

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO *STARTUP* PADA MASA PANDEMI COVID-19 MENGUNAKAN COBIT® 2019

Dio Febrilian Tanjung^{*1}, Aulia Oktaviana², Aris Puji Widodo³

^{1,2}Magister Sistem Informasi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Diponegoro

³Departemen Ilmu Komputer/Informatika, Fakultas Sains & Matematika, Universitas Diponegoro

Email: ¹diofebrilian@gmail.com, ²auliaoktaviiana@gmail.com, ³arispuji@gmail.com

^{*}Penulis Korespondensi

(Naskah masuk: 09 April 2021, diterima untuk diterbitkan: 10 Juni 2021)

Abstrak

Perkembangan *startup* berbasis teknologi informasi (TI) semakin meningkat dewasa ini. Sebagai penunjang keberhasilan bisnis perusahaan, TI memiliki risiko yang timbul di berbagai keadaan terutama di era pandemi COVID-19. Salah satu alternatif yang dapat dimanfaatkan untuk mengelola dan menjamin usaha yang lebih kondusif dan kredibel yaitu manajemen risiko yang tepat. Hal ini karena manajemen risiko menjadi hal yang penting pada bisnis dalam meningkatkan keuntungan dan mempertahankan kontinuitas bisnis, terutama dalam kondisi pandemi COVID-19. Pembahasan manajemen risiko TI secara umum sudah cukup banyak, namun penelitian manajemen risiko dalam menghadapi masa pandemi perlu dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan pada masa pandemi ini, TI menjadi salah satu kunci agar bisnis dapat bertahan dan memenangkan kompetisi. Selain itu, pandemi COVID-19 termasuk dalam kasus luar biasa yang belum pernah terjadi dalam kurun waktu ratusan tahun, sehingga secara teknis risiko dari pandemi ini termasuk dalam risiko yang tidak terpikirkan sebelumnya oleh perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi kondisi implementasi manajemen dan ancaman risiko terhadap proses bisnis pada sebuah perusahaan *startup* terutama di masa pandemi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan mengacu pada COBIT® 2019 fokus domain DSS04 *Manage Continuity* dengan melakukan observasi awal terhadap kondisi perusahaan dan wawancara terhadap pemangku kepentingan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan penyesuaian terhadap kebutuhan bisnis selama masa pandemi COVID-19 untuk memastikan keberlangsungan bisnis. Namun dalam pelaksanaannya belum ada pengukuran *risk management* untuk mengontrol apakah manajemen risiko yang dijalankan sudah tepat, sehingga diperlukan penerapan COBIT® 2019 dalam tata kelola bisnis perusahaan.

Kata kunci: manajemen risiko, *startup*, COVID-19, COBIT® 2019

STARTUP RISK MANAGEMENT ANALYSIS DURING COVID-19 PANDEMIC USING COBIT® 2019

Abstract

The development of information technology (IT) based startups is increasing nowadays. To support the company's business success, IT has risks arising from various circumstances, especially in the era of the COVID-19 pandemic. One alternative that can be used to manage and ensure a conducive and credible business is proper risk management. This is because risk management is important for businesses in increasing profits and maintaining business continuity, especially in the conditions of the COVID-19 pandemic. There is a lot of discussion about IT risk management in general, but research on risk management in dealing with the pandemic needs to be considered. This is because during this pandemic, IT is one of the keys for businesses to survive and win the competition. In addition, the COVID-19 pandemic is included in an extraordinary case that has not occurred in hundreds of years, so that technically the risks from this pandemic are included in risks that were not thought of before by the company. The purpose of this study is to identify the conditions of management implementation and risk threats to business processes at a company startup, especially during the pandemic. This study uses a qualitative method with reference to COBIT® 2019 focused on the DSS04 Manage Continuity domain by conducting initial observations of the company's condition and interviews with company stakeholders. The results show that the company has made adjustments to business needs during the COVID-19 pandemic to ensure business continuity. However, in practice there is no risk management measurement to control whether the risk management is carried out properly, so it is necessary to implement COBIT® 2019 in corporate business governance.

