh. Memungkinkan perubahan dalam semua aspek organisasi yang berbeda, mulai dari saluran dan proses hingga data, budaya, keterampilan, model operasi, dan insentif.
APO03 (Align, Plan, and Organize)	Arsitektur perusahaan terkelola	Mewakili segmen yang berbeda yang membentuk perusahaan dan keterkaitannya, serta prinsip-prinsip yang memandu desain dan evolusi mereka dari waktu ke waktu, untuk memungkinkan penyampaian tujuan operasional dan strategis yang standar, responsif, dan efisien.
APO04 (Align, Plan, and Organize)	Inovasi terkelola	Mencapai keunggulan kompetitif, inovasi bisnis, peningkatan pengalaman pelanggan, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi

Referensi	Nama	Tujuan
		operasional dengan memanfaatkan perkembangan I&T dan teknologi yang muncul.
AP005 (Align, Plan, and Organize)	Portofolio terkelola	Mengoptimalkan kinerja program portofolio secara keseluruhan sebagai respons terhadap program individu, kinerja produk dan layanan serta perubahan prioritas dan permintaan perusahaan.
AP006 (Align, Plan, and Organize)	Anggaran dan biaya terkelola	Mendorong kemitraan antara TI dan stakeholder perusahaan untuk memungkinkan penggunaan sumber daya terkait I&T yang efektif dan efisien serta memberikan transparansi dan akuntabilitas biaya dan nilai bisnis dari solusi dan layanan. Memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat mengenai penggunaan solusi dan layanan I&T.
AP007 (Align, Plan, and Organize)	Sumber daya manusia yang dikelola	Mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan perusahaan.
AP008 (Align, Plan, and Organize)	Hubungan terkelola	Memungkinkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat untuk menciptakan hasil yang lebih baik, peningkatan kepercayaan diri, saling percaya, dan penggunaan sumber daya yang efektif yang merangsang hubungan yang produktif dengan stakeholder bisnis.

Referensi	Nama	Tujuan
AP009 (Align, Plan, and Organize)	Perjanjian layanan terkelola	Memastikan bahwa produk, layanan, dan tingkat layanan I&T memenuhi kebutuhan perusahaan saat ini dan masa depan.
AP010 (Align, Plan, and Organize)	Vendor yang dikelola	Optimalkan kemampuan I&T yang tersedia untuk mendukung strategi dan rencana I&T, meminimalkan risiko yang terkait dengan vendor yang tidak berkinerja atau tidak patuh, dan memastikan harga yang kompetitif.
AP011 (Align, Plan, and Organize)	Kualitas terkelola	Memastikan penyampaian solusi dan layanan teknologi yang konsisten untuk memenuhi persyaratan kualitas perusahaan dan memenuhi kebutuhan stakeholder.
AP012 (Align, Plan, and Organize)	Risiko terkelola	Mengintegrasikan manajemen risiko perusahaan terkait I&T dengan enterprise risk management (ERM) secara keseluruhan dan menyeimbangkan biaya dan manfaat mengelola risiko perusahaan terkait I&T.
AP013 (Align, Plan, and Organize)	Keamanan terkelola	Jaga dampak dan terjadinya insiden keamanan informasi dalam tingkat keinginan risiko perusahaan.
AP014 (Align, Plan, and Organize)	Data terkelola	Pastikan pemanfaatan aset data penting secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Referensi	Nama	Tujuan
BAI01 (Build, Acquire and Implement)	Program terkelola	Mewujudkan nilai bisnis yang diinginkan dan mengurangi risiko penundaan, biaya, dan erosi nilai yang tidak terduga. Untuk melakukannya, meningkatkan komunikasi dan keterlibatan bisnis dan pengguna akhir, memastikan nilai dan kualitas hasil program dan tindak lanjut proyek dalam program, dan memaksimalkan kontribusi program terhadap portofolio investasi.
BAI02 (Build, Acquire and Implement)	Definisi persyaratan terkelola	Ciptakan solusi optimal yang memenuhi kebutuhan perusahaan sambil meminimalkan risiko.
BAI03 (Build, Acquire and Implement)	Identifikasi dan pengembangan solusi terkelola	Pastikan pengiriman produk dan layanan digital yang gesit dan dapat diskalakan. Menetapkan solusi yang tepat waktu dan hemat biaya (teknologi, proses bisnis, dan alur kerja) yang mampu mendukung tujuan strategis dan operasional perusahaan.
BAI04 (Build, Acquire and Implement)	Ketersediaan dan kapasitas terkelola	Menjaga ketersediaan layanan, manajemen sumber daya yang efisien, dan optimalisasi kinerja sistem melalui prediksi kinerja masa depan dan persyaratan kapasitas.
BAI05 (Build, Acquire and Implement)	Perubahan organisasi terkelola	Persiapan dan komitmen stakeholder untuk perubahan bisnis dan mengurangi risiko kegagalan.

Referensi	Nama	Tujuan
BAI06 (Build, Acquire and Implement)	Perubahan TI terkelola	Memungkinkan penyampaian perubahan yang cepat dan andal ke bisnis. Mengurangi risiko berdampak negatif pada stabilitas atau integritas lingkungan yang berubah.
BAI07 (Build, Acquire and Implement)	Penerimaan dan transisi perubahan TI terkelola	Menerapkan solusi dengan aman dan sesuai dengan harapan dan hasil yang disepakati.
BAI08 (Build, Acquire and Implement)	Pengetahuan terkelola	Memberikan pengetahuan dan informasi manajemen yang diperlukan untuk mendukung semua staf dalam tata kelola dan manajemen I&T perusahaan dan memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat.
BAI09 (Build, Acquire and Implement)	Aset terkelola	Perhitungkan semua aset I&T dan optimalkan nilai yang diberikan oleh penggunaannya.
BAI10 (Build, Acquire and Implement)	Konfigurasi terkelola	Berikan informasi yang cukup tentang aset layanan untuk memungkinkan layanan dikelola secara efektif. Menilai dampak perubahan dan menangani insiden layanan.
BAI11 (Build, Acquire and Implement)	Proyek yang dikelola	Mewujudkan hasil proyek yang ditentukan dan mengurangi risiko penundaan, biaya, dan erosi nilai yang tidak terduga dengan meningkatkan komunikasi dan keterlibatan bisnis dan pengguna akhir. Memastikan nilai dan kualitas hasil proyek dan

Referensi	Nama	Tujuan
		memaksimalkan kontribusinya terhadap program dan portofolio investasi yang ditentukan.
DSS01 (Deliver, Service and Support)	Operasi terkelola	Memberikan produk operasional I&T dan hasil layanan sesuai rencana.
DSS02 (Deliver, Service and Support)	Permintaan dan insiden layanan terkelola	Capai peningkatan produktivitas dan minimalkan gangguan melalui penyelesaian yang cepat terhadap permintaan dan insiden pengguna. Menilai dampak perubahan dan menangani insiden layanan. Atasi permintaan pengguna dan pulihkan layanan sebagai respons terhadap insiden.
DSS03 (Deliver, Service and Support)	Masalah terkelola	Meningkatkan ketersediaan, meningkatkan tingkat layanan, mengurangi biaya, meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pelanggan dengan mengurangi jumlah masalah operasional, dan mengidentifikasi akar penyebab sebagai bagian dari penyelesaian masalah.
DSS04 (Deliver, Service and Support)	Kontinuitas terkelola	Beradaptasi dengan cepat, melanjutkan operasi bisnis, dan menjaga ketersediaan sumber daya dan informasi pada tingkat yang dapat diterima oleh perusahaan jika terjadi gangguan yang signifikan (misalnya, ancaman, peluang, tuntutan).

Referensi	Nama	Tujuan
DSS05 (Deliver, Service and Support)	Layanan keamanan terkelola	Meminimalkan dampak bisnis dari kerentanan dan insiden keamanan informasi operasional.
DSS06 (Deliver, Service and Support)	Kontrol proses bisnis terkelola	Menjaga integritas informasi dan keamanan aset informasi yang ditangani dalam proses bisnis di perusahaan atau operasi outsourcing-nya.
MEA01 (Monitor, Evaluate and Assess)	Pemantauan kinerja dan kesesuaian terkelola	Memberikan transparansi kinerja dan kesesuaian serta mendorong pencapaian tujuan.
MEA02 (Monitor, Evaluate and Assess)	Sistem pengendalian internal yang dikelola	Memperoleh transparansi bagi stakeholder utama tentang kecukupan sistem pengendalian internal dan dengan demikian memberikan kepercayaan dalam operasi, kepercayaan pada pencapaian tujuan perusahaan dan pemahaman yang memadai tentang risiko residual.
MEA03 (Monitor, Evaluate and Assess)	Kepatuhan terkelola dengan persyaratan eksternal	Pastikan perusahaan mematuhi semua persyaratan eksternal yang berlaku.
MEA04 (Monitor, Evaluate and Assess)	Jaminan terkelola	Memungkinkan organisasi untuk merancang dan mengembangkan inisiatif jaminan yang efisien dan efektif, memberikan panduan tentang perencanaan, pencakupan, pelaksanaan, dan tindak lanjut tinjauan jaminan, menggunakan rencana berdasarkan pendekatan

Referensi	Nama	Tujuan
		jaminan yang diterima dengan baik.

Gambar 5. 1 Model Inti COBIT: Tujuan Tata Kelola dan Manajemen



MANAJEMEN KINERJA DALAM COBIT

A. Definisi

Manajemen kinerja adalah bagian penting dari sistem tata kelola dan manajemen. "Manajemen kinerja" merupakan istilah umum untuk semua kegiatan dan metode. Ini mengungkapkan seberapa baik sistem tata kelola dan manajemen dan semua komponen perusahaan bekerja, dan bagaimana mereka dapat ditingkatkan untuk mencapai tingkat yang diperlukan. Ini mencakup konsep dan metode seperti tingkat kemampuan dan tingkat kematangan. COBIT menggunakan istilah *COBIT performance management* (CPM) untuk menggambarkan kegiatan ini, dan konsep ini merupakan bagian integral dari kerangka kerja COBIT.

