

**MODIFIKASI MODEL PENILAIAN TINGKAT MATURITAS DIGITAL  
BANK UMUM DI INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Studi Magister Ekonomi Syariah  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E.)



Oleh:  
**DEWI KURNIAWATI**  
NIM: 222540023

**PROGRAM STUDI MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
KONSENTRASI BISNIS SYARIAH  
PASCASARJANA UNIVERSITAS PTIQ JAKARTA  
2025 M./1446 H.**



## ABSTRAK

Dewi Kurniawati : Modifikasi Model Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum Di Indonesia

Transformasi digital menjadi tantangan dan peluang strategis bagi industri perbankan di Indonesia, termasuk bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Salah satu indikator penting dalam mendukung keberhasilan transformasi ini adalah pengukuran tingkat maturitas digital bank. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan memodifikasi model penilaian tingkat maturitas digital bank berdasarkan pedoman Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 4/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum (SEOJK DMAB), dengan fokus pada peningkatan objektivitas, konsistensi, dan aplikabilitas penilaian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis data sekunder, dengan sampel empat bank di Indonesia yang terdiri dari dua Bank Umum Syariah (BUS) dan dua Bank Umum Konvensional (BUK) dengan Unit Usaha Syariah (UUS). Evaluasi dilakukan terhadap penilaian penerapan kontrol pada berbagai aspek/domain digitalisasi bank, yang mencakup Tata Kelola, Arsitektur TI, Manajemen Risiko, Teknologi, Data, Kolaborasi, dan Perlindungan Konsumen. Model modifikasi yang dikembangkan dilengkapi dengan standar penilaian kuantitatif untuk mengurangi subjektivitas antar penilai, serta dirancang agar lebih mudah diimplementasikan secara teknis oleh pelaksana lapangan dalam menilai kriteria kontrol dan tingkat maturitas digital dalam mengukur pemenuhan kriteria kontrol hingga tingkat maturitas digital bank secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model modifikasi ini meningkatkan reliabilitas dan validitas penilaian, sebagaimana dibuktikan melalui uji statistik seperti Fleiss' Kappa dan Cronbach's Alpha. Selain itu, model ini juga memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kekuatan dan kelemahan di tiap aspek yang dinilai, sehingga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi peningkatan maturitas digital secara lebih terarah dan efektif.

Penelitian ini juga memberikan rekomendasi kepada *regulator* agar ke depan dapat mengembangkan standar penilaian yang membedakan antara Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Dalam jangka panjang, diharapkan model ini dapat diadopsi secara lebih luas untuk memperkuat transformasi digital perbankan di Indonesia, meningkatkan daya saing industri, dan mendukung terwujudnya layanan keuangan yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Kata kunci: maturitas digital, bank umum syariah, transformasi digital, modifikasi model penilaian.

## ABSTRACT

Dewi Kurniawati: Modification of the Digital Maturity Assessment Model for Commercial Banks in Indonesia

Digital transformation has emerged as both a strategic challenge and opportunity for the banking industry in Indonesia, including Islamic Commercial Banks (BUS) and Conventional Commercial Banks (BUK) operating Sharia Business Units (UUS). One of the key indicators of successful transformation is the measurement of a bank's digital maturity level. This study aims to examine and modify the existing digital maturity assessment model based on the Financial Services Authority of the Republic of Indonesia, as outlined in Circular Letter Number 4/SEOJK.03/2023 concerning the Assessment of Digital Maturity Level of Commercial Banks (SEOJK DMAB), with a focus on enhancing objectivity, consistency, and operational applicability of the assessment process.

This research employs a quantitative approach using secondary data, with a sample comprising four banks in Indonesia: two Islamic Commercial Banks (BUS) and two Conventional Commercial Banks (BUK) operating Sharia Business Units (UUS). The evaluation involves assessing the implementation of control measures across various digitalization domains, including governance, IT architecture, risk management, technology, data management, collaboration, and consumer protection. The modified model introduces a structured quantitative scoring system to reduce assessor subjectivity and is designed to enable more practical and systematic evaluation of control criteria, culminating in an overall digital maturity rating.

The findings indicate that the modified model improves both the reliability and validity of assessments, as evidenced by statistical tests such as Fleiss' Kappa and Cronbach's Alpha. Moreover, the model offers a more comprehensive overview of strengths and weaknesses across all assessed domains, thus supporting the formulation of more targeted and effective strategies for enhancing digital maturity.

The study also recommends that regulators consider developing differentiated assessment standards for BUS and BUK, acknowledging the unique operational characteristics of Islamic banking, particularly compliance with Sharia principles. In the long term, the proposed model is expected to be widely adopted to support digital transformation within Indonesia's banking sector, enhance industry competitiveness, and foster the development of more inclusive and sustainable financial services.

**Keywords:** digital maturity, Islamic commercial banks, digital transformation, assessment model modification.



## الملخص

تعديل نموذج تقييم مستوى النضج الرقمي للبنوك العامة في Dewi Kurniawati Nidar:

إندونيسيا

يشكل التحول الرقمي تحديًا وفرصة استراتيجية لصناعة المصارف في إندونيسيا، بما في ذلك التي تمتلك وحدات أعمال (BUK) والبنوك العامة التقليدية (BUS) البنوك العامة الإسلامية ويُعد قياس مستوى النضج الرقمي للمصارف أحد المؤشرات الأساسية. (UUS) إسلامية لدعم نجاح هذا التحول. يهدف هذا البحث إلى دراسة وتعديل نموذج تقييم مستوى النضج الرقمي للبنوك استنادًا إلى الدليل الصادر عن هيئة الخدمات المالية بجمهورية إندونيسيا في التعميم (SEOJK DMAB) بشأن تقييم مستوى النضج الرقمي للبنوك العامة SEOJK.03/2023، مع التركيز على تعزيز الموضوعية والاتساق وقابلية التطبيق في عملية التقييم.

يعتمد هذا البحث على منهج كمي باستخدام بيانات ثانوية، ويشمل عينة من أربعة بنوك في مع (BUK) ومصرفين عامين تقليديين (BUS) إندونيسيا، تضم مصرفين عامين إسلاميين وقد أُجري التقييم على أساس تطبيق ضوابط مختلفة في (UUS) وحدات أعمال إسلامية، مجالات التحول الرقمي، التي تشمل: الحوكمة، وهيكلية تكنولوجيا المعلومات، إدارة المخاطر، التكنولوجيا، البيانات، التعاون، وحماية المستهلك. وتم تزويد النموذج المعدل بمعايير تقييم كمية تهدف إلى تقليل التحيز الذاتي بين المقيمين، كما تم تصميمه ليسهل تطبيقه ميدانيًا من قبل الجهات المنفذة لتقييم ضوابط النضج الرقمي وقياس مدى تحقيق المعايير المطلوبة.

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق النموذج المعدل أدى إلى تحسين موثوقية وصحة التقييم، كما وألفا كرونباخ (Fleiss' Kappa) ثبت ذلك من خلال اختبارات إحصائية مثل اختبار فليس كابا علاوة على ذلك، يوفر النموذج رؤية شاملة لنقاط القوة والضعف في (Cronbach's Alpha) كل مجال من مجالات التقييم، مما يجعله أساسًا لوضع استراتيجيات أكثر فاعلية وتوجيهًا في رفع مستوى النضج الرقمي.