Keywords: risk management, *startup*, COVID-19, COBIT® 2019

1. PENDAHULUAN

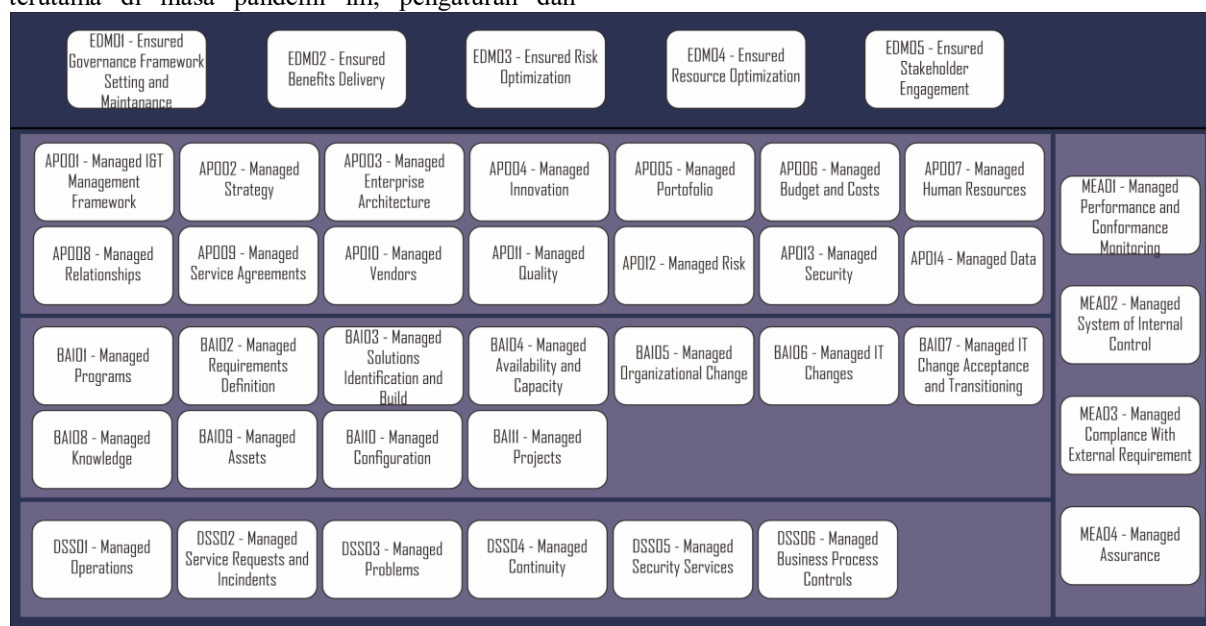
Perusahaan rintisan atau yang biasa disebut *startup* semakin banyak bermunculan di era teknologi informasi seperti sekarang ini. Perusahaan *startup* sendiri merupakan sebuah bisnis baru dengan inisiasi organisasi yang digagas oleh pendirinya dengan berfokus pada pertumbuhan tinggi, memiliki risiko atau keuntungan, dapat diukur dan mampu memimpin pasar. Secara umum *startup* atau perusahaan rintisan terfokus pada ide, kreatifitas, inovasi pengembangan produk atau layanan baru, peluang, dan sejenisnya yang dipertimbangkan di awal bisnisnya. Selain itu, *startup* juga berkaitan erat dengan organisasi dan manajemen, terutama yang berhubungan dengan pengelolaan orang dan organisasi. Perusahaan *startup* tersebut mayoritas mengandalkan teknologi informasi (TI) untuk keberlangsungan bisnis yang dimiliki. Hal ini dikarenakan TI memiliki fungsi penting pada keberhasilan operasional harian perusahaan dan nilai kompetitif perusahaan (De Haes, Van Grembergen and Debreceeny, 2013). Selain memiliki manfaat, penggunaan TI juga selalu diiringi ancaman dan risiko yang dapat mengganggu operasional perusahaan terutama di masa pandemi ini, dimana semua sektor menjadi terdampak salah satunya sektor ekonomi dan bisnis (Haryanto, 2020).

Manajemen risiko merupakan suatu pendekatan terhadap risiko yang dilakukan dengan memahami, mengidentifikasi dan mengevaluasi setiap risiko yang mungkin terjadi (Astuti et al., 2017). Melihat ancaman risiko yang dapat terjadi kapanpun terutama di masa pandemi ini, pengaturan dan

menjadi hal yang penting dalam mempertahankan kontinuitas bisnis (Raval and Sharma, 2019), terutama dalam kondisi pandemi COVID-19 (Rafeq, 2021).

Terdapat banyak kerangka kerja yang dapat diaplikasikan dalam tata kelola IT perusahaan (Maskur, Nixon Adolong, 2017), namun COBIT merupakan *framework* yang diakui secara global dan paling lengkap di antara yang lain karena di dalamnya sudah mencakup standar *framework* lainnya (ISACA, 2018b). COBIT® 2019 merupakan sebuah kerangka untuk membantu memastikan tata kelola perusahaan yang efektif atas informasi dan teknologi serta mengoptimalkan tingkat risiko dan pemanfaatan sumber daya (ISACA, 2018b). Gambar 1 menunjukkan *framework* COBIT® 2019 dimana terdiri dari 40 proses yang dikelompokkan ke dalam 5 domain yaitu EDM (*Evaluate, Direct and Monitor*), APO (*Align, Plan and Organize*), BAI (*Build, Acquire and Implement*), DSS (*Deliver, Service and Support*) dan MEA (*Monitor, Evaluate and Assess*).

Perbedaan mendasar dari COBIT® 2019 dengan COBIT 5 atau versi sebelumnya yaitu dari prinsip. COBIT 5 berbasis pada 5 (lima) prinsip, sedangkan pada COBIT® 2019 prinsip-prinsip tersebut diperbarui dan digolongkan menjadi 2 (dua) klasifikasi besar yaitu *governance system* (sistem tata kelola) dan *governance framework* (kerangka kerja tata kelola). Prinsip *governance system* merupakan 5 (lima) prinsip dari COBIT 5 dengan 2 (dua) prinsip baru tambahan yaitu penerapan sistem yang lebih dinamis dan dapat disesuaikan dengan



Gambar 1. Core Model COBIT 2019

manajemen risiko perusahaan merupakan usaha yang cermat dilakukan untuk mengurangi potensi kerugian yang akan terjadi (Thenu, Wijaya and Rudianto, 2020). Selain itu, manajemen risiko

kebutuhan organisasi. Selanjutnya prinsip untuk *governance framework* terdiri dari 3 (tiga) yaitu berbasis konseptual, terbuka dan fleksibel, serta sesuai dengan standard besar lainnya. Adanya

pembaruan prinsip baru tersebut menunjukkan bahwa COBIT ingin menjadi kerangka kerja yang lebih dinamis, terbuka, dan adaptif menyesuaikan kebutuhan organisasi. Selain itu, COBIT juga bertekad untuk menaungi penerapan berbagai standar teknis yang lebih spesifik dengan prinsip keselarasan (ISACA, 2018a).