B. Prinsip Manajemen Kinerja COBIT

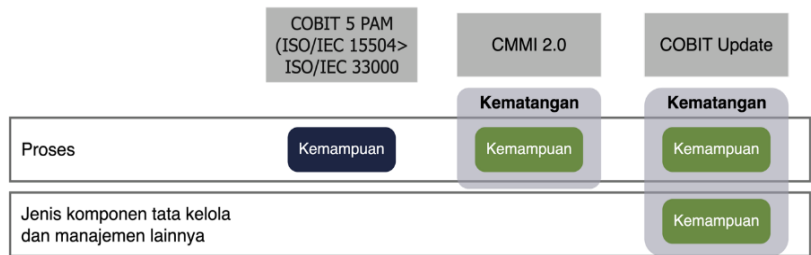
COBIT® 2019 didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. CPM harus mudah dipahami dan digunakan.
2. CPM harus konsisten dengan, dan mendukung, model konseptual COBIT. Ini harus memungkinkan manajemen kinerja semua jenis komponen sistem tata kelola; Harus dimungkinkan untuk mengelola kinerja proses serta kinerja jenis komponen lain (misalnya, struktur organisasi atau informasi), jika pengguna ingin melakukannya.
3. CPM harus memberikan hasil yang andal, berulang, dan relevan.
4. CPM harus fleksibel, sehingga dapat mendukung kebutuhan organisasi yang berbeda dengan prioritas dan kebutuhan yang berbeda.
5. CPM harus mendukung berbagai jenis penilaian, mulai dari penilaian mandiri hingga penilaian atau audit formal.

C. Gambaran Manajemen Kinerja COBIT

Model CPM (**gambar 6.1**) sebagian besar selaras dengan dan memperluas konsep CMMI® Development V2.0¹⁷:

1. Kegiatan proses dikaitkan dengan tingkat kemampuan. Ini termasuk dalam panduan *COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives*.
2. Jenis komponen tata kelola dan manajemen lainnya (misalnya, struktur organisasi, informasi) mungkin juga memiliki tingkat kemampuan yang ditentukan untuk mereka dalam panduan di masa mendatang.
3. Tingkat kematangan dikaitkan dengan area fokus (yaitu, kumpulan tujuan tata kelola dan manajemen dan komponen yang mendasarinya) dan akan dicapai jika semua tingkat kemampuan yang diperlukan tercapai.



Gambar 6. 1 Tingkat Kemampuan

Jika perusahaan ingin terus menggunakan model kemampuan proses COBIT 5 berdasarkan Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO)/Komisi Elektroteknik Internasional (IEC) 15504 (sekarang ISO/IEC 33000, di mana tingkat kemampuan memiliki arti yang sangat berbeda),

¹⁷ CMMI® Development V2.0, CMMI Institute, USA, 2018,
<https://cmmiinstitute.com/model-viewer/dashboard>

mereka memiliki semua informasi yang diperlukan untuk melakukannya dalam *COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives*. Tidak diperlukan publikasi *process assessment model* (PAM) terpisah, juga tidak akan dilengkapi oleh COBIT® 2019.

Dalam COBIT® 2019, hasil proses eksplisit atau tujuan proses digantikan oleh praktik proses itu sendiri. Hal ini menghasilkan situasi berikut untuk evaluasi ISO/IEC33000:

1. Hasil proses sekarang terkait dengan praktik proses secara *one-to-one* (yaitu, hasil proses adalah keberhasilan penyelesaian praktik proses). Catatan: praktik proses dirumuskan sebagai praktik, dan hasilnya dapat diperoleh dari sana. Contoh: APO01.01 *Desain sistem manajemen untuk I&T perusahaan* memiliki hasil proses APO01.01: *Sistem manajemen untuk I&T perusahaan dirancang*.
2. Praktik dasar sama dengan praktik proses COBIT® 2019 untuk setiap tujuan tata kelola dan manajemen.
3. Produk kerja sama dengan Arus Informasi dan Item di bawah komponen C dalam setiap tujuan tata kelola/manajemen.

Dengan demikian, pemetaan hasil untuk praktik dasar dan produk kerja semuanya dilakukan berdasarkan definisi dalam COBIT® 2019.

D. Mengelola Kinerja Proses

1. Tingkat Kemampuan Proses

COBIT® 2019 mendukung skema kemampuan proses berbasis CMMI. Proses dalam setiap tujuan tata kelola dan manajemen dapat beroperasi pada berbagai tingkat kemampuan, mulai dari 0 hingga 5. Tingkat kemampuan adalah

ukuran seberapa baik suatu proses diimplementasikan dan berkinerja. **Gambar 6.2** menggambarkan model, tingkat kemampuan yang meningkat dan karakteristik umum masing-masing



Gambar 6. 2 Tingkat Kemampuan untuk Proses

Model inti COBIT menetapkan tingkat kemampuan untuk semua aktivitas proses, memungkinkan definisi yang jelas tentang proses dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tingkat kemampuan yang berbeda. Lihat *COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives* untuk detail lebih lanjut.

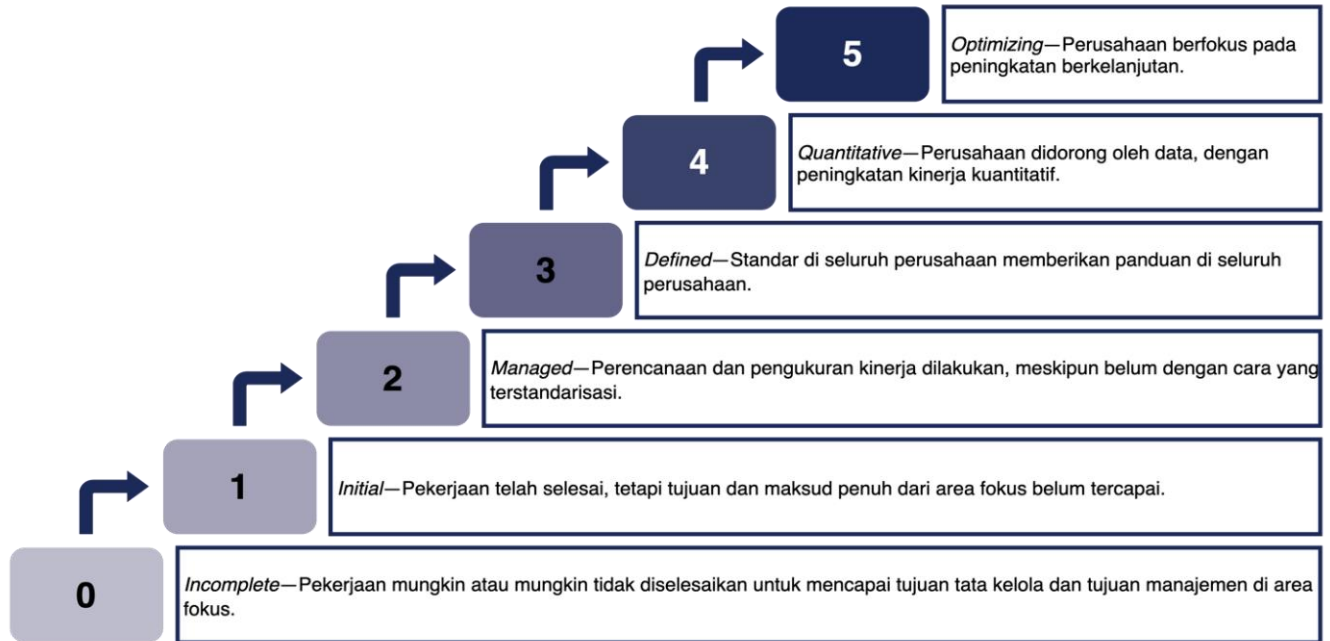
2. Kegiatan Proses Pemeringkatan

Tingkat kemampuan dapat dicapai dalam berbagai tingkatan, yang dapat dinyatakan dengan serangkaian peringkat. Kisaran peringkat yang tersedia tergantung pada konteks di mana penilaian kinerja dibuat:

- a. Beberapa metode formal yang mengarah ke sertifikasi independen menggunakan serangkaian peringkat biner lulus/gagal.
- b. Metode yang kurang formal (sering digunakan dalam konteks peningkatan kinerja) bekerja lebih baik dengan rentang peringkat yang lebih besar, seperti aturan berikut:
- c. *Fully*—Tingkat kemampuan dicapai lebih dari 85 persen. (Ini tetap merupakan panggilan penilaian, tetapi dapat dibuktikan dengan pemeriksaan atau penilaian komponen enabler, seperti kegiatan proses, tujuan proses atau praktik yang baik struktur organisasi.)
- d. *Largely*—Tingkat kemampuan dicapai antara 50 persen dan 85 persen.
- e. *Partially*—Tingkat kemampuan dicapai antara 15 persen dan 50 persen.
- f. *Not*—Tingkat kemampuan dicapai kurang dari 15 persen.

3. Tingkat Kematangan Area Fokus

Terkadang tingkat yang lebih tinggi diperlukan untuk mengekspresikan kinerja tanpa granularitas yang berlaku untuk peringkat kemampuan proses individu. Tingkat kematangan dapat digunakan untuk tujuan itu. COBIT® 2019 mendefinisikan tingkat kematangan sebagai ukuran kinerja pada tingkat area fokus, seperti yang ditunjukkan pada gambar 6.3.



Gambar 6. 3 Tingkat Kematangan untuk Area Fokus

Tingkat kematangan dikaitkan dengan area fokus (yaitu, kumpulan tujuan tata kelola dan manajemen dan komponen yang mendasarinya) dan tingkat kematangan tertentu tercapai jika semua proses yang terkandung dalam area fokus mencapai tingkat kemampuan tertentu. Mengelola Kinerja Komponen Sistem Tata Kelola Lainnya

4. Manajemen Kinerja Struktur Organisasi

Meskipun tidak ada metode yang diterima secara umum atau formal untuk menilai struktur organisasi, mereka dapat dinilai kurang formal sesuai dengan kriteria berikut. Untuk setiap kriteria, sejumlah subkriteria dapat didefinisikan, terkait dengan berbagai tingkat kemampuan. Kriterianya adalah:

- a. Keberhasilan pelaksanaan praktik-praktik proses di mana struktur organisasi (atau peran) memiliki *accountability* (akuntabilitas) atau *responsibility* (tanggung jawab) (A atau R, masing-masing, dalam bagan *responsible-accountable-consulted-informed* [RACI])
- b. Keberhasilan penerapan sejumlah praktik baik untuk struktur organisasi, seperti:
 - Prinsip operasi
 - Struktur organisasi dibentuk secara formal.
 - Struktur organisasi memiliki mandat yang jelas, terdokumentasi dan dipahami dengan baik.
 - Prinsip operasi didokumentasikan.
 - Pertemuan rutin berlangsung sebagaimana didefinisikan dalam prinsip-prinsip operasi.
 - Laporan/notulen rapat tersedia dan bermakna.
 - Komposisi
 - Struktur organisasi dibentuk secara formal.
 - Rentang kendali

- Struktur organisasi memiliki mandat yang jelas, terdokumentasi dan dipahami dengan baik.
- Prinsip operasi didokumentasikan.
- Pertemuan rutin berlangsung sebagaimana didefinisikan dalam prinsip-prinsip operasi.
- Laporan/notulen rapat tersedia dan bermakna.
- Tingkat otoritas dan hak keputusan
 - Hak keputusan struktur organisasi didefinisikan dan didokumentasikan.
 - Hak keputusan struktur organisasi dihormati dan dipatuhi (juga masalah budaya/perilaku).
- Pendelegasian wewenang
 - Pendelegasian wewenang dilaksanakan dengan cara yang bermakna.
- Prosedur eskalasi
 - Prosedur eskalasi didefinisikan dan diterapkan.
- c. Keberhasilan penerapan sejumlah praktik manajemen struktur organisasi (praktik nonfungsional yang timbul dari sudut pandang struktur organisasi):
 - Tujuan untuk kinerja struktur organisasi diidentifikasi.
 - Kinerja struktur organisasi direncanakan dan dipantau.
 - Kinerja struktur organisasi disesuaikan dengan rencana yang sesuai.
 - Sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk struktur organisasi diidentifikasi, disediakan, dialokasikan, dan digunakan.
 - Antarmuka antara struktur organisasi dan stakeholder lainnya dikelola untuk memastikan komunikasi yang efektif dan penugasan tanggung jawab yang jelas.
 - Evaluasi rutin menghasilkan perbaikan berkelanjutan yang diperlukan dari struktur organisasi — dalam komposisi, mandat, atau parameter lainnya.