كما يقدم هذا البحث توصيات للجهات التنظيمية بضرورة تطوير معايير تقييم خاصة تميز بين التي تضم وحدات أعمال (BUK) والبنوك العامة التقليدية (BUS) البنوك العامة الإسلامية وعلى المدى البعيد، يُتوقع أن يُعتمد هذا النموذج على نطاق أوسع لتعزيز (UUS) إسلامية التحول الرقمي في قطاع المصارف في إندونيسيا، وزيادة التنافسية الصناعية، ودعم تقديم خدمات مالية أكثر شمولاً واستدامة.

الكلمات المفتاحية:

النضج الرقمي، البنوك العامة ذات النظام المصرفي الإسلامي، التحول الرقمي، تعديل نموذج التقييم

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dewi Kurniawati  
Nomor Induk Mahasiswa : 222540023  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Konsentrasi : Bisnis Syariah  
Judul Tesis : Modifikasi Model Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum Di Indonesia

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Universitas PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku,

Jakarta, 22 April 2025

Yang membuat pernyataan,



Dewi Kurniawati



## TANDA PERSETUJUAN TESIS

### MODIFIKASI MODEL PENILAIAN TINGKAT MATURITAS DIGITAL BANK UMUM DI INDONESIA

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Ekonomi Syariah  
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua  
untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E.)

Disusun Oleh:

Nama : Dewi Kurniawati

NIM : 222540023

Telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat  
diujikan,

Jakarta, 22 April 2025

Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. Imron Natsir, M.M

Pembimbing II



Dr. Azmi Ismail, LL.M.

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Patria Yunita, M.Si., Ph.D.







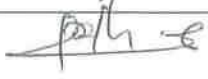
## TANDA PENGESAHAN TESIS

### MODIFIKASI MODEL PENILAIAN TINGKAT MATURITAS DIGITAL BANK UMUM DI INDONESIA

Disusun oleh:

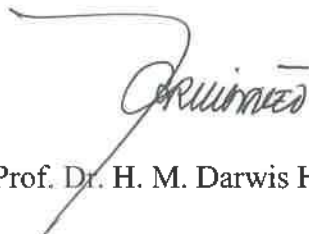
Nama : Dewi Kurniawati  
Nomor Induk Mahasiswa : 222540023  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Konsentrasi : Bisnis Syariah

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:  
20 Juni 2025

No	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2.	Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.	Penguji I	
3.	Patria Yunita, M.Si., Ph.D.	Penguji II	
4.	Dr. Imron Natsir, M.M.	Pembimbing I	
5.	Dr. Azmi Ismail, LL.M	Pembimbing II	
6.	Patria Yunita, M.Si., Ph.D.	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 23 Juni 2025

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana  
Universitas PTIQ Jakarta,

  
Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si.



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	`	ز	z	ق	q
ب	b	س	s	ك	k
ت	t	ش	sy	ل	l
ث	ts	ص	sh	م	m
ج	j	ض	dh	ن	n
ح	<u>h</u>	ط	th	و	w
خ	kh	ظ	zh	ه	h
د	d	ع	‘	ء	s
ذ	dz	غ	g	ي	y
ر	r	ف	f	-	-

### Catatan:

- a. Konsonan yang ber-*syaddah* ditulis dengan rangkap, رَبِّ misalnya: ditulis *rabba*
- b. Vokal panjang (*mad*): *fathah* (baris di atas) di tulis â atau Â, *kasrah* (baris di bawah) ditulis î atau Î, serta *dhamamah* (baris depan) ditulis dengan û atau Û, misalnya: القارعة ditulis *al-qâri’ah*. المساكن ditulis *al-masâkîn*, المفلحون ditulis *al-muflihûn*.
- c. Kata sandang *alif + lam* (ال) apabila diikuti oleh huruf *qomariyah* ditulis *al*, misalnya : الكافرون ditulis *alkâfirûn*. Sedangkan, bila diikuti oleh huruf *syamsiyah*, huruf *lam* diganti dengan huruf yang mengikutinya, misalnya: الرجال ditulis *ar-rijâl*, atau diperbolehkan dengan menggunakan transliterasi *al-qomariyah* ditulis *al-rijâl*. Asalkan konsisten dari awal sampai akhir.
- d. *Ta’marbuthah*, (ة) apabila terletak di akhir kalimat, ditulis dengan *h*, misalnya: البقرة ditulis *al-Baqarah*. Bila di tengah kalimat ditulis dengan *t*, المال زكاة misalnya; *zakât al mâl*, atau سورة النساء ditulis *sûrat an-Nisâ*. Penulisan kata dalam kalimat dilakukan menurut tulisannya, misalnya: وهو خير الرازقين ditulis *wa huwa khair ar-Râziqin*.



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil 'Ālamīn, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allāh Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Modifikasi Model Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum di Indonesia”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan doa selama proses penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar M.A. Selaku Rektor Universitas PTIQ Jakarta.
2. Prof. Dr. H. M. Darwis Hude, M.Si. Selaku Direktur Pascasarjana Universitas PTIQ Jakarta.
3. Patria Yunita, M.Si., Ph.D. Selaku Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah, yang telah dengan penuh kesabaran ikut serta membimbing dan memberikan ilmu, masukan, dan arahan yang sangat berharga kepada penulis dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
4. Dr. Imron Natsir, M.M., selaku dosen pembimbing I dan Dr. Azmi Ismail, LL.M, selaku dosen pembimbing II, yang dengan penuh ketelitian, kesabaran, serta arahan yang konstruktif telah

- mendampingi penulis dalam menyusun, mengembangkan, dan menyelesaikan tesis ini.
5. Segenap Civitas Universitas PTIQ Jakarta.
  6. Orang tua tercinta Papa Nidar Iskandar dan Ibu Damsiah, keluarga (suami Ario M. dan juga anak-anak tercinta Annisa F. dan Azzahra F.), abang (Johar A.) dan kakak-kakak tersayang (Upik Dara K., Rini M., Almas H.), serta sahabat-sahabat penulis, yang senantiasa memberikan dukungan moril, doa, serta motivasi tanpa henti.
  7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tugas ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap segala bentuk kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ekonomi syariah, perbankan syariah dan digital.

Akhir kata, penulis menyerahkan segala hasil usaha ini kepada Allāh Subhanahu Wa Ta'ala dengan penuh harap akan limpahan rida-Nya. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat pada umumnya, serta menjadi bekal ilmu dan amal bagi penulis secara khusus.