Perbedaan mendasar yang kedua dari COBIT® 2019 dengan versi sebelumnya adalah pada sistem dan komponen tata kelola. Pada versi sebelumnya terdapat 7 (tujuh) *enabler* untuk mencapai tujuan tata kelola yaitu nilai dari TI. Sedangkan pada COBIT® 2019 ketujuh *enabler* tersebut disebut sebagai komponen sistem tata kelola. Pada komponen ini juga sudah memiliki 4 (empat) area fokus yaitu perangkat, area, UKM-risiko dan kemanan. Pembagian area fokus tersebut membuat COBIT lebih fleksibel dan praktis karena penerapannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan (ISACA, 2018a).

Berdasarkan keunggulan yang diberikan oleh COBIT® 2019, perusahaan dapat memperbarui strategi manajemen risiko perusahaan agar menjadi lebih tangguh. Tantangan pada era pandemi COVID-19 telah menunjukkan bahwa sistem informasi digital yang didukung oleh teknologi merupakan faktor penentu keberhasilan dalam memastikan operasi yang tangguh. Hal tersebut dapat dicapai secara efektif dengan menggunakan prinsip, komponen, dan panduan khusus dari COBIT® 2019.

Berdasarkan 7 komponen COBIT® 2019 terdapat beberapa hal yang perlu disesuaikan sebuah bisnis dalam menghadapi pandemi COVID-19. Penyesuaian tersebut meliputi: 1) proses bisnis, 2) struktur organisasi, 3) prinsip, kebijakan dan prosedur, 4) informasi, 5) budaya, etika serta perilaku individu dan perusahaan, 6) sumber daya manusia, keterampilan dan kompetensi, serta 7) layanan, infrastruktur dan aplikasi.

Proses bisnis di era pandemi mengalami perubahan, salah satunya yaitu adanya pembatasan sosial yang mengharuskan bisnis untuk melakukan pekerjaan dari rumah (*work from home*). Selain itu, perubahan juga terjadi pada struktur organisasi bisnis dengan mempertimbangkan dan meninjau struktur organisasi yang efektif selama masa pandemi COVID-19. Selanjutnya yaitu penyesuaian terkait prinsip, kebijakan, dan kerangka kerja serta panduan praktis untuk manajemen sehari-hari. Hal tersebut harus ditinjau dan diperbarui berdasarkan tuntutan perubahan situasi akibat COVID-19 untuk memastikan pengiriman produk ataupun layanan secara berkelanjutan. Penyesuaian ke-empat yaitu pada aspek informasi, dimana selama masa pandemi proses distribusi informasi perlu dilakukan perubahan karena proses pengiriman informasi dari karyawan yang bekerja dari rumah dengan menggunakan komputer pribadi akan berbeda dengan karyawan yang bekerja dari kantor. Pentingnya pengelompokan informasi ini agar

proses bisnis tidak terhambat. Selanjutnya aspek budaya, etika serta perilaku individu dan perusahaan sering dianggap remeh sebagai faktor dalam keberhasilan kegiatan tata kelola dan manajemen. Hal ini dikarenakan pemantauan terhadap kebijakan karyawan bekerja dari rumah atau tempat lain tidak terlalu ketat. Oleh sebab itu, kebutuhan untuk memperkuat komponen ini sangat penting untuk manajemen risiko yang efektif. Penyesuaian keenam adalah sumber daya manusia, keterampilan dan kompetensi yang sangat diperlukan untuk pengambil keputusan yang baik, pelaksanaan tindakan korektif, dan penyelesaian semua aktivitas bisnis yang terukur. Orientasi karyawan dan pelatihan reguler untuk bekerja di lingkungan dan situasi baru sangat diperlukan karena dampak pandemi COVID-19. Komponen terakhir yaitu layanan, infrastruktur, dan aplikasi yang memberi perusahaan sistem tata kelola untuk pemrosesan I&T. Pada situasi pandemi, perusahaan diharapkan mampu menyediakan infrastruktur yang dibutuhkan oleh karyawan untuk bekerja dari lokasi baru seperti rumah. Selain itu, perusahaan juga perlu mengambil kebijakan ataupun prosedur yang menyeimbangkan dan memastikan ketersediaan sistem perusahaan di situasi baru ini.

Pada masa pandemi COVID-19 memang bukan keadaan yang kondusif untuk menerapkan COBIT® 2019 sebagai proyek yang komprehensif. Selain itu tidak semua perusahaan perlu menerapkan COBIT® 2019 secara keseluruhan. Namun alternatif yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengidentifikasi, memilih, menggunakan, dan menyesuaikan praktik tata kelola dan manajemen yang relevan untuk area fokus tertentu sesuai kebutuhan spesifik yang dipengaruhi oleh dampak pandemi COVID-19. Selanjutnya aktivitas tersebut digunakan sebagai kerangka kerja referensi untuk menerapkan dan meningkatkan sistem dan proses. Secara nyata, dampak dari pandemi COVID-19 terhadap perusahaan mencakup persyaratan peraturan baru, ancaman baru, peran baru, pilihan penerapan teknologi, serta penerapan proses dan praktik baru, dan COBIT® 2019 memberikan praktik terbaik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan ini terlepas dari industri dan ukurannya.