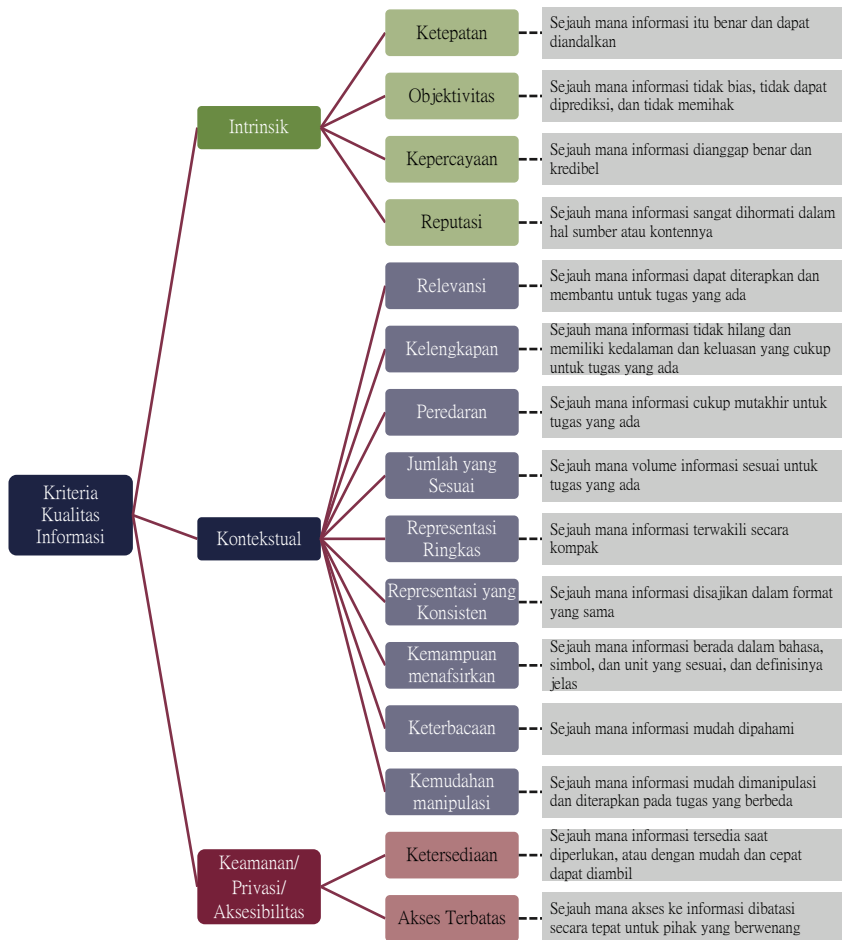
Adapun proses, tingkat kemampuan yang rendah memerlukan sebagian dari kriteria ini untuk dipenuhi, dan tingkat kemampuan yang lebih tinggi mengharuskan semua kriteria untuk dipenuhi. Tetapi, seperti yang telah ditunjukkan, tidak ada skema yang diterima secara umum untuk menilai struktur organisasi. Namun, ini tidak mencegah perusahaan mendefinisikan skema kemampuannya sendiri untuk struktur organisasi.

Manajemen Kinerja Item Informasi Komponen item informasi untuk sistem tata kelola I&T kurang lebih setara dengan produk kerja proses seperti yang dijelaskan dalam *COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives*.

Meskipun tidak ada metode yang diterima secara umum atau formal untuk menilai item informasi, mereka dapat dinilai secara kurang formal sesuai dengan model referensi informasi yang pertama kali disajikan dalam *COBIT® 5: Enabling Information*.¹⁸

Model ini mendefinisikan tiga kriteria kualitas utama untuk informasi dan 15 subkriteria, seperti yang diilustrasikan pada **gambar 6.4**

¹⁸ Lihat ISACA, COBIT® 5: Enabling Information, section 3.1.2 Goals, USA, 2013
<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Enabling-Information-product-page.aspx>



Gambar 6. 4 Model Referensi Informasi: Kriteria Kualitas Informasi

Item informasi dapat dinilai dengan mempertimbangkan sejauh mana kriteria kualitas yang relevan, sebagaimana didefinisikan dalam **gambar 6.4**, telah tercapai.

Manajemen Kinerja Budaya dan Perilaku Untuk komponen tata kelola budaya dan perilaku, harus dimungkinkan untuk mendefinisikan serangkaian perilaku yang diinginkan (dan/atau tidak diinginkan) untuk tata kelola dan manajemen TI yang baik, dan untuk menetapkan tingkat kemampuan yang berbeda untuk masing-masing.

COBIT® 2019 Framework: Governance and Management Objectives mendefinisikan aspek komponen budaya dan perilaku untuk sebagian besar tujuan. Dari sana, dimungkinkan untuk menilai sejauh mana kondisi atau perilaku ini terpenuhi.

Konten area fokus, yang akan berisi serangkaian perilaku yang diinginkan yang lebih rinci, akan dikembangkan ke depan. Pengguna disarankan untuk berkonsultasi dengan isaca.org/cobit untuk status terbaru dan panduan area fokus yang tersedia.

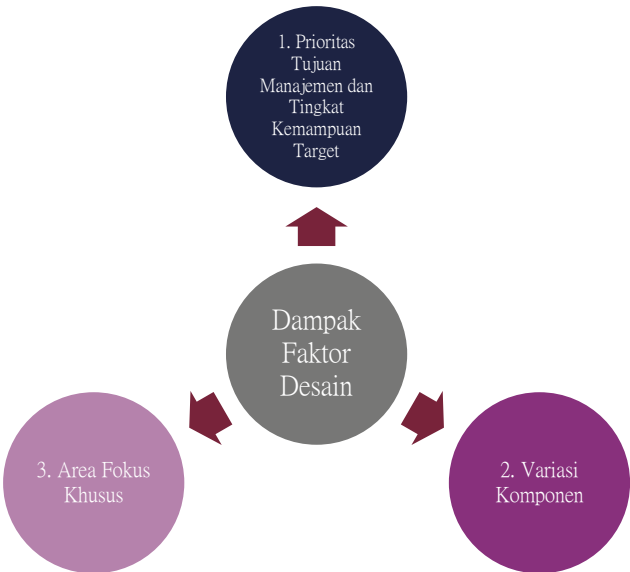


MERANCANG SISTEM TATA KELOLA YANG DISESUAIKAN

A. Dampak Faktor Desain

Bagian ini memberikan gambaran umum tingkat tinggi tentang dampak potensial dari faktor desain pada sistem tata kelola untuk I&T perusahaan. Ini juga menjelaskan, pada tingkat tinggi, alur kerja untuk merancang sistem tata kelola yang disesuaikan untuk perusahaan. Informasi lebih lanjut tentang subjek ini dapat ditemukan di *COBIT® 2019 Design Guide*.

Faktor desain mempengaruhi dengan cara yang berbeda dalam penyesuaian sistem tata kelola suatu perusahaan. Publikasi ini membedakan tiga jenis dampak yang berbeda, diilustrasikan pada **gambar 7.1**.



7. 1 Dampak Faktor Desain pada Sistem Tata Kelola dan Manajemen

1. **Prioritas/seleksi tujuan manajemen**—Model inti COBIT berisi 40 tujuan tata kelola dan manajemen, masing-masing terdiri dari proses dan sejumlah komponen terkait. Mereka secara intrinsik setara; tidak ada urutan prioritas alami di antara mereka. Namun, faktor desain dapat mempengaruhi kesetaraan ini dan membuat beberapa tujuan tata kelola dan manajemen lebih penting daripada yang lain, kadang-kadang sejauh beberapa tujuan tata kelola dan manajemen dapat diabaikan. Dalam praktiknya, kepentingan yang lebih tinggi ini diterjemahkan ke dalam menetapkan tingkat kemampuan target yang lebih tinggi untuk tujuan tata kelola dan manajemen yang penting.

Contoh: Ketika suatu perusahaan mengidentifikasi tujuan perusahaan yang paling relevan dari daftar tujuan perusahaan dan menerapkan *goals cascade*, ini akan mengarah pada pemilihan tujuan manajemen prioritas. Misalnya, ketika EG01 *Portofolio produk dan layanan kompetitif* digolongkan sebagai sangat tinggi oleh suatu perusahaan, ini akan menjadikan tujuan manajemen APO05 *Portofolio yang dikelola* menjadi bagian penting dari sistem tata kelola perusahaan ini.

Contoh: Perusahaan yang sangat menghindari risiko akan lebih memprioritaskan tujuan manajemen yang bercita-cita untuk mengatur dan mengelola risiko dan keamanan. Tujuan tata kelola dan manajemen EDM03 *Memastikan pengoptimalan risiko*, APO12 *Risiko terkelola*, APO13 *Keamanan terkelola*, dan DSS05 *Layanan keamanan terkelola* akan menjadi bagian penting dari sistem tata kelola perusahaan tersebut dan akan memiliki tingkat kemampuan target yang lebih tinggi yang ditentukan untuk mereka.

Contoh: Perusahaan yang beroperasi dalam lanskap ancaman tinggi akan memerlukan proses terkait keamanan yang sangat mumpuni: APO13 *Keamanan terkelola* dan DSS05 *Layanan keamanan terkelola*.