Jakarta, 22 April 2025

Penulis

Dewi Kurniawati

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	ix
TANDA PERSETUJUAN TESIS.....	xi
TANDA PENGESAHAN TESIS.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	xv
KATA PENGANTAR.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL.....	xxiii
DAFTAR GAMBAR .....	xxv
BAB I .....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	10
C. Pembatasan Masalah.....	11
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian .....	13
F. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II.....	17
MODEL PENGUKURAN/PENILAIAN TINGKAT MATURITAS DIGITAL BANK.....	17
A. Pengertian Transformasi Digital.....	17
B. Faktor Pendorong Transformasi Digital Perbankan .....	27
C. Kematangan Digital Perbankan .....	31

D. Penelitian Terdahulu.....	40
E. Asumsi Penelitian .....	42
F. Paradigma Penelitian.....	43
G. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	44
H. Hipotesis Penelitian .....	46
<b>BAB III.....</b>	<b>47</b>
<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
A. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	47
1. Jenis Data .....	48
2. Sumber Data .....	48
3. Teknik Pengumpulan Data .....	48
B. Fokus Penelitian.....	49
C. Populasi dan Sampel Penelitian.....	49
D. Langkah-Langkah Penelitian.....	49
E. Teknik Analisis Data.....	54
1. Aspek/Domain, Subdomain, dan Kontrol .....	54
2. Penilaian Penerapan Kontrol .....	57
3. Pemberian Peringkat Aspek/Domain .....	58
4. Menghitung Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank.....	60
5. Landasan Teoretis Pemberian Peringkat .....	61
F. Teknik Validasi Model.....	62
1. Validasi Keandalan ( <i>Reliability</i> ) .....	62
2. Validasi Konstruksi ( <i>Construct Validity</i> ).....	65
3. Validasi Model Pengukuran Tingkat Maturitas Digital Bank .....	68
<b>BAB IV .....</b>	<b>71</b>
<b>ANALISA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>71</b>
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian .....	71
1. Bank A Syariah .....	71
2. Bank B Syariah.....	73
3. Bank C yang memiliki UUS.....	74
4. Bank D yang memiliki UUS .....	76
B. Analisa dan Pembahasan Model Penilaian Maturitas Digital Berdasarkan POJK DMAB.....	77
C. Analisa dan Pembahasan Model Penilaian Maturitas Digital yang Dimodifikasi .....	84
1. Implementasi Penggunaan Standar Nilai Penerapan Kontrol Pada Kertas Kerja .....	85
2. Implementasi Penilaian terhadap Aspek/Domain: Skala Nilai Aspek/Domain (Skala Peringkat) .....	137
3. Implementasi Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank keseluruhan: Skala Peringkat – Bank A Syariah.....	200

D. Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap model modifikasi .....	201
1. Data-data sampel dari 4 Bank yang terlibat dalam penelitian ini .....	202
2. Hasil Validasi Model .....	210
3. Pengujian Konsistensi Antar Penilai .....	213
E. Implikasi untuk Strategi Peningkatan Maturitas Digital di Bank Syariah .....	215
BAB V .....	219
PENUTUP .....	219
A. Kesimpulan .....	219
B. Implikasi Hasil Penelitian .....	221
C. Rekomendasi untuk Penerapan Lebih Lanjut .....	222
DAFTAR PUSTAKA .....	225
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar BUS di Indonesia .....	3
Tabel 2. Penilai Tingkat Maturitas Digital .....	48
Tabel 3. Kertas Kerja Penilaian Tingkat Maturitas Digital.....	55
Tabel 4. Kategorisasi Standar Nilai Penerapan Kontrol .....	57
Tabel 5. Skala Peringkat Domain.....	59
Tabel 6. Skala Tingkat Maturitas Digital Bank.....	60
Tabel 7. Interval Nilai Fleiss' Kappa.....	64
Tabel 8. Interpretasi umum nilai Cronbach's Alpha:.....	65
Tabel 9. Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank .....	94
Tabel 10. Lampiran III A. Matriks Penetapan Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank .....	137
Tabel 11. Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank A Syariah (Model Modifikasi), untuk Penilaian Per Aspek/Domain.....	141
Tabel 12. Hasil <i>Intra-Rater Reliability</i> (Cronbach's Alpha) .....	210
Tabel 13 . Perbandingan Skor Penilai .....	211
Tabel 14 . Penilaian Aspek dan Nilai Koefisien dari Setiap Penilai .....	213



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Distribusi Aset BUS di Indonesia – Feb 2025 .....	3
Gambar 2. Distribusi Aset BUS di Indonesia – 2024 .....	5
Gambar 3. Kinerja Transaksi Ekonomi dan Keuangan Digital.....	30
Gambar 4. Penggunaan Layanan Perbankan Digital Selama Covid-19.....	31
Gambar 5. Revolusi Industri .....	32
Gambar 6. Faktor Keberhasilan Transformasi Digital .....	35
Gambar 7. Model Maturitas Digital .....	37
Gambar 8. Rasio Rata-rata Nilai Tingkat Kematangan Digital Bank Di Indonesia 2021 .....	38
Gambar 9. Delapan Aspek/Domain pada SEOJK DMAB .....	39
Gambar 10. Kerangka Pemikiran Penelitian .....	45
Gambar 11. Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank .....	50
Gambar 12. Penilaian Kondisi Penerapan Kontrol .....	51
Gambar 13. Penilaian Kondisi Penerapan Kontrol .....	52
Gambar 14. Penilaian Kondisi Penerapan Kontrol .....	52
Gambar 15. Alur Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank .....	53
Gambar 16. Penilaian Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank .....	56
Gambar 17. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah .....	79
Gambar 18. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah .....	79
Gambar 19. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Tata Kelola .....	80
Gambar 20. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Arsitektur.....	81

Gambar 21. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Manajemen Risiko.....	81
Gambar 22. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Teknologi.....	82
Gambar 23. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Data .....	82
Gambar 24. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Kolaborasi .....	83
Gambar 25. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Perlindungan Konsumen .....	83
Gambar 26. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah – Modifikasi Model.....	86
Gambar 27. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah .....	86
Gambar 28. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Tata Kelola (Modifikasi Model).....	89
Gambar 29. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Arsitektur (Modifikasi Model) .....	89
Gambar 30. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Manajemen Risiko (Modifikasi Model) .....	90
Gambar 31. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Teknologi (Modifikasi Model).....	90
Gambar 32. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Data (Modifikasi Model).....	91
Gambar 33. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Kolaborasi (Modifikasi Model).....	92
Gambar 34. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Perlindungan Konsumen (Modifikasi Model)..	92
Gambar 35. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Tata Kelola .....	196
Gambar 36. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Arsitektur.....	197
Gambar 37. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Manajemen Risiko.....	197
Gambar 38. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Teknologi. ....	198
Gambar 39. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Data. ....	199
Gambar 40. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Kolaborasi. ....	199

Gambar 41. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Perlindungan Konsumen.	200
Gambar 42. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank.	201
Gambar 43. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah	202
Gambar 44. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank B Syariah	204
Gambar 45 . Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank C yang mempunyai UUS	206
Gambar 46. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank D yang mempunyai UUS	208
Gambar 47. Hasil Validasi Konstruksi ( <i>Construct Validity</i> )	212
Gambar 48. Hasil Fleiss' Kappa	213



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perbankan syariah di Indonesia dimulai dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun 1992, yang merupakan bank syariah pertama di Indonesia. Kehadiran BMI menandai dimulainya era perbankan syariah di Indonesia<sup>1</sup>.

Sejak pendirian Bank Muamalat Indonesia (BMI) pada tahun 1992, industri perbankan syariah di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan. Salah satu pendorong utama pertumbuhan ini adalah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya prinsip-prinsip syariah dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam transaksi keuangan. Masyarakat semakin memahami nilai-nilai Islam yang mendorong transparansi, keadilan, dan pelarangan riba, sehingga menuntut layanan perbankan yang sejalan dengan keyakinan mereka. Kondisi ini menciptakan permintaan yang kuat akan produk dan layanan perbankan syariah, yang menjadikannya sebagai pilihan yang semakin relevan dan diminati di tengah masyarakat modern<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Dliyauf Muflihah, "Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia: Sebuah Kajian Historis," *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)* 4, no. 1 (1 Maret 2019), <https://doi.org/10.30736/jesa.v4i1.58>.