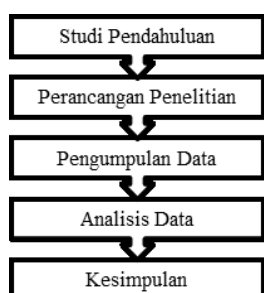
Berdasarkan penjelasan permasalahan tersebut di atas maka perlu adanya penelitian tentang manajemen risiko sebuah perusahaan *startup* menggunakan COBIT® 2019 untuk mengidentifikasi kondisi penerapan manajemen dan ancaman risiko terhadap proses kerja bisnis terutama di masa pandemi. Penelitian terdahulu dengan pembahasan manajemen risiko TI secara umum sudah cukup banyak, namun penelitian manajemen risiko dalam menghadapi masa pandemi perlu dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan pada masa pandemi ini, TI menjadi salah satu kunci agar bisnis dapat bertahan dan memenangkan kompetisi. Selain itu, pandemi COVID-19 termasuk dalam kasus luar

biasa yang belum pernah terjadi dalam kurun waktu ratusan tahun, sehingga secara teknis risiko dari pandemi ini termasuk dalam risiko yang tidak terpikirkan sebelumnya oleh perusahaan.

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 4 bagian. Pada bab 1 dijelaskan mengenai pendahuluan dan latar belakang permasalahan. Pada bab 2 dijabarkan metode penelitian yang digunakan, dilanjutkan bab 3 berupa penjabaran hasil penelitian disertai pembahasan dan rekomendasi. Bagian akhir yaitu bab 4 dijelaskan mengenai kesimpulan penelitian.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengacu pada COBIT® 2019 sebagai landasan dalam mengidentifikasi ancaman risiko yang terjadi pada perusahaan *startup* PT XYZ selama masa pandemi COVID-19. Pendekatan kualitatif merupakan sebuah proses untuk memahami masalah sosial berdasarkan metodologi yang ada (Creswell, 2014) dimana proses pengambilan data dapat dilakukan observasi, wawancara maupun triangulasi (Sugiyono, 2011).



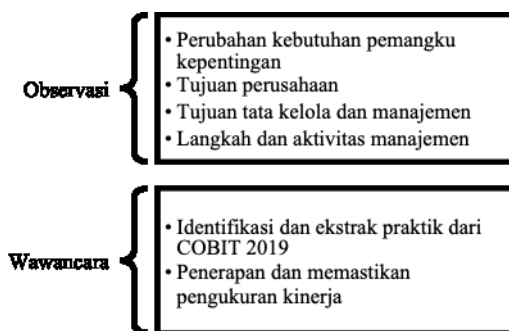
Gambar 2. Tahapan Penelitian

Tahapan dalam metode penelitian ini divisualisasikan pada Gambar 2. Pada tahap studi pendahuluan dilakukan studi literatur dari berbagai sumber tulisan terkait *framework* COBIT dan proses manajemen risiko dalam sebuah perusahaan terutama perusahaan kecil dan *startup*. Pada tahap kedua dilakukan perancangan penelitian berupa kegiatan pemilihan objek penelitian. Objek penelitian ini adalah perusahaan *startup* PT XYZ yang fokus pada sektor pariwisata melalui penjualan tiket *online*. Selain pemilihan objek penelitian, pada tahap kedua juga dilakukan penyusunan gambaran umum RACI (*Responsible-Accountable-Consulted-Informed*). Diagram RACI digunakan untuk mengetahui pihak yang terkait dengan proses bisnis atau pemangku kepentingan perusahaan, sehingga mampu dijadikan sebagai responden pada penelitian ini (Lanter, 2019).

RACI *chart* memiliki penjabaran pada setiap bagiannya, yaitu:

1. R (*Responsible*), berarti pihak tersebut merupakan pihak pelaksana yang harus bertanggungjawab melaksanakan dan menyelesaikan aktivitas praktis.

2. A (*Accountable*), berarti pihak tersebut merupakan pihak yang harus mengarahkan jalannya pelaksanaan aktivitas.
3. C (*Consulted*), berarti pihak tersebut merupakan pihak yang akan menjadi tempat konsultasi selama pelaksanaan aktivitas.
4. I (*Informed*), berarti pihak tersebut merupakan pihak yang diberikan informasi mengenai pelaksanaan aktivitas.



Gambar 3. Studi Kasus Manajemen Risiko menggunakan COBIT® 2019

Pada tahap selanjutnya yaitu proses pengumpulan data primer melalui wawancara dan observasi sesuai dengan acuan studi kasus manajemen risiko COBIT® 2019 yang ditampilkan pada Gambar 3. Kegiatan observasi dilakukan dalam rangka mengumpulkan data awal (Sugiyono, 2011) berupa strategi bisnis perusahaan sebagai acuan penentuan metode dan fokus domain yang akan dipakai pada COBIT® 2019.