Contoh: Perusahaan di mana peran TI strategis dan penting untuk keberhasilan bisnis akan membutuhkan keterlibatan tinggi peran terkait TI dalam struktur organisasi, pemahaman menyeluruh tentang bisnis oleh para profesional TI (dan sebaliknya), dan fokus pada proses strategis seperti APO02 *Strategi terkelola* dan APO08 *Hubungan terkelola*.

2. **Variasi komponen**—Komponen diperlukan untuk mencapai tujuan tata kelola dan manajemen. Beberapa faktor desain dapat mempengaruhi pentingnya satu atau lebih komponen atau dapat memerlukan variasi tertentu.

Contoh: Perusahaan kecil dan menengah mungkin tidak memerlukan serangkaian peran dan struktur organisasi lengkap seperti yang tercantum dalam model inti COBIT, tetapi dapat menggunakan aturan yang dikurangi sebagai gantinya. Serangkaian tujuan tata kelola dan manajemen yang dikurangi ini dan komponen yang disertakan didefinisikan dalam area fokus Usaha Kecil dan Menengah.¹⁹

Contoh: Perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang sangat diatur akan lebih mementingkan *produk dan kebijakan serta prosedur kerja yang terdokumentasi* dan

¹⁹ Pada saat publikasi COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology, konten area fokus usaha kecil dan menengah sedang dalam pengembangan dan belum dirilis.

untuk beberapa peran, misalnya fungsi petugas kepatuhan.

Contoh: Perusahaan yang menggunakan DevOps dalam pengembangan dan operasi solusi akan memerlukan aktivitas tertentu, struktur organisasi, budaya, dll., Berfokus pada BAI03 *Identifikasi dan pembangunan solusi terkelola* dan DSS01 *operasi terkelola*.

3. **Kebutuhan akan area fokus tertentu**—Beberapa faktor desain, seperti lanskap ancaman, risiko spesifik, metode pengembangan target, dan penyiapan infrastruktur, akan mendorong kebutuhan akan variasi konten model inti COBIT ke konteks tertentu.

Contoh: Perusahaan yang mengadopsi pendekatan DevOps akan memerlukan sistem tata kelola yang memiliki varian dari beberapa proses COBIT generik, yang dijelaskan dalam panduan area fokus DevOps²⁰ untuk COBIT.

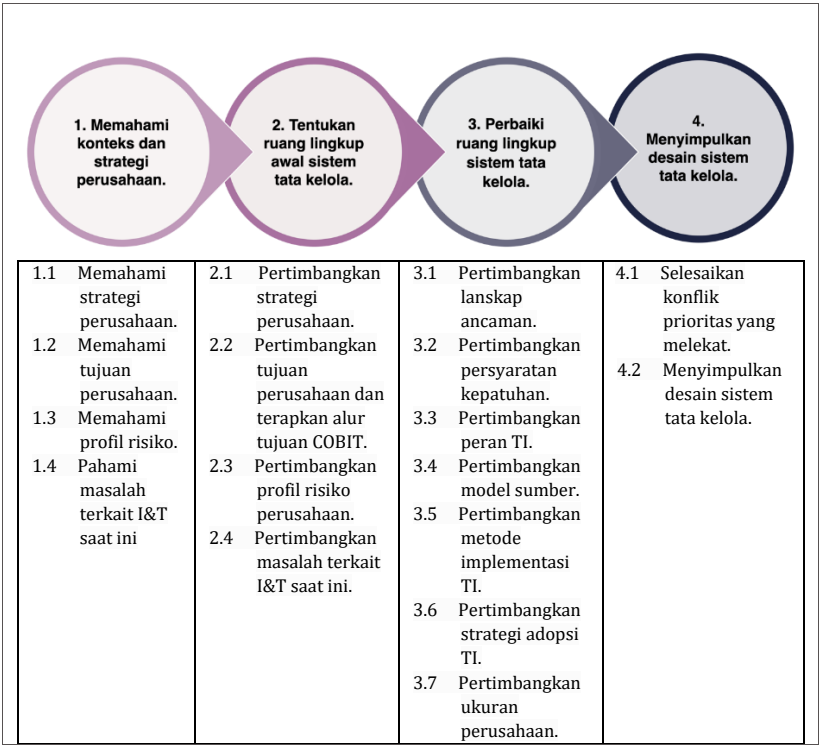
Contoh: Perusahaan kecil dan menengah memiliki lebih sedikit staf, lebih sedikit sumber daya TI, dan jalur pelaporan yang lebih pendek dan lebih langsung, dan berbeda dalam lebih banyak aspek dari perusahaan besar. Untuk alasan itu, sistem tata kelola mereka untuk I&T harus kurang berat, dibandingkan dengan perusahaan besar. Ini dijelaskan dalam panduan area fokus UKM COBIT.²¹

²⁰ Pada saat publikasi *COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology*, konten area fokus DevOps sedang dalam pengembangan dan belum dirilis.

²¹ Pada saat publikasi *COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology*, konten area fokus usaha kecil dan menengah sedang dalam pengembangan dan belum dirilis.

B. Tahapan dan langkah-langkah dalam proses desain

Gambar 7.2 mengilustrasikan alur yang diusulkan untuk merancang sistem tata kelola yang disesuaikan.



Gambar 7. 2 Alur Kerja Desain Sistem Tata Kelola

Berbagai tahapan dan langkah-langkah dalam proses desain, seperti yang diilustrasikan pada **gambar 7.2**, akan menghasilkan rekomendasi untuk memprioritaskan tujuan tata kelola dan manajemen atau komponen sistem tata kelola

terkait, untuk tingkat kemampuan target, atau untuk mengadopsi varian spesifik dari komponen sistem tata kelola.

Beberapa langkah ini dapat mengakibatkan panduan yang saling bertentangan, yang tidak dapat dihindari ketika mempertimbangkan sejumlah besar faktor desain, sifat generik keseluruhan dari panduan faktor desain dan tabel pemetaan yang digunakan.

Disarankan untuk meletakkan semua panduan yang diperoleh selama langkah-langkah yang berbeda pada kanvas desain dan — pada tahap terakhir dari proses desain — menyelesaikan (sejauh mungkin) konflik di antara elemen-elemen pada kanvas desain dan menyimpulkan. Tidak ada formula ajaib. Desain akhir akan menjadi keputusan kasus per kasus, berdasarkan semua elemen pada kanvas desain. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, perusahaan akan mewujudkan sistem tata kelola yang disesuaikan dengan kebutuhannya.



MENERAPKAN TATA KELOLA PERUSAHAAN TI

A. Tujuan Panduan Implementasi COBIT

COBIT® 2019 Implementation Guide menekankan pandangan di seluruh perusahaan tentang tata kelola I&T. Panduan ini mengakui bahwa I&T tersebar luas di perusahaan dan bahwa tidak mungkin atau praktik yang baik untuk memisahkan bisnis dan kegiatan terkait TI. Oleh karena itu, tata kelola dan manajemen I&T perusahaan harus diimplementasikan sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan, yang mencakup bidang tanggung jawab bisnis dan fungsional TI secara menyeluruh.

Salah satu alasan umum mengapa beberapa implementasi sistem tata kelola gagal adalah karena mereka tidak diinisiasi dan kemudian dikelola dengan baik sebagai program untuk memastikan bahwa manfaat direalisasikan. Program tata kelola perlu disponsori oleh manajemen eksekutif, dicakup dengan benar dan menentukan tujuan yang dapat dicapai. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyerap laju perubahan sesuai rencana. Oleh karena itu, manajemen program ditangani sebagai bagian integral dari siklus hidup implementasi.

Juga diasumsikan bahwa ketika pendekatan program dan proyek direkomendasikan untuk secara efektif mendorong inisiatif peningkatan, tujuannya juga untuk membangun praktik bisnis yang normal dan pendekatan berkelanjutan untuk mengatur dan mengelola I&T perusahaan seperti aspek lain dari tata kelola perusahaan. Untuk alasan ini, pendekatan implementasi didasarkan pada pemberdayaan *stakeholder* bisnis dan TI serta pemain peran untuk mengambil kepemilikan atas keputusan dan kegiatan tata kelola dan manajemen terkait TI dengan memfasilitasi dan memungkinkan perubahan. Program implementasi ditutup

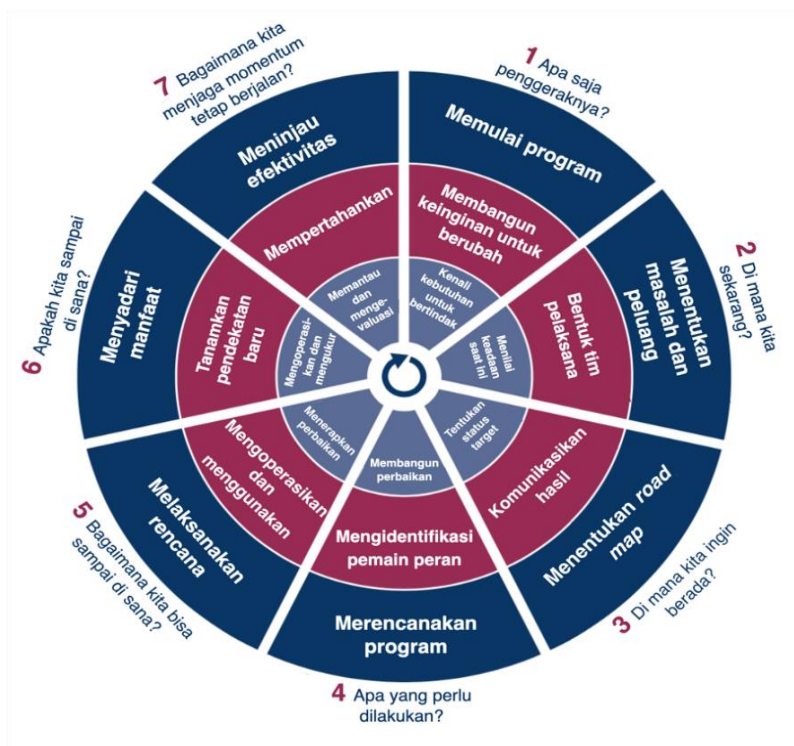
ketika proses untuk fokus pada prioritas terkait TI dan peningkatan tata kelola menghasilkan manfaat yang terukur, dan program tersebut telah tertanam dalam aktivitas bisnis yang berkelanjutan.

Informasi lebih lanjut tentang subjek ini juga dapat ditemukan di *COBIT® 2019 Implementation Guide*.

B. Pendekatan Implementasi COBIT

Ada tujuh fase yang terdiri dari pendekatan implementasi COBIT:

1. Apa saja penggeraknya?
2. Di mana kita sekarang?
3. Di mana kita ingin berada?
4. Apa yang perlu dilakukan?
5. Bagaimana kita bisa sampai di sana?
6. Apakah kita sampai di sana?
7. Bagaimana kita menjaga momentum tetap berjalan?
8. Pendekatan implementasi COBIT terangkum dalam **gambar 8.1**.