<sup>2</sup> Ahmad Yudhira, "Dinamika Perkembangan Bank Syariah di Indonesia: Analisis Komprehensif," *JURNAL SYIAR-SYIAR* 3, no. 2 (31 Desember 2023): 34–45, <https://doi.org/10.36490/syiar.v3i2.1074>.

Selain itu, dukungan pemerintah melalui berbagai regulasi dan kebijakan kondusif menjadi katalisator penting dalam pengembangan perbankan syariah. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, misalnya, memberikan landasan hukum yang kokoh bagi pelaku industri untuk berkembang secara profesional dan kompetitif. Regulasi ini tidak hanya mendorong terciptanya tata kelola yang baik, tetapi juga memastikan bahwa prinsip-prinsip syariah diterapkan secara konsisten di seluruh proses operasional bank. Dengan dukungan ini, pemerintah menunjukkan komitmen yang kuat untuk memajukan industri perbankan syariah sebagai bagian integral dari sistem keuangan nasional<sup>1</sup>.

Inovasi produk dan layanan juga memainkan peran kunci dalam menarik perhatian nasabah terhadap perbankan syariah. Bank syariah terus memperluas portofolio produk mereka dengan menawarkan solusi keuangan yang tidak hanya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, tetapi juga relevan dengan kebutuhan masyarakat modern. Misalnya, produk pembiayaan berbasis akad syariah, layanan investasi halal, dan pengembangan platform digital untuk meningkatkan aksesibilitas dan kenyamanan nasabah. Inovasi ini tidak hanya membantu bank syariah bersaing dengan bank konvensional, tetapi juga memperkuat posisinya sebagai solusi keuangan yang inklusif dan berkelanjutan<sup>2</sup>. Melalui kombinasi kesadaran masyarakat yang terus meningkat, dukungan regulasi yang kuat, dan inovasi berkelanjutan, industri perbankan syariah di Indonesia telah mampu tumbuh secara signifikan. Faktor-faktor ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk memperluas jangkauan layanan perbankan syariah ke segmen pasar yang lebih luas, sekaligus memperkuat daya saingnya di tengah dinamika industri keuangan yang terus berkembang.

Tahun 2008 menjadi era baru bagi perbankan syariah dengan dikeluarkannya kebijakan oleh Bank Indonesia yang memungkinkan konversi bank konvensional menjadi Bank Umum Syariah (BUS). Kebijakan ini membuka peluang bagi bank-bank konvensional untuk masuk ke dunia perbankan syariah, yang secara signifikan memperluas jaringan dan cakupan BUS (Bank Indonesia, 2008). Menurut data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Januari 2024, terdapat 14 Bank Umum Syariah yang beroperasi di Indonesia. Jumlah ini menunjukkan peningkatan signifikan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Muflihah, "Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia."

<sup>2</sup> Yudhira, "Dinamika Perkembangan Bank Syariah di Indonesia."

<sup>3</sup> [https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-daftar-lengkap-bank-syariah-di-indonesia?utm\\_source=chatgpt.com#google\\_vignette](https://keuangan.kontan.co.id/news/ini-daftar-lengkap-bank-syariah-di-indonesia?utm_source=chatgpt.com#google_vignette)

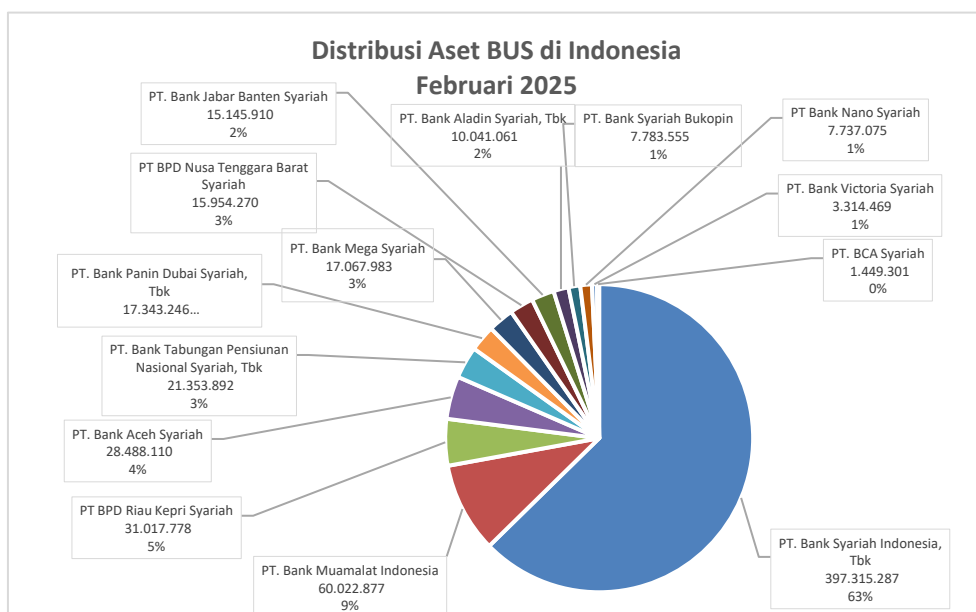
Berikut adalah daftar 14 Bank Umum Syariah di Indonesia:

Tabel 1. Daftar BUS di Indonesia

Bank Umum Syariah / Islamic Commercial Bank		Aset (Rp)
1	PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk	397.315.287
2	PT. Bank Muamalat Indonesia	60.022.877
3	PT BPD Riau Kepri Syariah	31.017.778
4	PT. Bank Aceh Syariah	28.488.110
5	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah, Tbk	21.353.892
6	PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk	17.343.246
7	PT. Bank Mega Syariah	17.067.983
8	PT BPD Nusa Tenggara Barat Syariah	15.954.270
9	PT. Bank Jabar Banten Syariah	15.145.910
10	PT. Bank Aladin Syariah, Tbk	10.041.061
11	PT. Bank Syariah Bukopin	7.783.555
12	PT Bank Nano Syariah	7.737.075
13	PT. Bank Victoria Syariah	3.314.469
14	PT. BCA Syariah	1.449.301
<b>Total Aset BUS</b>		<b>634.034.814</b>

Sumber: Laporan Keuangan Bank Syariah 2025, diolah

Gambar 1 Distribusi Aset BUS di Indonesia – Feb 2025



Sumber: Laporan Keuangan Bank Syariah 2025, diolah

Perkembangan industri Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia menunjukkan capaian yang menggembirakan dengan dominasi kuat dari PT Bank Syariah Indonesia, Tbk (BSI) yang berhasil mengelola lebih dari setengah total aset BUS nasional, yakni sebesar 63% atau sekitar Rp397,3 triliun. Posisi ini menegaskan bahwa BSI telah menjadi lokomotif utama dalam mendorong pertumbuhan sektor keuangan syariah di Indonesia. Keberhasilan ini memberikan keyakinan bahwa BUS mampu bersaing dengan perbankan konvensional apabila dikelola secara profesional dan efisien. Peran BSI sangat penting sebagai pilar utama dalam memperluas jangkauan dan meningkatkan literasi keuangan syariah di masyarakat.