Tabel 1. Pemetaan RACI *Chart* Domain DSS04

Komponen	Manajemen Praktis	Pemangku Kepentingan
<i>Responsible (R)</i>	<i>Business Process Owners</i>	CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)
	<i>Chief Information Officer</i>	
	<i>Executive Committee</i>	
	<i>Chief Technology Officer</i>	CTO (<i>Chief Technology Officer</i>)
<i>Accountable (A)</i>	<i>Head IT Operations</i>	
	<i>Chief Operating Officer</i>	CMO (<i>Chief Marketing Officer</i>)
	<i>Information Security Manager</i>	
	<i>Business Continuity Manager</i>	

Selanjutnya adalah kegiatan wawancara menggunakan instrumen *framework* COBIT® 2019 domain DSS04 kepada 3 responden selaku pemangku kepentingan perusahaan *startup*. Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa CEO dan CTO perusahaan memiliki tanggung jawab sebagai pelaksana (*Responsible*) dan CMO memiliki peran sebagai penanggungjawab (*Accountable*) atas semua pekerjaan. Wawancara mendalam secara langsung dengan menggunakan aplikasi *video conference*

dilakukan pada penelitian ini dimana responden menjawab pertanyaan terkait langkah perusahaan dalam menghadapi pandemi COVID-19 dengan mengacu pada aktivitas yang ada pada DSS04.

Tahap terakhir adalah analisis data, yaitu proses pengolahan data observasi dan wawancara sehingga didapat kesiapan perusahaan dalam mengatasi pandemi COVID-19 serta *capability* saat ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Perubahan Kebutuhan Pemangku Kepentingan

Berdasarkan observasi awal, pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan menyatakan bahwa kebijakan perusahaan sebelum pandemi berupa penjualan tiket destinasi wisata, *offline tour* dan *event*. Namun selama masa pandemic COVID-19, pemangku kepentingan menyatakan beberapa kebijakan perusahaan yang diterapkan salah satunya pembuatan produk wisata baru yang dapat dijual dengan tidak memakan *cost development*. Perubahan tersebut didasari oleh *business continuity* atau keberlangsungan bisnis, sehingga perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata ini tetap dapat berjalan meskipun dalam kondisi pandemi. Hal ini dikarenakan pariwisata menjadi salah satu sektor paling terdampak di masa pandemi. Selain itu, kebijakan *new normal* juga telah merubah cara hidup manusia sehingga perusahaan juga harus cepat menyesuaikan perubahan kebutuhan tersebut.

3.2. Analisis Tujuan Perusahaan, Tata Kelola dan Manajemen

Berdasarkan konsep utama COBIT® 2019, tujuan perusahaan merupakan turunan dari kebutuhan pemangku kepentingan perusahaan. Pada awal observasi, perusahaan telah menyampaikan bahwa perusahaan bergerak mengikuti perubahan yang terjadi salah satunya dengan membuat produk baru serta melakukan penyesuaian kerja demi kelangsungan bisnis.

Tabel 2. *Enterprise Goal and Alignment Goal*

EG06 Keberlanjutan dan Ketersediaan Layanan Bisnis	
AG07 Keamanan informasi, Pemrosesan infrastruktur, aplikasi dan privasi	P

Tujuan dari tata kelola pada masa pandemi ini adalah untuk memastikan bahwa bisnis dapat bertahan dan tetap berjalan dalam masa sulit ini. Pada observasi awal pemangku kepentingan juga berusaha memastikan bahwa pada masa pandemi ini bisnis mereka tetap berjalan dan dapat bertahan. Penerapan *new normal* juga memaksa pemangku kepentingan dalam mengambil tindakan agar bisnis dapat menyesuaikan keadaan saat ini. Rencana

penyesuaian yang dilakukan manajemen adalah pembuatan produk baru yang memiliki nilai pada pelanggan dan dapat dijual tanpa mengeluarkan biaya pengembangan walaupun pada masa pandemi.

Tabel 2 menunjukkan bahwa kebutuhan pemangku kepentingan dapat diturunkan menjadi *enterprise goals* yaitu EG06 Keberlanjutan dan Ketersediaan Layanan Bisnis dengan *alignment goals* yaitu AG07 Keamanan informasi, Pemrosesan infrastruktur, aplikasi dan privasi. Sedangkan tujuan manajemen sesuai dengan 4 (empat) domain yaitu EDM, APO, BAI dan DSS dengan rincian sebagai berikut:

1. EDM03 *Ensured Risk Optimization* atau Menjamin Stabilitas Risiko
2. APO12 *Managed Risk* atau Risiko yang Dikelola
3. APO13 *Managed Security* atau Keamanan yang Dikelola
4. BAI10 *Managed Configuration* atau Konfigurasi yang Dikelola
5. DSS04 *Managed Continuity* Keberlangsungan yang Dikelola
6. DSS05 *Managed Security Services* atau Pelayanan Keamanan yang Dikelola

3.3. Analisis Langkah Aktivitas dan Ekstrak Praktik dari COBIT® 2019

Berdasarkan hasil analisis langkah dan aktivitas perusahaan, domain penelitian ini berfokus pada DSS04 yaitu *Manage Continuity*. Hal ini didasari oleh keinginan perusahaan dalam memastikan keberlangsungan usaha yang mereka miliki selama masa pandemi COVID-19 ini. Fokus domain tersebut kemudian dijadikan acuan dalam mengekstrak sub domain dan pertanyaan wawancara.

DSS04 *Manage Continuity* memiliki tujuan agar perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat dalam meneruskan bisnis dan mempertahankan kesiapan sumber daya dan informasi pada level yang dapat disambut oleh perusahaan jika terjadi rintangan besar (misalnya, ancaman, peluang, permintaan) (ISACA, 2020).