- Manajemen program (lingkar luar)
- Ubah pengaktifan (lingkar tengah)
- Siklus hidup peningkatan berkelanjutan (lingkar dalam)

Gambar 8. 1 Peta Jalan Implementasi COBIT

1. Fase 1—Apa Saja Penggeraknya?

Fase 1 dari pendekatan implementasi mengidentifikasi pendorong perubahan saat ini dan menciptakan pada tingkat

manajemen eksekutif keinginan untuk berubah yang kemudian dinyatakan dalam garis besar kasus bisnis. Pendorong perubahan adalah peristiwa internal atau eksternal, kondisi atau masalah utama yang berfungsi sebagai stimulus untuk perubahan. Peristiwa, tren (industri, pasar atau teknis), kekurangan kinerja, implementasi perangkat lunak, dan bahkan tujuan perusahaan semuanya dapat bertindak sebagai pendorong perubahan.

Risiko yang terkait dengan implementasi program itu sendiri dijelaskan dalam kasus bisnis dan dikelola sepanjang siklus hidup. Mempersiapkan, memelihara, dan memantau kasus bisnis adalah disiplin ilmu mendasar dan penting untuk membenarkan, mendukung, dan kemudian memastikan hasil yang sukses untuk inisiatif apa pun, termasuk peningkatan sistem tata kelola. Mereka memastikan fokus berkelanjutan pada manfaat program dan realisasinya.

2. Fase 2—Di Mana Kita Sekarang?

Fase 2 menyelaraskan tujuan terkait I&T dengan strategi dan risiko perusahaan, dan memprioritaskan tujuan, tujuan penyesuaian, dan proses perusahaan yang paling penting. *COBIT® 2019 Design Guide* menyediakan beberapa faktor desain untuk membantu pemilihan.

Berdasarkan perusahaan yang dipilih dan tujuan terkait TI dan faktor desain lainnya, perusahaan harus mengidentifikasi tujuan tata kelola dan manajemen yang kritis dan proses yang mendasarinya yang memiliki kemampuan yang memadai untuk memastikan hasil yang sukses. Manajemen perlu mengetahui kemampuannya saat ini dan di mana kekurangan mungkin ada. Ini dapat dicapai dengan penilaian kemampuan proses dari status saat ini dari proses yang dipilih.

3. Fase 3—Di Mana Kita Ingin Berada?

Fase 3 menetapkan target untuk perbaikan diikuti dengan analisis kesenjangan untuk mengidentifikasi solusi potensial.

Beberapa solusi akan menjadi kemenangan cepat dan yang lainnya lebih menantang, tugas jangka panjang. Prioritas harus diberikan pada proyek yang lebih mudah dicapai dan cenderung memberikan manfaat terbesar. Tugas jangka panjang harus dipecah menjadi beberapa bagian yang dapat dikelola.

4. Fase 4—Apa yang Perlu Dilakukan?

Fase 4 menjelaskan bagaimana merencanakan solusi yang layak dan praktis dengan mendefinisikan proyek yang didukung oleh kasus bisnis yang dapat dibenarkan dan rencana perubahan untuk implementasi. Kasus bisnis yang berkembang dengan baik dapat membantu memastikan bahwa manfaat proyek diidentifikasi dan terus dipantau.

5. Fase 5—Bagaimana Kita Bisa Sampai di Sana?

Fase 5 menyediakan untuk mengimplementasikan solusi yang diusulkan melalui praktik sehari-hari dan menetapkan langkah-langkah dan sistem pemantauan untuk memastikan bahwa penyelarasan bisnis tercapai, dan kinerja dapat diukur.

Keberhasilan membutuhkan keterlibatan, kesadaran dan komunikasi, pemahaman dan komitmen manajemen puncak, dan kepemilikan oleh pemilik bisnis dan proses TI yang terkena dampak.

6. Fase 6—Apakah Kita Sampai di Sana?

Fase 6 berfokus pada transisi berkelanjutan dari praktik tata kelola dan manajemen yang ditingkatkan ke dalam operasi bisnis normal. Ini lebih lanjut berfokus pada pemantauan pencapaian peningkatan menggunakan metrik kinerja dan manfaat yang diharapkan.

7. Fase 7—Bagaimana Kita Menjaga Momentum Tetap Berjalan?

Fase 7 meninjau keberhasilan inisiatif secara keseluruhan, mengidentifikasi persyaratan tata kelola atau manajemen lebih lanjut dan memperkuat kebutuhan untuk perbaikan berkelanjutan. Ini juga memprioritaskan peluang lebih lanjut untuk memperbaiki sistem tata kelola.

Manajemen program dan proyek didasarkan pada praktik yang baik dan menyediakan pos pemeriksaan di masing-masing dari tujuh fase untuk memastikan bahwa kinerja program berada di jalur yang benar, kasus bisnis dan risiko diperbarui, dan perencanaan untuk fase berikutnya disesuaikan sebagaimana mestinya. Diasumsikan bahwa pendekatan standar perusahaan akan diikuti.

Panduan lebih lanjut tentang program dan manajemen proyek juga dapat ditemukan dalam tujuan manajemen COBIT BAI01 *Program yang dikelola* dan BAI11 *Proyek yang dikelola*. Meskipun pelaporan tidak disebutkan secara eksplisit dalam salah satu fase, ini adalah utas berkelanjutan melalui semua fase dan iterasi.

C. Hubungan Antara COBIT® 2019 Design Guide dan COBIT® 2019 Implementation Guide

Alur kerja yang dijelaskan dalam *COBIT® 2019 Design Guide* memiliki titik koneksi berikut dengan *COBIT® 2019 Implementation Guide*. *COBIT® 2019 Design Guide* menguraikan serangkaian tugas yang ditentukan dalam *COBIT® 2019 Implementation Guide*. **Gambar 8.2** memberikan gambaran umum tingkat tinggi tentang titik-titik koneksi ini. Informasi lebih rinci dapat ditemukan di *COBIT® 2019 Design Guide*.

COBIT Implementation Guide	COBIT Design Guide
Fase 1—Apa saja penggeraknya? (Tugas perbaikan berkelanjutan [CI])	Langkah 1—Pahami konteks dan strategi perusahaan.
Fase 2—Di mana kita sekarang? (Tugas CI)	Langkah 2— Tentukan ruang lingkup awal sistem tata kelola. Langkah 3—Perbaiki ruang lingkup sistem tata kelola. Langkah 4— Menyimpulkan desain sistem tata kelola.
Fase 3—Di mana kita ingin berada? (Tugas CI)	Langkah 4— Menyimpulkan desain sistem tata kelola.

Gambar 8. 2 Titik Koneksi Antara COBIT Design Guide dan CO



MEMULAI DENGAN COBIT: MEMBUAT KASUS

A. Kasus Bisnis

Praktik bisnis umum menentukan mempersiapkan kasus bisnis untuk menganalisis dan membenarkan inisiasi proyek besar dan/atau investasi keuangan. Contoh ini disediakan sebagai panduan umum nonpreskriptif untuk mendorong persiapan kasus bisnis untuk membenarkan investasi dalam program implementasi EGIT. Setiap perusahaan memiliki alasannya sendiri untuk meningkatkan EGIT dan pendekatannya sendiri untuk mempersiapkan kasus bisnis. Ini dapat berkisar dari pendekatan terperinci dengan penekanan pada manfaat terukur hingga perspektif yang lebih tinggi dan kualitatif. Perusahaan harus mengikuti kasus bisnis internal yang ada dan pendekatan pembenaran investasi, jika ada. Contoh ini dan panduan dalam publikasi ini disediakan untuk membantu fokus pada masalah yang harus ditangani dalam kasus bisnis.

Contoh skenarionya adalah Acme Corporation, sebuah perusahaan multinasional besar dengan campuran unit bisnis tradisional yang mapan serta bisnis berbasis Internet baru yang mengadopsi teknologi terbaru. Banyak unit bisnis telah diakuisisi dan ada di berbagai negara dengan lingkungan politik, budaya, dan ekonomi lokal yang berbeda. Tim manajemen eksekutif grup pusat telah dipengaruhi oleh panduan tata kelola perusahaan terbaru, termasuk COBIT, yang telah mereka gunakan secara terpusat selama beberapa waktu. Mereka ingin memastikan bahwa ekspansi dan adopsi TI canggih yang cepat akan memberikan nilai yang diharapkan; Mereka juga berniat untuk mengelola risiko baru yang signifikan. Oleh karena itu, mereka telah mengamanatkan adopsi pendekatan EGIT yang seragam di seluruh perusahaan. Pendekatan ini mencakup keterlibatan oleh fungsi audit dan risiko dan pelaporan tahunan

internal oleh manajemen unit bisnis tentang kecukupan kontrol di semua entitas.

Meskipun contoh ini berasal dari situasi aktual, itu tidak mencerminkan perusahaan tertentu yang ada.

B. Ringkasan Eksekutif

Kasus bisnis ini menguraikan ruang lingkup program EGIT yang diusulkan untuk Acme Corporation berdasarkan COBIT.

Kasus bisnis yang tepat diperlukan untuk memastikan bahwa dewan Acme Corporation dan unit bisnis membeli inisiatif dan mengidentifikasi potensi manfaatnya. Acme Corporation akan memantau kasus bisnis untuk memastikan bahwa manfaat yang diharapkan terwujud.

Ruang lingkungannya, dalam hal entitas bisnis yang membentuk Acme Corporation, semuanya inklusif. Diakui bahwa beberapa bentuk prioritas akan diterapkan di semua entitas untuk cakupan awal oleh program EGIT karena sumber daya program yang terbatas. Berbagai *stakeholder* memiliki kepentingan dalam hasil program EGIT, dari dewan direksi Acme Corporation hingga manajemen lokal di setiap entitas, serta *stakeholder* eksternal seperti pemegang saham dan lembaga pemerintah.

Pertimbangan perlu diberikan pada beberapa tantangan signifikan, serta risiko, dalam implementasi program EGIT pada skala global yang diperlukan. Salah satu aspek yang lebih menantang adalah sifat kewirausahaan dari banyak bisnis Internet, serta model bisnis terdesentralisasi, atau federasi, yang ada dalam Acme Corporation. Program EGIT akan dicapai dengan berfokus pada kemampuan proses Acme dan komponen lain dari sistem tata kelola dalam kaitannya dengan

yang didefinisikan dalam COBIT, yang relevan dengan setiap unit bisnis. Tujuan tata kelola dan manajemen yang relevan dan diprioritaskan yang akan menerima fokus di setiap entitas akan diidentifikasi melalui pendekatan lokakarya yang difasilitasi oleh anggota program EGIT. Tujuan akan dimulai dengan strategi dan tujuan perusahaan dari masing-masing unit, serta skenario risiko bisnis terkait TI yang berlaku untuk unit bisnis tertentu.