Selain BSI, terdapat sejumlah bank syariah lain yang menempati posisi teratas dalam hal pengelolaan aset dan menunjukkan kinerja yang *solid*. Di posisi kedua, PT Bank Muamalat Indonesia mencatatkan aset sebesar Rp60 triliun (9%), memperkuat eksistensinya sebagai pelopor perbankan syariah di Indonesia. Disusul oleh PT BPD Riau Kepri Syariah di posisi ketiga dengan aset Rp31 triliun (5%), PT Bank Aceh Syariah di posisi keempat dengan Rp28,4 triliun (4%), dan PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Syariah, Tbk (BTPN Syariah) di posisi kelima dengan Rp21,3 triliun (3%). Capaian ini mencerminkan bahwa BUS di luar BSI juga menunjukkan potensi pertumbuhan yang menjanjikan dan telah memberikan kontribusi nyata bagi inklusi keuangan syariah di berbagai daerah.

Secara keseluruhan, lima bank terbesar ini menguasai sekitar 84,9% atau Rp538.19 triliun dari total aset industri perbankan syariah. Dan sisanya 16,1% atau Rp95.83 triliun, merupakan aset dari 9 BUS lainnya, yang sebagian besar masih berada dalam tahap pengembangan untuk meningkatkan daya saing mereka.

Melihat tren ini, masa depan perbankan syariah di Indonesia tampak sangat cerah dan penuh peluang. Perluasan akses melalui digitalisasi, peningkatan kolaborasi antar institusi, serta penguatan literasi keuangan syariah akan menjadi kunci bagi pertumbuhan yang lebih merata. Bank-bank syariah dengan aset besar di luar BSI memiliki potensi untuk terus berkembang dan mengisi ruang kebutuhan masyarakat yang belum sepenuhnya terlayani. Dengan ekosistem yang semakin terbentuk dan dukungan kebijakan yang kondusif, Indonesia berada di jalur yang tepat untuk menjadikan keuangan syariah sebagai tulang punggung ekonomi inklusif dan berkelanjutan di masa depan.

Gambar 2. Distribusi Aset BUS di Indonesia – 2024



Sumber: SPI dan SPS OJK 2015- 2023, diolah

Sejumlah bank daerah, seperti Bank A Syariah pada tahun 2016, Bank NTB pada tahun 2018, dan Bank Riau Kepri pada tahun 2022, telah beralih ke sistem syariah, menjadi faktor penting dalam meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia. Langkah ini membuahkan hasil signifikan, dengan pangsa pasar perbankan syariah berhasil melampaui ambang 5% pada tahun 2016, dan terus bertumbuh hingga mencapai 7% pada tahun 2022. Selain itu, faktor pendorong lainnya adalah merger tiga bank syariah milik BUMN—Bank Syariah Mandiri, Bank Rakyat Indonesia Syariah, dan Bank Negara Indonesia Syariah—pada tahun 2021 menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dan pada awal tahun 2024 berdirinya Bank Nano syariah yang merupakan Bank syariah hasil pemisahan Unit Usaha Syariah Bank Sinarmas. Penggabungan semua ini menghasilkan entitas yang lebih kuat dengan kemampuan operasional yang lebih besar, memungkinkan pelayanan kepada nasabah di cakupan yang lebih luas. Saat ini *market share* perbankan syariah di Indonesia telah mencapai 7,38% terhadap total aset perbankan nasional pada Juni tahun 2024, yang menunjukkan potensi besar Perbankan syariah untuk terus berkembang.

Transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam lanskap industri perbankan, termasuk perbankan syariah. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, bank syariah dituntut untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional dan strateginya. Tingkat maturitas digital menjadi indikator penting yang menunjukkan sejauh mana Bank Umum Syariah (BUS) mampu mengadopsi teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi nasabah, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing di tengah persaingan yang semakin ketat. Tingkat maturitas digital bank merupakan kondisi yang mencerminkan sejauh mana pemenuhan seluruh aspek dalam penyelenggaraan Teknologi Informasi (TI) telah dilakukan oleh suatu bank, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK PTI)<sup>4</sup>. Tingkat ini juga mencerminkan kesiapan dan kemampuan bank dalam mendukung transformasi digital secara menyeluruh, terintegrasi, dan berkelanjutan.

Meningkatkan maturitas digital bukan hanya pilihan strategis, tetapi kebutuhan untuk memastikan relevansi dan keberlanjutan operasional di era digital.

Secara umum, ada tiga pendekatan yang dilakukan perbankan dalam transformasi digital. Pendekatan pertama adalah digital sebagai sebuah proyek. Dalam pendekatan ini, transformasi digital dipandang sebagai inisiatif spesifik yang memiliki waktu, anggaran, dan tujuan tertentu. Fokusnya adalah pada penerapan teknologi digital untuk memperbaiki efisiensi proses, meningkatkan pengalaman nasabah, dan memperkuat kemampuan operasional. Misalnya, pengembangan aplikasi *mobile banking* atau implementasi sistem pembayaran digital sering kali dijalankan sebagai proyek terpisah dengan harapan menghasilkan dampak nyata dalam waktu singkat. Pendekatan kedua adalah digital sebagai model bisnis baru. Transformasi digital dalam konteks ini dianggap sebagai perubahan mendasar dalam model bisnis bank. Bank tidak hanya mengadopsi teknologi digital, tetapi juga melakukan pemikiran ulang tentang cara menciptakan nilai bagi nasabah. Pendekatan ini sering kali melibatkan inovasi produk dan layanan yang sepenuhnya baru, seperti *robo-advisory* atau layanan keuangan yang dipersonalisasi. Selain itu, bank yang menerapkan pendekatan ini sering menjalin kemitraan dengan perusahaan *fintech* untuk mempercepat pengembangan layanan inovatif dan meningkatkan daya saing. Pendekatan ketiga adalah digital sebagai cara melakukan bisnis. Dalam pendekatan ini, teknologi digital tidak hanya diterapkan dalam proyek atau model bisnis tertentu, tetapi menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya organisasi. Bank yang mengadopsi pendekatan ini menanamkan kemampuan digital (*capabilities*) dan pola pikir digital (*mindset*) ke dalam inti operasionalnya. Fokus utamanya adalah menciptakan budaya kerja yang

---

<sup>4</sup> POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum.

adaptif, inovatif, dan berpusat pada kebutuhan nasabah. Pendekatan ini memungkinkan bank untuk terus berinovasi dan memberikan nilai tambah secara berkelanjutan.

Ketiga pendekatan ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga perubahan strategi dan budaya organisasi. Dalam konteks perbankan syariah, mencapai tingkat maturitas digital yang tinggi sangat penting untuk memastikan layanan yang kompetitif, inklusif, dan sesuai dengan prinsip syariah. Hal ini juga menjadi kunci untuk memperluas jangkauan layanan perbankan syariah, meningkatkan inklusi keuangan, dan menghadapi tantangan era digital dengan lebih efektif.