Domain DSS04 terdiri dari beberapa sub domain yang divisualisasikan pada Tabel 3. Pada masing-masing sub domain ini terdapat berbagai aktivitas yang berisi pertanyaan wawancara pada responden dalam mengukur kesiapan perusahaan dalam mengelola risiko pada masa pandemi ini.

Pada sub domain DSS04.01 menentukan strategi, tujuan dan ruang lingkup bisnis yang kontinu, perusahaan menentukan strategi dan ruang lingkup kontinuitas bisnis, sesuai dengan tujuan perusahaan dan pemangku kepentingan dalam meningkatkan ketahanan bisnis.

Tabel 3. Sub Domain DSS04 *Manage Continuity*

Sub Domain	Praktik
DSS04.01	Menentukan strategi, tujuan dan ruang lingkup bisnis yang kontinu
DSS04.02	Menjaga ketahanan bisnis
DSS04.03	Mengembangkan dan menerapkan respon keberlanjutan bisnis
DSS04.04	Melatih, menguji dan meninjau perencanaan kontinuitas bisnis (PKB) dan perencanaan tanggap bencana (PTB)
DSS04.05	Memonitor, mempertahankan dan meningkatkan program kontinuitas
DSS04.06	Mengadakan training perencanaan kontinuitas
DSS04.07	Mengendalikan rencana cadangan
DSS04.08	Melaksanakan peninjauan setelah-dimulainya kembali

Sub domain DSS04.02 menjaga ketahanan bisnis, mengevaluasi opsi ketahanan bisnis serta memilih perencanaan yang ekonomis dan layak akan menguatkan kelangsungan perusahaan, rehabilitasi bencana, dan respons insiden dalam menghadapi insiden atau gangguan besar lainnya.

Sub domain DSS04.03 mengembangkan dan menerapkan respon keberlanjutan bisnis, mengembangkan perencanaan kontinuitas bisnis (PKB) dan perencanaan tanggap bencana (PTB) berdasarkan strategi. Mendokumentasikan semua prosedur yang diperlukan perusahaan untuk melanjutkan aktivitas penting jika terjadi insiden.

Sub domain DSS04.04 melatih, menguji dan meninjau perencanaan kontinuitas bisnis (PKB) dan perencanaan tanggap bencana (PTB) akan menguji keberlanjutan secara periodik untuk menjalankan rencana, menjunjung ketahanan bisnis dan memungkinkan solusi inovatif untuk dikembangkan.

Sub domain DSS04.05 memonitor, mempertahankan dan meningkatkan program kontinuitas merupakan tindakan peninjauan manajemen atas kapasitas kelangsungan periodik untuk menetapkan koherensi, kelayakan, dan efektivitasnya. Pelaksanaan mutasi tersebut untuk memastikan bahwa rencana kontinuitas selalu diperbarui dan terus merefleksikan ketentuan bisnis yang sebenarnya.

Sub domain DSS04.06 mengadakan pelatihan perencanaan kontinuitas memberikan semua bagian baik internal maupun eksternal yang berkepentingan. Kepentingan yang dimaksud adalah sesi training rutin mengenai prosedur dan peran serta tanggung jawab bagian apabila terjadi insiden.

Sub domain DSS04.07 mengelola rencana cadangan yaitu melindungi ketersediaan informasi bisnis yang krusial. DSS04.08 melakukan peninjauan pasca-dimulainya kembali menilai kecukupan rencana kesinambungan bisnis (BCP) dan rencana tanggap bencana (DRP) setelah berhasil melanjutkan proses bisnis dan layanan setelah terjadi gangguan.

3.4. Analisis Penerapan dan Pengukuran Kinerja

Hasil penerapan dan pengukuran kinerja menggunakan domain DSS04 dari perusahaan dapat dilihat pada tabel 4. Pada sub domain DSS04.01, perusahaan menentukan strategi dan ruang lingkup kontinuitas bisnis, sesuai dengan tujuan perusahaan dan pemangku kepentingan untuk meningkatkan ketahanan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi ditemukan bahwa perusahaan secara garis besar telah menentukan kebijakan dan rencana dalam menghadapi pandemi COVID-19 misalnya membuat kebijakan bekerja dari rumah, menggunakan aplikasi *video conference*, serta proses digitalisasi berkas-berkas dengan memanfaatkan *digital signature*. Perusahaan juga menerapkan tujuan baru selama masa pandemi ini dengan berencana membuat sebuah produk wisata digital.

Tabel 4. DSS04 *Manage Continuity*

Sub Domain	Aktivitas	Kondisi Saat ini	Penyesuaian dengan COVID-19
DSS04.01	Menentukan kebijakan, tujuan dan ruang lingkup bisnis yang berkelanjutan	3	Ya
DSS04.02	Mempertahankan ketahanan bisnis	3	Ya
DSS04.03	Mengembangkan dan menerapkan respon keberlanjutan bisnis	3	Ya
DSS04.04	Melatih, menguji dan meninjau perencanaan kontinuitas bisnis (PKB) dan perencanaan tanggap bencana (PTB)	2	Belum Semuanya
DSS04.05	Meninjau, mempertahankan dan meningkatkan rencana kontinuitas	3	Ya
DSS04.06	Mengadakan pelatihan perencanaan kontinuitas	2	Belum Semuanya
DSS04.07	Mengelola rencana cadangan	3	Ya
DSS04.08	Melakukan peninjauan pasca-dimulainya kembali	3	Ya