Tujuan dari program EGIT adalah untuk memastikan bahwa sistem tata kelola yang memadai, termasuk struktur tata kelola, ada dan untuk meningkatkan tingkat kemampuan dan kecukupan proses TI yang relevan. Harapannya adalah ketika kemampuan proses TI meningkat, begitu juga efisiensi dan kualitasnya. Secara bersamaan, risiko terkait akan berkurang secara proporsional. Dengan cara ini, manfaat bisnis riil dapat diwujudkan oleh masing-masing unit bisnis.

Setelah proses penilaian tingkat kapabilitas dalam setiap unit bisnis telah ditetapkan, diharapkan penilaian mandiri akan berlanjut dalam setiap unit bisnis sebagai praktik bisnis normal.

Program EGIT akan disampaikan dalam dua fase berbeda. Fase pertama adalah fase pengembangan, di mana tim akan mengembangkan dan menguji pendekatan dan set alat yang akan digunakan di seluruh Acme Corporation. Pada akhir fase 1, hasilnya akan dipresentasikan kepada manajemen grup untuk persetujuan akhir. Setelah persetujuan akhir diperoleh, dalam bentuk kasus bisnis yang disetujui, program EGIT akan diluncurkan di seluruh entitas dengan cara yang disepakati (implementasi, fase 2).

Perlu dicatat bahwa bukan tanggung jawab program EGIT untuk menerapkan tindakan perbaikan yang diidentifikasi di setiap unit bisnis. Program EGIT hanya akan

mengkonsolidasikan dan melaporkan kemajuan yang disediakan oleh masing-masing unit.

Tantangan terakhir yang perlu dipenuhi oleh program EGIT adalah melaporkan hasilnya secara berkelanjutan ke depan. Aspek ini akan membutuhkan waktu dan sejumlah besar diskusi dan pengembangan. Diskusi dan pengembangan ini harus menghasilkan peningkatan pada mekanisme pelaporan perusahaan dan kartu skor yang ada.

Anggaran awal untuk tahap pengembangan program EGIT telah disiapkan. Anggaran dirinci dalam jadwal terpisah. Anggaran terperinci juga akan diselesaikan untuk tahap 2 proyek dan diajukan untuk disetujui oleh manajemen grup.

C. Latar Belakang

EGIT adalah bagian integral dari tata kelola perusahaan secara keseluruhan dan difokuskan pada kinerja TI dan manajemen risiko yang disebabkan oleh ketergantungan perusahaan pada TI.

TI terintegrasi ke dalam operasi bisnis Acme Corporation. Bagi banyak orang, Internet adalah inti dari operasi mereka. EGIT, oleh karena itu, mengikuti struktur manajemen grup: format terdesentralisasi. Manajemen setiap anak perusahaan/unit bisnis bertanggung jawab untuk memastikan bahwa proses yang tepat diterapkan relevan dengan EGIT.

Setiap tahun, manajemen setiap anak perusahaan yang signifikan diharuskan untuk menyerahkan laporan tertulis formal kepada komite risiko yang sesuai, yang merupakan bagian dari dewan direksi. Laporan ini akan merinci sejauh mana ia telah menerapkan kebijakan EGIT selama tahun keuangan. Pengecualian signifikan harus dilaporkan pada

setiap pertemuan yang dijadwalkan dari komite risiko yang sesuai.

Dewan direksi, dibantu oleh komite risiko dan audit, akan memastikan bahwa kinerja EGIT grup dinilai, dipantau, dilaporkan, dan diungkapkan dalam pernyataan EGIT sebagai bagian dari laporan tahunan terintegrasi perusahaan. Pernyataan tersebut akan didasarkan pada laporan yang diperoleh dari tim risiko, kepatuhan dan audit internal serta manajemen masing-masing anak perusahaan yang signifikan. Ini akan memberikan informasi yang relevan dan dapat diandalkan kepada *stakeholder* internal dan eksternal tentang kualitas kinerja EGIT grup.

Layanan audit internal akan memberikan jaminan kepada manajemen dan komite audit tentang kecukupan dan efektivitas EGIT.

Risiko bisnis terkait TI akan dilaporkan dan didiskusikan sebagai bagian dari proses manajemen risiko dalam daftar risiko yang disajikan kepada komite risiko terkait.

D. Tantangan Bisnis

Karena sifat TI yang meluas dan laju perubahan teknologi, kerangka kerja yang andal diperlukan untuk mengontrol lingkungan TI penuh secara memadai dan menghindari kesenjangan kontrol yang dapat mengekspos perusahaan pada risiko yang tidak dapat diterima.

Tujuannya bukan untuk menghambat operasi TI dari berbagai entitas operasi. Sebaliknya, ini adalah untuk meningkatkan profil risiko entitas dengan cara yang masuk akal secara bisnis dan memberikan peningkatan kualitas layanan dan efisiensi, sambil secara eksplisit mencapai kepatuhan tidak hanya dengan piagam EGIT grup Acme

Corporation, tetapi juga dengan persyaratan legislatif, peraturan, dan/atau kontrak lainnya.

Beberapa contoh kemungkinan titik masalah meliputi:²²

- Upaya penjaminan TI yang rumit karena sifat kewirausahaan dari banyak unit bisnis
- Model operasi TI yang kompleks karena model bisnis berbasis layanan internet yang digunakan
- Entitas yang tersebar secara geografis yang terdiri dari beragam budaya dan bahasa
- Model kontrol bisnis terdesentralisasi/federasi dan sebagian besar otonom yang digunakan dalam grup
- Implementasi tingkat manajemen TI yang wajar, mengingat tenaga kerja TI yang sangat teknis dan, kadang-kadang, tidak stabil
- Penyeimbangan TI dari dorongan perusahaan untuk kemampuan inovasi dan kelincahan bisnis dengan kebutuhan untuk mengelola risiko dan memiliki kontrol yang memadai
- Pengaturan tingkat risiko dan toleransi untuk setiap unit bisnis
- Meningkatnya kebutuhan untuk fokus pada pemenuhan persyaratan kepatuhan peraturan (privasi) dan kontraktual (Payment Card Industry [PCI])
- Temuan audit rutin tentang kontrol TI yang buruk dan masalah yang dilaporkan terkait dengan kualitas layanan TI
- Penyampaian layanan baru dan inovatif yang sukses dan tepat waktu di pasar yang sangat kompetitif

²² Pencacahan ini adalah bagian dari yang ada di bagian 4.5 (Faktor Desain) dan juga dibahas dalam COBIT® 2019 Implementation Guide.

1. Analisis dan Tujuan Kesenjangan

Saat ini tidak ada pendekatan atau kerangka kerja di seluruh grup untuk EGIT atau penggunaan praktik dan standar TI yang baik. Di antara unit bisnis lokal, ada tingkat adopsi praktik baik yang bervariasi sehubungan dengan EGIT. Akibatnya, sangat sedikit perhatian yang secara tradisional diberikan pada tingkat kemampuan proses TI. Berdasarkan pengalaman, levelnya umumnya rendah.

Oleh karena itu, tujuan dari program EGIT adalah untuk meningkatkan tingkat kemampuan dan kecukupan proses dan kontrol terkait TI yang sesuai untuk setiap unit bisnis, dengan cara yang diprioritaskan.

Hasilnya adalah bahwa risiko yang signifikan telah diidentifikasi dan diartikulasikan, dan manajemen dapat mengatasi risiko dan melaporkan statusnya. Ketika tingkat kemampuan setiap unit bisnis meningkat, kualitas dan efisiensi harus meningkat secara proporsional juga dan profil risiko bisnis terkait TI dari masing-masing entitas harus menurun. Pada akhirnya, nilai bisnis harus meningkat sebagai hasil dari EGIT yang efektif.²³

2. Alternatif yang Dipertimbangkan

Banyak kerangka kerja TI ada, masing-masing dimaksudkan untuk mengontrol aspek-aspek tertentu dari TI. Kerangka kerja COBIT dianggap oleh banyak orang sebagai kerangka kerja EGIT dan kontrol terkemuka di dunia. Ini telah diterapkan oleh beberapa anak perusahaan Acme Corporation.

²³ Penelitian empiris ada untuk mendukung pernyataan tersebut. Misalnya, lihat op cit De Haes, Joshi dan van Grembergen.

COBIT dipilih oleh Acme sebagai kerangka kerja pilihan untuk implementasi EGIT dan oleh karena itu, harus diadopsi oleh semua anak perusahaan.

COBIT tidak harus diimplementasikan secara keseluruhan; Hanya area-area yang relevan dengan anak perusahaan atau unit bisnis tertentu yang perlu diimplementasikan, dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Tahap pengembangan setiap entitas dalam siklus hidup bisnis
- b. Tujuan bisnis masing-masing entitas
- c. Pentingnya IT bagi unit bisnis
- d. Risiko bisnis terkait IT yang dihadapi oleh masing-masing entitas
- e. Persyaratan hukum dan kontrak
- f. Alasan terkait lainnya

Jika anak perusahaan atau unit bisnis tertentu telah menerapkan kerangka kerja lain, atau implementasi direncanakan di masa depan, implementasi harus dipetakan ke COBIT untuk alasan pelaporan, audit, dan kejelasan pengendalian internal.

E. Solusi yang Diusulkan

Program EGIT sedang direncanakan dalam dua fase berbeda.

1. Fase 1. Pra-perencanaan

Fase 1 dari program EGIT adalah tahap pengembangan. Selama tahap program ini, langkah-langkah berikut dilakukan:

- a. Struktur tim inti diselesaikan di antara para *stakeholder* dan peserta proyek.

- b. Tim inti menyelesaikan pelatihan yayasan COBIT.
- c. Lokakarya dengan tim inti dilakukan untuk menentukan pendekatan bagi kelompok.
- d. Komunitas online dibuat dalam Acme Corporation untuk bertindak sebagai repositori untuk berbagi pengetahuan.
- e. Semua *stakeholder* dan kebutuhan mereka diidentifikasi.
- f. Struktur komite saat ini, peran dan tanggung jawab, aturan keputusan, dan pengaturan pelaporan diklarifikasi dan diselaraskan kembali, jika diperlukan.
- g. Kasus bisnis untuk program EGIT dikembangkan dan dipelihara, sebagai dasar untuk keberhasilan implementasi program.
- h. Rencana komunikasi dibuat untuk memandu prinsip, kebijakan, dan manfaat yang diharapkan selama program.
- i. Alat penilaian dan pelaporan untuk digunakan selama masa program dan seterusnya dikembangkan.
- j. Pendekatan diuji pada satu entitas lokal. Kegiatan ini untuk kemudahan logistik dan untuk memfasilitasi penyempurnaan pendekatan dan alat.
- k. Pendekatan yang disempurnakan diujicobakan di salah satu entitas asing. Hal ini untuk memahami dan mengukur kesulitan menjalankan fase penilaian program EGIT dalam kondisi bisnis yang lebih menantang.
- l. Kasus dan pendekatan bisnis akhir disajikan, termasuk rencana peluncuran ke manajemen eksekutif Acme Corporation untuk persetujuan.