Keterlibatan *regulator* menjadi sangat penting dalam memastikan transformasi digital yang aman, tangguh, dan inklusif dalam sektor keuangan. Sejak tahun 2007, melalui PBI<sup>5</sup>, *regulator* telah mendorong Perbankan untuk menerapkan manajemen risiko dalam penggunaan Teknologi Informasi (TI). Regulasi tersebut terus mengalami perbaikan untuk beradaptasi dengan akselerasi industri Perbankan dalam mengadopsi perkembangan Teknologi Informasi (TI). Pada tahun 2022, OJK mengeluarkan Peraturan OJK<sup>6</sup> tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum yang merupakan revolusi pengaturan agar Bank dapat lebih meningkatkan ketahanan dan kematangan operasional dalam seluruh aspek penyelenggaraan Teknologi Informasi (TI). Sebagai amanat Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) PTI, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menerbitkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Ketahanan dan Keamanan Siber<sup>7</sup>, dan SEOJK DMAB<sup>8</sup>. POJK DMAB dikeluarkan karena adanya keyakinan bahwa tingkat maturitas memainkan peran penting dalam mendorong transformasi digital yang sukses, khususnya untuk jangka panjang. Pengetahuan tingkat maturitas akan membantu Bank memahami kesiapan teknologinya secara keseluruhan dan memberikan insight mengenai peluang untuk improvement, sehingga membantu Bank tetap unggul dalam lingkup perbankan digital yang kompetitif.

Pencapaian tingkat maturitas digital yang tinggi membawa manfaat yang signifikan bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan juga Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki UUS, terutama dalam meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah. Melalui transformasi digital, bank umum

---

<sup>5</sup> PBI No. 9/15/PBI/2007 tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum

<sup>6</sup> POJK Nomor. 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum

<sup>7</sup> SEOJK Nomor 29/SEOJK.03/2022 tentang Ketahanan dan Keamanan Siber bagi Bank Umum

<sup>8</sup> SEOJK No. 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

dapat menyediakan layanan yang lebih cepat, mudah, dan personal, seperti *mobile banking*, *e-commerce*, serta layanan keuangan digital lainnya. Teknologi ini memungkinkan nasabah untuk mengakses layanan kapan saja dan di mana saja, menciptakan pengalaman yang lebih nyaman dan efisien. Dengan demikian, bank umum mampu menjawab kebutuhan nasabah yang semakin kompleks di era digital. Selain itu, teknologi digital mendukung efisiensi operasional bank umum secara keseluruhan. Proses manual yang memakan waktu dapat diotomatisasi, sehingga mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. Contohnya, penggunaan sistem otomatis untuk pengelolaan data dan transaksi dapat mempercepat proses bisnis dan mengurangi risiko kesalahan manusia. Efisiensi ini tidak hanya memberikan manfaat finansial bagi bank, tetapi juga mempercepat pengambilan keputusan strategis.

Tingkat maturitas digital yang tinggi juga meningkatkan daya saing Bank umum di Indonesia. Dalam persaingan yang ketat antar bank umum dan fintech, Bank Umum yang mempunyai kematangan secara digital memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan nasabah. Pengembangan produk dan layanan yang inovatif, seperti aplikasi berbasis AI atau solusi keuangan syariah digital, memungkinkan bank umum untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar. Selain itu, teknologi digital memberikan peluang bagi bank umum untuk memperluas jangkauan pasar, termasuk menjangkau nasabah di daerah terpencil yang sebelumnya sulit diakses. Dengan cara ini, bank umum dapat meningkatkan inklusi keuangan dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang lebih luas. Keunggulan lain dari tingkat maturitas digital yang tinggi adalah kemampuan bank umum untuk terus berinovasi. Bank umum yang matang secara digital lebih siap untuk menciptakan produk dan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan nasabah yang dinamis. Misalnya, Bank Umum Syariah mengembangkan platform investasi syariah berbasis digital memungkinkan bank untuk menarik lebih banyak nasabah dari berbagai segmen. Di sisi lain, kemampuan ini juga memperkuat reputasi bank umum syariah. Adopsi teknologi digital mencerminkan komitmen bank untuk memberikan pelayanan terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan citra positif di mata nasabah dan investor.

Risiko yang Dihadapi bank umum jika tidak mencapai Tingkat Maturitas Digital yang memadai yaitu dimana kegagalan untuk mencapai tingkat maturitas digital yang memadai dapat membawa risiko besar bagi bank umum. Salah satu risiko utama adalah tertinggal dalam persaingan. Bank umum yang lamban dalam mengadopsi teknologi digital berisiko kehilangan nasabah, nasabah akan beralih kepada bank lain dan fintech yang lebih inovatif. Di era di mana layanan digital menjadi standar, nasabah cenderung memilih institusi keuangan yang mampu memberikan solusi cepat dan efisien.

Ada contoh kasus yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia, pada Mei 2023, Bank Syariah Indonesia (BSI) mengalami gangguan layanan yang signifikan, yang kemudian diketahui disebabkan oleh serangan ransomware dari kelompok hacker yang dikenal sebagai LockBit. Serangan ini mengakibatkan akses nasabah terhadap layanan perbankan terganggu selama beberapa hari. Penelitian yang dilakukan oleh Maulana dan Fitriana (2023)<sup>9</sup> menunjukkan bahwa insiden tersebut memiliki dampak signifikan terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah BSI. Hasil uji determinan menunjukkan bahwa insiden tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat kepercayaan (47,6%) dan loyalitas nasabah (35,6%). Kepercayaan nasabah terpengaruh secara serius oleh insiden ini, mengindikasikan keprihatinan terhadap keamanan layanan perbankan. Sebagai respons terhadap insiden tersebut, BSI telah meningkatkan anggaran Teknologi Informasi (TI) mereka menjadi Rp1,5 triliun pada tahun 2024 untuk memperkuat sistem keamanan siber dan mencegah serangan serupa di masa depan<sup>10</sup>. Secara keseluruhan, serangan siber yang dialami BSI pada Mei 2023 memiliki dampak negatif terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah. Upaya pemulihan citra dan peningkatan keamanan siber menjadi kunci bagi BSI dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas nasabah di masa mendatang. Contoh dari BSI ini menjadi Pelajaran untuk bank umum, baik BUS maupun BUK yang memiliki UUS, untuk terus meningkatkan maturitas digital yang disana termasuk aspek maturitas keamanan dan ketahanan siber.

Selain itu, bank umum yang tidak matang secara digital akan kesulitan memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin terbiasa dengan layanan digital. Nasabah saat ini mengharapkan pengalaman yang mudah, personal, dan berbasis teknologi. Ketidakmampuan bank umum untuk menyediakan layanan ini dapat mengurangi loyalitas nasabah, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan pendapatan. Selain itu, bank yang masih bergantung pada proses manual cenderung menghadapi biaya operasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan bank yang telah mengotomatiskan proses bisnisnya. Aspek lain yang tidak kalah penting adalah keamanan siber. Kurangnya investasi dalam teknologi keamanan digital dapat membuat bank umum rentan terhadap serangan siber dan pencurian data. Ancaman ini tidak hanya membahayakan operasional bank, tetapi juga merusak kepercayaan nasabah. Selain itu, Bank umum yang tidak mencapai tingkat maturitas digital yang memadai akan kesulitan untuk berinovasi. Dalam lingkungan yang berubah

---

<sup>9</sup> Lutfi Maulana dan Nadia Fitriana, "Analisis dampak Insiden BSI Eror dan Dugaan Hacking Bank Syariah Indonesia (BSI) terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Subang," *Rayah Al-Islam* 7, no. 3 (6 Januari 2024): 1755–68, <https://doi.org/10.37274/rais.v7i3.899>.