Sub domain DSS04.02 mengevaluasi opsi ketahanan bisnis dan menentukan strategi yang ekonomis dan layak guna menetapkan kelangsungan perusahaan, rehabilitasi bencana, dan respon insiden dalam menghadapi insiden atau gangguan besar lainnya. Perusahaan telah menetapkan COVID-19 ini sebagai salah satu insiden yang dapat mengganggu keberlangsungan bisnis sehingga perusahaan mengambil langkah identifikasi, mengukur risiko yang akan dihadapi apabila tidak mengambil tindakan, saat ini perusahaan telah melakukan

tindakan dengan menambah model bisnis baru yaitu pembuatan produk digital baru. Perusahaan saat ini menyiapkan langkah untuk memastikan ketahanan bisnis pada produk baru tersebut.

Pada sub domain DSS04.03, perusahaan saat ini baru saja mengembangkan Perencanaan Kontinuitas Bisnis (PKB) dan Perencanaan Tanggap Bencana (PTB) berdasarkan strategi dan sedang berjalan dalam penyusunan. Perusahaan telah melakukan dokumentasi pada beberapa prosedur yang diperlukan bagi perusahaan untuk melanjutkan aktivitas penting jika terjadi insiden. Saat ini perusahaan sedang menyiapkan model bisnis baru beserta dengan BCP dan DRP yang di dokumentasikan

Selanjutnya pada sub domain DSS04.04, perusahaan belum menguji secara keseluruhan dan periodik terkait kelanjutan untuk menjalankan rencana dari hasil yang telah ditentukan sebelumnya, menjunjung ketahanan bisnis dan memungkinkan solusi inovatif untuk dikembangkan.

Kemudian pada domain DSS04.05, perusahaan hampir melakukan secara keseluruhan dan periodik kajian manajemen atas kemampuan kelangsungannya untuk memastikan koherensi, kelayakan, dan efektivitasnya yang berkelanjutan. Pelaksanaan mutasi tersebut menetapkan bahwa rencana kesinambungan selalu diperbarui dan terus merefleksikan kondisi bisnis sebenarnya.

Pada sub domain DSS04.06, perusahaan belum memberikan semua bagian baik internal dan eksternal yang berkepentingan jika terjadi gangguan. Perusahaan hanya melakukan pelatihan pada pihak internal dan belum melakukan pelatihan pada pihak eksternal secara rutin.

Selanjutnya pada sub domain DSS04.07 mengelola rencana cadangan, perusahaan telah menjaga ketersediaan informasi bisnis penting dengan melakukan pencadangan data pada cloud maupun pencadangan *offline*.

Terakhir pada sub domain DSS04.08 melakukan peninjauan pasca-dimulainya kembali, perusahaan menilai kecukupan rencana kesinambungan bisnis (BCP) dan rencana tanggap bencana (DRP) setelah berhasil melanjutkan proses bisnis dan layanan setelah terjadi gangguan.

3.5. Rekomendasi

Perusahaan didirikan dengan tujuan yang ditetapkan untuk memenuhi seluruh pemangku kepentingan serta melayani pelanggan dengan produk atau layanan yang dibutuhkan dan memiliki nilai. Untuk dapat terus memenuhi tujuan ini, strategi manajemen risiko yang sesuai dengan sistem proses dan pengendalian yang relevan harus diterapkan, dengan mempertimbangkan risiko yang diketahui dan tidak diketahui. Strategi ini diharapkan mampu memastikan ketahanan perusahaan dalam menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

Pandemi COVID-19 telah menunjukkan bagaimana risiko yang tidak diketahui dengan meningkatnya elemen ketidakpastian dapat memengaruhi sebagian besar perusahaan secara besar-besaran, apa pun ukuran atau industrinya. Di era digital ini, di mana semuanya dapat terhubung tanpa batasan waktu dan tempat, ketidakpastian yang disebabkan oleh COVID-19 telah memengaruhi perusahaan secara global. Hal ini berdampak pada ketahanan pemberian layanan, sehingga mempengaruhi kelangsungan hidup banyak perusahaan.

Pada saat pandemi ini perusahaan harus memikirkan kembali tujuan serta melakukan penyelarasan IT terhadap kebutuhan saat ini. Kebutuhan pada masa pandemi ini jelas mengalami perubahan, dimana sebelumnya bisnis berfokus kepada peningkatan produk dan pada masa pandemi ini perusahaan juga harus berfokus pada pelayanan kepada pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus berfokus pada perencanaan bisnis yang matang dan perlu melakukan penyesuaian dengan kondisi yang terjadi saat ini.

Organisasi pada masa pandemi juga perlu melakukan penyesuaian struktur organisasi dengan kondisi dan kebutuhan yang ada agar perusahaan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya. Memanfaatkan IT menjadi salah satu alternatif dalam eskalasi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Memastikan bahwa IT yang dikembangkan dapat diberikan kepada pelanggan, memastikan kehandalan layanan IT agar risiko dapat di minimalisir, dengan menyiapkan serangkaian SOP dan pengukuran serta monitoring yang baik untuk memastikan layanan dapat diberikan secara maksimal.

4. KESIMPULAN

Perusahaan pada dasarnya telah melakukan perubahan dan penyesuaian dengan kondisi saat ini terutama perusahaan berfokus pada masalah pandemi COVID-19.