2. Fase 2. Pelaksanaan Program

Program EGIT dirancang untuk memulai program perbaikan berkelanjutan yang berkelanjutan, berdasarkan siklus hidup yang difasilitasi dan berulang dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

1. Tentukan pendorong untuk meningkatkan EGIT, baik dari perspektif grup Acme Corporation maupun di tingkat unit bisnis.
2. Tentukan status EGIT saat ini.
3. Tentukan keadaan EGIT yang diinginkan (baik jangka pendek maupun jangka panjang).
4. Tentukan apa yang perlu diimplementasikan di tingkat unit bisnis untuk memungkinkan tujuan bisnis lokal, dan dengan demikian selaras dengan harapan kelompok.
5. Melaksanakan proyek perbaikan yang teridentifikasi dan disepakati di tingkat unit bisnis lokal.
6. Sadari dan pantau manfaatnya.
7. Pertahankan cara kerja baru dengan menjaga momentum tetap berjalan.

3. Ruang Lingkup Program

Program EGIT akan mencakup:

1. Semua entitas grup. Namun, entitas akan diprioritaskan untuk interaksi karena sumber daya program yang terbatas.
2. Metode penentuan prioritas. Ini perlu disepakati dengan manajemen Acme Corporation, tetapi dapat dilakukan atas dasar berikut:
 - a. Ukuran investasi
 - b. Penghasilan/kontribusi kepada grup
 - c. Profil risiko dari perspektif kelompok
 - d. Kombinasi dari kriteria ini
3. Daftar entitas yang akan dicakup selama tahun buku berjalan. Ini harus diselesaikan dan disetujui oleh manajemen Acme Corporation.

4. Metodologi dan Penyelarasan Program

Program EGIT akan mencapai mandatnya dengan menggunakan pendekatan lokakarya interaktif yang difasilitasi dengan semua entitas.

Pendekatan dimulai dengan tujuan bisnis dan pemilik objektif, biasanya CEO dan *chief financial officer* (CFO). Pendekatan ini harus memastikan bahwa hasil program selaras dengan hasil dan prioritas bisnis yang diharapkan.

Setelah tujuan bisnis tercapai, fokus beralih ke operasi TI, biasanya di bawah kendali *chief technology officer* (CTO) atau *chief information officer* (CIO). Pada tingkat operasi TI, rincian lebih lanjut tentang risiko dan tujuan bisnis terkait TI dipertimbangkan.

Tujuan bisnis dan TI, serta risiko bisnis terkait TI, kemudian digabungkan dalam alat (berdasarkan panduan COBIT) yang akan memberikan serangkaian area fokus dalam proses COBIT untuk dipertimbangkan oleh unit bisnis. Dengan cara ini, unit bisnis dapat memprioritaskan upaya remediasinya untuk mengatasi area risiko TI.

5. Hasil Program

Seperti disebutkan sebelumnya, tujuan keseluruhan dari program EGIT adalah untuk menanamkan praktik baik EGIT ke dalam operasi berkelanjutan dari berbagai entitas grup.

Hasil spesifik akan dihasilkan oleh program EGIT untuk memungkinkan Acme Corporation mengukur penyampaian hasil yang dimaksud. Ini termasuk yang berikut:

- a. Program EGIT akan memfasilitasi berbagi pengetahuan internal melalui platform intranet dan memanfaatkan hubungan yang ada dengan vendor untuk keuntungan unit bisnis individu.

- b. Laporan rinci tentang setiap fasilitasi dengan unit bisnis akan dibuat yang berasal dari alat penilaian program EGIT. Laporan tersebut akan mencakup:
- c. Tujuan bisnis yang diprioritaskan saat ini, dan tujuan TI yang diakibatkannya, berdasarkan COBIT
- d. Risiko terkait TI diidentifikasi oleh unit bisnis dalam format standar, dan area fokus yang disepakati untuk diperhatikan oleh unit bisnis berdasarkan proses dan praktik COBIT dan komponen lain yang direkomendasikan
- e. Laporan kemajuan keseluruhan tentang cakupan yang dimaksudkan dari unit bisnis Acme Corporation oleh program EGIT akan dibuat.
- f. Pelaporan kelompok terkonsolidasi akan mencakup:
- g. Kemajuan dari unit bisnis yang terlibat dengan proyek implementasi yang disepakati berdasarkan pemantauan metrik kinerja yang disepakati
- h. Pandangan risiko TI terkonsolidasi di seluruh entitas Acme Corporation
- i. Persyaratan khusus komite risiko
- j. Pelaporan keuangan atas anggaran program vs. jumlah aktual yang dihabiskan akan dihasilkan.
- k. Pemantauan dan pelaporan manfaat terhadap tujuan dan metrik nilai yang ditentukan unit bisnis akan dibuat.

6. Risiko Program

Berikut ini dianggap sebagai jenis risiko potensial terhadap keberhasilan inisiasi dan keberhasilan berkelanjutan dari program Acme Corporation EGIT. Risiko akan dimitigasi dengan berfokus pada pemberdayaan perubahan dan akan dipantau dan ditangani secara terus-menerus melalui tinjauan program dan daftar risiko. Jenis risiko ini adalah:

- a. Komitmen dan dukungan manajemen untuk program ini, baik di tingkat kelompok maupun tingkat unit bisnis lokal
- b. Menunjukkan penyampaian nilai aktual dan manfaat kepada setiap entitas lokal melalui adopsi program. Entitas lokal harus ingin mengadopsi proses untuk nilai yang akan diberikannya, daripada melakukannya karena kebijakan yang berlaku.
- c. Partisipasi aktif manajemen lokal dalam pelaksanaan program
- d. Mengidentifikasi *stakeholder* utama di setiap entitas untuk berpartisipasi dalam program
- e. Wawasan bisnis dalam jajaran manajemen TI
- f. Integrasi yang berhasil dengan inisiatif tata kelola atau kepatuhan apa pun yang ada dalam grup
- g. Struktur komite yang sesuai untuk mengawasi program. Misalnya, kemajuan program EGIT secara keseluruhan dapat menjadi item agenda komite eksekutif TI. Padanan lokal juga perlu dibentuk. Ini dapat direplikasi secara geografis, serta di tingkat perusahaan induk lokal, jika sesuai.

7. Stakeholder

Berikut ini telah diidentifikasi sebagai *stakeholder* dalam hasil program EGIT:

- a. Komite risiko
- b. Komite eksekutif TI
- c. Tim tata kelola
- d. Staf kepatuhan
- e. Manajemen regional
- f. Manajemen eksekutif tingkat entitas lokal (termasuk manajemen TI)
- g. Layanan audit internal

Struktur akhir yang berisi nama-nama individu *stakeholder* akan disusun dan dipublikasikan setelah berkonsultasi dengan manajemen kelompok.

Program EGIT membutuhkan *stakeholder* yang teridentifikasi untuk menyediakan hal-hal berikut:

- Bimbingan mengenai arah keseluruhan program EGIT. Ini termasuk keputusan tentang topik terkait tata kelola yang signifikan yang didefinisikan dalam bagan RACI grup sesuai dengan panduan COBIT. Ini lebih lanjut termasuk menetapkan prioritas, menyetujui pendanaan dan menyetujui tujuan nilai.
- Penerimaan hasil dan pemantauan manfaat yang diharapkan dari program EGIT

8. Analisis Biaya-Manfaat

Program ini harus mengidentifikasi manfaat yang diharapkan dan memantau untuk memastikan bahwa nilai bisnis nyata dihasilkan dari investasi. Manajemen lokal harus memotivasi dan mempertahankan program. EGIT yang baik harus menghasilkan manfaat yang akan ditetapkan sebagai target spesifik untuk setiap unit bisnis dan dipantau dan diukur selama implementasi untuk memastikan bahwa mereka direalisasikan. Manfaatnya meliputi:

- a. Memaksimalkan realisasi peluang bisnis melalui TI, sambil memitigasi risiko bisnis terkait TI ke tingkat yang dapat diterima, sehingga memastikan bahwa risiko ditimbang secara bertanggung jawab terhadap peluang di semua inisiatif bisnis
- b. Dukungan tujuan bisnis dengan investasi utama dan pengembalian optimal atas investasi tersebut, sehingga menyelaraskan inisiatif dan tujuan TI secara langsung dengan strategi bisnis

- c. Kepatuhan legislatif, peraturan dan kontraktual serta kebijakan internal dan kepatuhan prosedural
- d. Pendekatan yang konsisten untuk mengukur dan memantau kemajuan, efisiensi dan efektivitas
- e. Peningkatan kualitas pemberian layanan
- f. Menurunkan biaya operasi TI dan/atau meningkatkan produktivitas TI dengan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan secara konsisten dalam waktu yang lebih singkat dan dengan sumber daya yang lebih sedikit

Biaya pusat akan mencakup waktu yang diperlukan untuk manajemen program kelompok, sumber daya penasihat eksternal, dan kursus pelatihan awal. Biaya pusat ini telah diperkirakan untuk fase 1. Biaya lokakarya penilaian untuk manajemen unit bisnis individu dan pemilik proses (kehadiran, tempat, fasilitator, dan biaya terkait lainnya) akan didanai secara lokal dan perkiraan yang diberikan. Inisiatif peningkatan proyek khusus untuk setiap unit bisnis akan diperkirakan pada fase 2 dan dipertimbangkan berdasarkan kasus per kasus dan secara keseluruhan. Ini akan memungkinkan grup untuk memaksimalkan efisiensi dan standardisasi.

9. Tantangan dan Faktor Keberhasilan

Gambar 9.1 merangkum tantangan yang dapat mempengaruhi program EGIT selama periode implementasi program dan faktor-faktor keberhasilan kritis yang harus ditangani untuk memastikan hasil yang sukses.