<sup>10</sup> [https://mediaindonesia.com/ekonomi/648224/cegah-serangan-siber-bsi-naikkan-anggaran-it-di-jadi-rp15-t-di-2024?utm\\_source=chatgpt.com](https://mediaindonesia.com/ekonomi/648224/cegah-serangan-siber-bsi-naikkan-anggaran-it-di-jadi-rp15-t-di-2024?utm_source=chatgpt.com)

dengan cepat, ketidakmampuan untuk mengembangkan produk dan layanan baru akan membuat bank umum semakin tertinggal dari kompetitor.

Oleh karena itu, transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, tetapi kebutuhan strategis bagi bank umum untuk tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan di tengah perubahan cepat dalam industri keuangan. Dengan mengatasi risiko-risiko ini, bank umum di Indonesia dapat memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan nilai tambah yang signifikan bagi nasabah dan pemangku kepentingan lainnya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Salah satu masalah utama dalam penelitian ini adalah penerapan SEOJK DMAB<sup>11</sup>, khususnya dalam hal penilaian penerapan kontrol yang belum memiliki acuan yang cukup rinci, secara kuantitatif. SEOJK DMAB memberikan pedoman umum mengenai penilaian tingkat maturitas digital bank, tetapi belum menyertakan rincian atau standar yang mendetail tentang bagaimana penerapan terhadap kontrol-kontrol tersebut harus dinilai dan diterapkan oleh berbagai pihak yang terlibat, baik oleh penilai internal maupun eksternal, dan belum memberikan indikator-indikator teknis atau bobot yang jelas bagi tiap elemen kontrol yang harus dipenuhi. Hal ini dapat berakibat bank-bank di Indonesia, baik BUS maupun BUK dengan UUS, memiliki ruang interpretasi yang luas dalam menilai tingkat kematangan digital mereka masing-masing. Perbedaan persepsi subjektif antara pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian, seperti *regulator* dan bank, bisa berpotensi menyebabkan inkonsistensi dalam penerapan dan evaluasi, sehingga menimbulkan kesulitan dalam memperoleh hasil penilaian yang adil dan objektif. Ketidakkonsistenan dalam penilaian dapat berdampak pada objektivitas proses evaluasi. Ketika proses penilaian dilakukan tanpa acuan yang terukur, maka akan sulit untuk menyusun peta kemajuan digital yang akurat antar bank. Ini dapat menjadi hambatan tersendiri, terutama ketika hasil penilaian tersebut dijadikan sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan digital. Bank yang melakukan penyusunan strategi berdasarkan hasil evaluasi yang tidak mencerminkan kondisi aktual, sehingga upaya yang dilakukan bisa menjadi tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Jika terjadi dalam jangka panjang, hal ini juga dapat menyulitkan *regulator* dalam melakukan pengawasan dan pembinaan yang baik terhadap seluruh pelaku industri perbankan. Dengan pendekatan ini, hasil evaluasi terhadap tingkat kematangan digital diharapkan mampu mencerminkan kondisi aktual bank secara lebih komprehensif, serta dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif, baik oleh manajemen bank maupun oleh *regulator*.

---

<sup>11</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

Salah satu identifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah dilakukannya strategi yang jelas, komprehensif dan sesuai untuk meningkatkan tingkat maturitas digital pada bank umum. Tidak hanya mengenai adopsi teknologi yang lebih baik, tetapi juga penerapan strategi pengelolaan risiko, inovasi produk, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung keberhasilan transformasi digital dengan lebih dulu melakukan penilaian Tingkat maturitas yang benar, objektif dan konsisten. Banyak bank yang menghadapi tantangan dalam membuat strategi dalam meningkatkan maturitas digital mereka dan mengintegrasikan teknologi baru dengan model bisnis yang ada, serta menciptakan inovasi yang relevan dalam rangka menanggapi perubahan kebutuhan pasar. Perbedaan penilaian yang subjektif dapat memengaruhi hasil evaluasi dan membuatnya kurang representatif dan hal ini dapat membuat strategi yang akan dibuat dalam peningkatan maturitas digital menjadi tidak tepat/salah. Oleh karena itu, identifikasi masalah-masalah ini bertujuan untuk menggali potensi-potensi yang dapat menjadi hambatan dalam melakukan penilaian Tingkat maturitas digital dengan objektif dan konsisten yang kemudian akan menjadi potensi hambatan juga untuk membuat strategi peningkatan maturitas digital dan mengembangkan langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh bank untuk mencapai maturitas digital yang optimal.

### **C. Pembatasan Masalah**

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang jelas dalam menganalisis dan mengembangkan model pengukuran tingkat maturitas digital Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang mempunyai UUS sesuai dengan pedoman yang diberikan oleh OJK pada POJK<sup>12</sup> dan SEOJK DMAB<sup>13</sup>. Panduan ini mencakup berbagai aspek penting seperti tata kelola, arsitektur, manajemen risiko, teknologi, data, kolaborasi, dan perlindungan konsumen. Penekanan khusus diberikan pada area-area ini untuk memastikan bahwa penilaian tingkat maturitas digital tidak hanya fokus pada adopsi teknologi, tetapi juga mencerminkan integrasi yang holistik dengan praktik tata kelola yang baik dan perlindungan konsumen. Selain itu, domain ketahanan dan keamanan siber yang merupakan elemen kritis dalam ekosistem perbankan digital memiliki kerangka pengukuran tersendiri, yang diatur dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Keamanan dan ketahanan Siber<sup>14</sup>, sehingga tidak menjadi bagian langsung dari cakupan penelitian ini. Dalam

---

<sup>12</sup> POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum

<sup>13</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

<sup>14</sup> SEOJK Nomor 29/SEOJK.03/2022 Tentang Keamanan dan Ketahanan Siber Bagi Bank Umum

penelitian ini, partisipasi bank akan dibatasi pada empat entitas, yaitu dua Bank Umum Syariah (BUS) dan dua Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Pemilihan bank-bank ini didasarkan pada data yang tersedia selama periode 2023–2024, dengan tujuan untuk memberikan representasi yang seimbang antara institusi perbankan syariah dan konvensional yang menjalankan layanan. Fokus penelitian terhadap empat bank ini memungkinkan analisis yang mendalam dan mendetail, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan pemahaman yang relevan dan aplikatif untuk modifikasi model penilaian tingkat maturitas agar lebih objektif dan konsisten, meskipun dinilai oleh para penilai dengan latar belakang pendidikan atau pekerjaan yang berbeda. Pada aspek penilaian dalam penelitian ini, dapat difokuskan pada kriteria kontrol yang relevan untuk mengukur tingkat maturitas digital pada BUS dan BUK yang memiliki UUS. Dengan memastikan bahwa kriteria kontrol dievaluasi secara objektif dan seragam, penelitian ini diharapkan dapat membantu menciptakan model pengukuran yang lebih relevan dan konsisten, sehingga mendukung penerapan regulasi yang lebih efektif.

Metode evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari laporan Tingkat maturitas digital bank, laporan tahunan bank, dokumen keuangan, dan informasi terkait lainnya yang dapat diakses publik atau yang telah disediakan oleh bank dalam bentuk dokumen resmi. Pendekatan kuantitatif ini bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat maturitas digital agar lebih terukur dan objektif, yang kemudian akan digunakan untuk memberikan rekomendasi strategis yang tepat sasaran untuk meningkatkan maturitas digital bank.