Dalam penerapannya perusahaan melakukan manajemen risiko secara baik. Namun untuk memastikan manajemen risiko tersebut dapat berjalan dengan baik maka diperlukan sebuah panduan. Pada penelitian ini, COBIT® 2019 dapat dijadikan panduan dalam melakukan manajemen risiko. COBIT adalah kerangka kerja bisnis yang memfasilitasi *Enterprise Goal* dan IT, yang dapat digunakan untuk teknologi digital baru dan teknologi yang sudah ada untuk bertahan dan berkembang. Pandemi COVID-19 bukanlah waktu yang ideal untuk menerapkan COBIT® 2019 secara keseluruhan, namun menggunakan komponen dan panduan COBIT yang relevan akan bermanfaat sebagaimana diperlukan untuk memperbarui strategi manajemen risiko perusahaan agar menjadi lebih tangguh. Tantangan COVID-19 telah menunjukkan bahwa sistem informasi digital yang didukung oleh

teknologi merupakan faktor penentu keberhasilan dalam memastikan operasional bisnis yang baik.

Hal tersebut dapat dicapai secara efektif dengan menggunakan prinsip, komponen, dan panduan khusus dari COBIT® 2019. Panduan pada COBIT® 2019 yang dapat digunakan untuk melakukan penyusunan manajemen risiko yang berfokus pada 7 komponen pada COBIT® 2019, kemudian menyesuaikan kondisi pada masa pandemi dengan menggunakan DSS04 *Manage Continuity*. Selanjutnya, COBIT dapat digunakan sebagai panduan untuk mengembangkan strategi ataupun langkah utama yang dapat diadaptasi secara efektif oleh perusahaan mana pun terlepas dari ukuran dan kompleksitas proses dan sistem.

Krisis COVID-19 telah mempercepat adaptasi teknologi di seluruh perusahaan baik kecil maupun besar. Penggunaan teknologi telah meningkat dengan lebih banyak orang yang bekerja di rumah. Perusahaan juga telah menemukan solusi dalam berkomunikasi satu sama lain untuk terus bekerja selama krisis ini. COBIT® 2019 menginterpretasikan komponen yang dapat digunakan untuk menciptakan dan mempertahankan sistem tata kelola dan manajemen. Penggunaan yang tepat dari komponen COBIT® 2019 dan pengetahuan akan membantu perusahaan untuk memenuhi tantangan COVID-19, memastikan ketahanan yang lebih besar dan menyediakan proses yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempelajari lebih mendalam terkait manajemen risiko pada masa pandemi dengan menggunakan domain lain pada COBIT 2019 atau dapat mengembangkan manajemen risiko menggunakan *tools* lainnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan PT XYZ yang telah berkenan memberikan informasi sebagai data penelitian dan Universitas Diponegoro yang telah mendukung penelitian ini sehingga dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- ASTUTI, H.M., MUQTADIROH, F.A., DARMANINGRAT, E.W.T. AND PUTRI, C.U., 2017. Risks Assessment of Information Technology Processes Based on COBIT 5 Framework: A Case Study of ITS Service Desk. *Procedia Computer Science*, [online] 124, pp.569–576. Available at: <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.191>>.
- CRESWELL, J.W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. [online] SAGE Publications. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=4uB76IC_pOQC>.
- DE HAES, S., VAN GREMBERGEN, W. AND DEBRECENY, R.S., 2013. COBIT 5 and enterprise governance of information technology: Building blocks and research opportunities. *Journal of Information Systems*, 27(1), pp.307–324.
- HARYANTO, T., 2020. Editorial: Covid-19 Pandemic and International Tourism Demand. *Journal of Developing Economies*, 5(1), p.1.
- ISACA, 2018a. Introducing COBIT 2019, Major Differences with COBIT 5. [online] Available at: <<https://www.isaca.org/resources/cobit>>.
- ISACA, 2018b. Introducing COBIT 2019 - OVERVIEW November 2018. [online] (November). Available at: <http://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT-2019-Toolkit_fm_k_eng_1118.zip>.
- LANTER, D., 2019. *COBIT 2019 Framework Introduction and methodology*. [online] www.isaca.org/COBITuse. Available at: <https://community.mis.temple.edu/mis5203sec001sp2019/files/2019/01/COBIT-2019-Framework-Introduction-and-Methodology_res_eng_1118.pdf>.
- MASKUR, NIXON ADOLONG, R.M., 2017. IMPLEMENTASI TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN FRAMEWORK COBIT 5 DI BPMPTSP BONE BOLANGO Kabupaten Bone Bolango dipetakan untuk. *Jurnal Masyarakat Telematika dan Informasi*, 8(2), pp.109–126.
- RAFEQ, A., 2021. Using COBIT 2019 to Proactively Mitigate the Impact of COVID-19. *ISACA Journal*. [online] Available at: <<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2021/using-cobit-2019-to-proactively-mitigate-the-impact-of-covid-19>>.
- RAVAL, V. AND SHARMA, R., 2019. Small business interruptions. *ISACA Journal*, 3, pp.18–21.
- SUGIYONO, P., 2011. Metodologi penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. *Alfabeta, Bandung*.
- THENU, P.P., WIJAYA, A.F. AND RUDIANTO, C., 2020. Analisis Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Cobit 5 (Studi Kasus: Pt Global Infotech). *Jurnal Bina Komputer*, 2(1), pp.1–13.