Tantangan	Faktor Keberhasilan—Tindakan yang Direncanakan
Ketidakmampuan untuk mendapatkan dan mempertahankan dukungan untuk tujuan perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Memitigasi melalui struktur komite dalam kelompok (untuk disepakati dan dibentuk).
Kesenjangan komunikasi antara TI dan bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan semua stakeholder.
Biaya perbaikan lebih besar daripada manfaat yang dirasakan	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada identifikasi manfaat.
Kurangnya kepercayaan dan hubungan yang baik antara TI dan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Membina komunikasi yang terbuka dan transparan tentang kinerja, dengan tautan ke manajemen kinerja perusahaan. • Fokus pada antarmuka bisnis dan mentalitas layanan. • Publikasikan hasil positif dan pelajaran yang dipetik untuk membantu membangun dan menjaga kredibilitas. • Memastikan CIO menjaga kredibilitas dan kepemimpinan dalam membangun kepercayaan dan hubungan. • Memformalkan peran dan tanggung jawab tata kelola dalam bisnis sehingga akuntabilitas atas keputusan menjadi jelas.

Tantangan	Faktor Keberhasilan—Tindakan yang Direncanakan
	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi dan mengkomunikasikan bukti masalah nyata, risiko yang perlu dihindari dan manfaat yang akan diperoleh (dalam hal bisnis) yang berkaitan dengan perbaikan yang diusulkan. • Fokus pada perencanaan pemberdayaan perubahan.
Kurangnya pemahaman tentang lingkungan Acme oleh mereka yang bertanggung jawab atas program EGIT	<ul style="list-style-type: none"> • Terapkan metodologi penilaian yang konsisten.
Berbagai tingkat kerumitan (teknis, organisasi, model operasi)	<ul style="list-style-type: none"> • Perlakukan entitas berdasarkan kasus per kasus. Dapatkan manfaat dari pelajaran yang dipetik dan berbagi pengetahuan.
Memahami kerangka kerja EGIT, prosedur dan praktik	<ul style="list-style-type: none"> • Melatih dan membimbing.
Perlawanan terhadap perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan bahwa implementasi siklus hidup juga mencakup kegiatan pemberdayaan perubahan.
Adopsi perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengaktifkan pemberdayaan lokal di tingkat entitas.
Kesulitan dalam mengintegrasikan EGIT dengan model tata kelola mitra outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan pemasok/pihak ketiga dalam aktivitas EGIT. • Memasukkan kondisi dan hak untuk mengaudit dalam kontrak.

Tantangan	Faktor Keberhasilan—Tindakan yang Direncanakan
Kegagalan untuk mewujudkan komitmen implementasi EGIT	<ul style="list-style-type: none"> • Kelola harapan. • Tetap sederhana, realistis dan praktis. • Memecah keseluruhan proyek menjadi proyek-proyek kecil yang dapat dicapai, pengalaman membangun dan manfaat.
Mencoba melakukan terlalu banyak sekaligus; TI menangani masalah yang terlalu kompleks dan/atau sulit	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan prinsip-prinsip manajemen program dan proyek. • Gunakan milestones. • Prioritaskan tugas 80/20 (80 persen manfaat dengan 20 persen upaya) dan berhati-hatilah dalam mengurutkan dalam urutan yang benar. Manfaatkan kemenangan cepat. • Membangun kepercayaan / keyakinan. Memiliki keterampilan dan pengalaman agar tetap sederhana dan praktis. • Gunakan kembali apa yang ada sebagai basis.
TI dalam mode fire-fighting dan/atau tidak memprioritaskan dengan baik dan tidak dapat fokus pada EGIT	<ul style="list-style-type: none"> • Terapkan keterampilan kepemimpinan yang baik. • Dapatkan komitmen dan dorongan dari manajemen puncak sehingga orang-orang tersedia untuk fokus pada EGIT. • Mengatasi akar penyebab di lingkungan operasional (intervensi

Tantangan	Faktor Keberhasilan—Tindakan yang Direncanakan
	eksternal, manajemen memprioritaskan TI). <ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan disiplin yang lebih ketat atas/manajemen permintaan bisnis. • Dapatkan bantuan eksternal.
Tidak adanya keterampilan dan kompetensi IT yang dibutuhkan, seperti pemahaman bisnis, proses, soft skill	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada perencanaan pemberdayaan perubahan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Development (pengembangan) ▪ Training (pelatihan) ▪ Coaching (pembinaan) ▪ Mentoring (pendampingan) ▪ Umpan balik ke dalam proses rekrutmen ▪ Cross-training (pelatihan silang)
Perbaikan yang tidak diadopsi atau diterapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan pendekatan kasus per kasus dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk entitas lokal. Itu harus praktis untuk diterapkan.
Manfaat sulit ditunjukkan atau dibuktikan	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi metrik performa.
Kehilangan minat dan momentum	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun komitmen tingkat kelompok, termasuk komunikasi.

Gambar 9. 1 Tantangan dan Tindakan Terencana untuk Acme Corporation



COBIT dan Standar Lainnya

A. Prinsip Panduan

Salah satu prinsip panduan yang diterapkan selama pengembangan COBIT 2019 adalah mempertahankan posisi COBIT® sebagai kerangka payung. Ini berarti bahwa COBIT terus selaras dengan sejumlah standar, kerangka kerja, dan/atau peraturan yang relevan.

Dalam konteks ini, penyelarasan berarti bahwa COBIT tidak bertentangan dengan panduan apa pun dalam standar terkait. Pada saat yang sama, penting untuk diingat bahwa COBIT tidak menyalin isi dari standar terkait ini. Sebaliknya, biasanya memberikan pernyataan atau referensi yang setara dengan panduan terkait.

B. Daftar Standar yang Dirujuk Oleh COBIT 2019

Standar dan panduan yang digunakan selama pengembangan pembaruan COBIT® 2019 meliputi:

1. CIS® Center for Internet Security®, The CIS Critical Security Controls for Effective Cyber Defense, Version 6.1, August 2016
2. Cloud standards and good practices:
 - Amazon Web Services (AWS®)
 - Security Considerations for Cloud Computing, ISACA
 - Controls and Assurance in the Cloud: Using COBIT® 5, ISACA
 - CMMI® Data Management Maturity (DMM)SM model, 2014
 - CMMI® Development V2.0, CMMI Institute, USA, 2018
3. Committee of Sponsoring Organizations (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) Framework, June 2017

4. European Committee for Standardization (CEN), *e-Competence Framework (e-CF) - A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors - Part 1: Framework*, EN 16234-1:2016
5. HITRUST® Common Security Framework, version 9, September 2017
 - Information Security Forum (ISF), *The Standard of Good Practice for Information Security* 2016
6. International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission (ISO/IEC) standards
 - ISO/IEC 20000-1:2011(E)
 - ISO/IEC 27001:2013/Cor.2:2015(E)
 - ISO/IEC 27002:2013/Cor.2:2015(E)
 - ISO/IEC 27004:2016(E)
 - ISO/IEC 27005:2011(E)
 - ISO/IEC 38500:2015(E)
 - ISO/IEC 38502:2017(E)
7. Information Technology Infrastructure Library (ITIL®) v3, 2011
8. Institute of Internal Auditors® (IIA®), “Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing”
9. *King IV Report on Corporate Governance™*, 2016
10. US National Institute of Standards and Technology (NIST) standards:
 - Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity V1.1, April 2018
 - Special Publication 800-37, Revision 2 (Draft), May 2018
 - Special Publication 800-53, Revision 5 (Draft), August 2017
11. “Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT,” *MIS Quarterly Executive* (white paper)

12. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide, Sixth Edition, 2017*
13. PROSCI® 3-Phase Change Management Process
14. Scaled Agile Framework for Lean Enterprises (SAFe®)
15. Skills Framework for the Information Age (SFIA®) V6, 2015
16. The Open Group IT4IT™ Reference Architecture, version 2.0
17. The Open Group Standard TOGAF® version 9.2, 2018
18. The TBM Taxonomy, The TBM Council

--REFERENSI--

- De Haes, Steven; W. Van Grembergen; *Enterprise Governance of Information Technology: Achieving Alignment and Value, Featuring COBIT 5*, 2nd ed., Springer International Publishing, Switzerland, 2015, <https://www.springer.com/us/book/9783319145464>
- Huygh, T.; S. De Haes; *"Using the Viable System Model to Study IT Governance Dynamics: Evidence from a Single Case Study,"* Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, 2018, <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/50501/1/paper0614.pdf> COBIT® 2019 Framework: Introduction and Methodology www.isaca.org/cobit
- Reeves, Martin; Claire Love, Philipp Tillmanns, *"Your Strategy Needs a Strategy,"* Harvard Business Review, September 2012, <https://hbr.org/2012/09/your-strategy-needs-a-strategy> Miles and Snow's Typology of Defender, Prospector, Analyzer, and Reactor," Elibrary, https://ebrary.net/3737/management/miles_snows_typology_defender_prospector_analyzer_reactor
- ISACA, The Risk IT Practitioner Guide, USA, 2009

ISACA, COBIT® 2019 Implementation Guide: *Implementing and Optimizing an Information and Technology Governance Solution, USA*, 2018.

F. Warren; James L. McKenney; Philip Pyburn; "*The Information Archipelago—Plotting a 11 Course*," Harvard Business Review, Januari 1993, <https://hbr.org/1983/01/the-information-archipelago-plotting-a-course>

COBIT® 5: Enabling Information, section 3.1.2 Goals, USA, 2013, <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-Enabling-Information-product-page.aspx>

COBIT® 2019:

*Kerangka Tata Kelola dan Manajemen
Teknologi Informasi*



Perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat membawa tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya informasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam konteks inilah COBIT 2019 hadir sebagai kerangka kerja yang relevan, modern, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi di era digital. COBIT 2019 memberikan panduan yang jelas bagi para pemangku kepentingan dalam memastikan bahwa teknologi informasi benar-benar mendukung pencapaian tujuan bisnis, mengelola risiko, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada.

Buku ini disusun tidak hanya untuk kalangan akademisi, tetapi juga untuk praktisi, auditor, manajer TI, maupun pengambil keputusan di berbagai organisasi. Penulis berusaha menghadirkan penjelasan yang sistematis, mulai dari prinsip dasar COBIT 2019, komponen tata kelola, tujuan tata kelola dan manajemen, hingga praktik implementasi di dunia nyata. Dengan demikian, diharapkan pembaca memperoleh pemahaman yang utuh sekaligus mampu mengaplikasikan COBIT 2019 sesuai dengan kebutuhan organisasinya.



CV. Global Aksara Pers
Anggota IKAPI, Jawa Timur, 2021,
No. 282/JTI/2021
📍: Jl. Wonocolo Utara V/18 Surabaya
☎: +628977416123/+628573269334
🌐: www.globalaksarapers.com

ISBN 978-623-462-959-3



9

786234

629590