#### **D. Rumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab berbagai permasalahan terkait pengukuran dan penilaian tingkat maturitas digital Bank Umum Syariah (BUS) serta Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia. Transformasi digital menjadi isu strategis yang memerlukan perhatian khusus, terutama dalam memastikan bahwa adopsi teknologi dilakukan secara terintegrasi dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat beberapa rumusan masalah utama yang menjadi fokus analisis.

**Permasalahan pertama** adalah *bagaimana BUS dan BUK yang memiliki UUS dapat mengidentifikasi dan memastikan penilaian pemenuhan kriteria kontrol sesuai regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK)<sup>15</sup>,*

---

<sup>15</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran II

*agar tidak terjadi inkonsistensi dalam melakukan penilaian antar bank dan menghindari penilaian yang subjektif?.* Regulasi ini memberikan pedoman bagi bank dalam mengukur tingkat maturitas digitalnya, namun terdapat tantangan dalam memastikan konsistensi penilaian penerapan kontrol antar bank. Inkonsistensi ini dapat menyebabkan evaluasi yang tidak tepat/salah atau kurang representatif terhadap kematangan digital pada setiap institusi. Dengan demikian, penelitian ini akan menggali cara-cara yang dilakukan oleh bank untuk menilai kriteria tersebut secara akurat dan seragam, sehingga dapat mendukung implementasi regulasi yang lebih efektif.

**Permasalahan kedua** berkaitan dengan *bagaimana BUS dan BUK yang mempunyai UUS dalam melakukan pengukuran/ penilaian aspek/domain sampai dengan pengukuran/penilaian tingkat maturitas digital bank secara menyeluruh sesuai dengan panduan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK)<sup>16</sup>?* Penilaian yang mencakup berbagai aspek seperti tata kelola, arsitektur, manajemen risiko, teknologi, data dan perlindungan konsumen. Namun, dalam mengimplementasi penilaian aspek/domain ini, perlu dibuatkan juga panduan yang lebih jelas, agar penilai terus konsisten pada penilaian per aspek/domain sampai dengan penilaian Tingkat maturitas digital bank secara keseluruhan.

**Permasalahan ketiga** yang diangkat adalah *bagaimana strategi peningkatan tingkat maturitas digital dapat dikembangkan untuk BUS dan BUK yang mempunyai UUS?* Transformasi digital tidak hanya membutuhkan adopsi teknologi, tetapi juga strategi yang komprehensif untuk memastikan keberhasilannya. Strategi ini mencakup aspek operasional, inovasi produk, dan pengelolaan risiko. Penelitian ini akan mengidentifikasi langkah-langkah strategis yang dapat diambil oleh bank untuk meningkatkan maturitas digitalnya, sekaligus mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam proses tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif dan mendukung pengembangan industri perbankan syariah dan konvensional di Indonesia.

## **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia dapat *mengidentifikasi dan memastikan penilaian pemenuhan kriteria kontrol yang diatur dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK)*

---

<sup>16</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran III

**DMAB**<sup>17</sup>. Penilaian Penerapan kontrol ini dirancang untuk menghindari subjektivitas dalam proses penilaian. Dalam praktiknya, implementasi kriteria ini menghadapi berbagai tantangan, termasuk interpretasi yang beragam antar bank. Penelitian ini akan menganalisis pendekatan yang digunakan untuk menilai pemenuhan kriteria kontrol dengan cara yang konsisten dan relevan, sehingga dapat meminimalkan potensi inkonsistensi dalam penerapan regulasi. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk **mengembangkan modifikasi model pengukuran tingkat maturitas digital yang dapat digunakan oleh BUS dan BUK yang memiliki UUS**. Model ini dirancang untuk tidak hanya memenuhi panduan dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, tetapi juga untuk membantu memastikan penilaian tetap konsisten dari penilaian pemenuhan kontrol sampai dengan penilaian Tingkat maturitas digital. Dengan modifikasi model ini diharapkan mampu memberikan penilaian yang lebih akurat dan aplikatif terhadap tingkat kematangan digital suatu bank umum. Melalui pendekatan analisis yang komprehensif, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan dalam regulasi yang ada dengan menyediakan alat evaluasi yang dapat diimplementasikan secara efektif oleh BUS dan BUK. Dan tujuan terakhir dari penelitian ini adalah **menyusun strategi peningkatan tingkat maturitas digital yang efektif untuk BUS dan BUK yang memiliki UUS**. Strategi ini dirancang untuk mendukung transformasi digital yang aman, berkelanjutan, dan berdaya saing di era digital. Transformasi digital memerlukan pendekatan yang tidak hanya fokus pada adopsi teknologi, tetapi juga pada integrasi teknologi ke dalam proses operasional dan budaya organisasi. Dengan melakukan penilaian Tingkat maturitas digital yang objektif dan konsisten, bank dapat menyusun strategi yang terarah/benar dan komprehensif. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu bank-bank syariah dan bank-bank konvensional dalam mengoptimalkan penilaian terhadap kematangan digital mereka, yang pada akhirnya dapat memberikan nilai tambah kepada nasabah, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di pasar keuangan. Melalui pencapaian tujuan-tujuan ini, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan industri perbankan yang lebih tangguh dan inovatif di Indonesia.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna, baik secara teoritis maupun praktis, dalam mendukung transformasi digital sektor perbankan di Indonesia, khususnya bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Seiring dengan meningkatnya urgensi digitalisasi dalam industri jasa

---

<sup>17</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran II

keuangan, kebutuhan akan pemahaman yang lebih mendalam terhadap penilaian tingkat kematangan digital menjadi semakin krusial. Penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan tersebut, dengan harapan mampu menjadi jembatan antara teori, regulasi, dan praktik di lapangan.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur akademik di bidang ekonomi dan perbankan syariah, terutama dalam tema yang relatif baru dan belum banyak dibahas secara mendalam, yaitu penilaian tingkat maturitas digital. Dengan menyusun sebuah model penilaian yang dimodifikasi dan disesuaikan dengan karakteristik industri perbankan syariah di Indonesia, penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur, tetapi juga menawarkan pendekatan yang relevan untuk mengukur kesiapan digital suatu lembaga keuangan syariah. Hal ini penting mengingat transformasi digital dalam konteks syariah memerlukan kehati-hatian yang tidak hanya bertumpu pada aspek teknologi dan efisiensi, tetapi juga pada kepatuhan terhadap prinsip-prinsip maqashid syariah. Selain menjadi referensi ilmiah, penelitian ini juga dapat dimanfaatkan oleh kalangan akademisi sebagai bahan ajar, sumber penelitian lanjutan, atau dasar pengembangan teori baru yang mengaitkan antara inovasi digital, tata kelola teknologi informasi, dan prinsip syariah. Pengembangan kajian interdisipliner antara ilmu ekonomi syariah, teknologi informasi, dan manajemen risiko sangat dibutuhkan di era digital saat ini, dan penelitian ini diharapkan menjadi salah satu fondasi awal untuk pengembangan arah kajian tersebut di masa mendatang.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi pihak perbankan, khususnya BUS dan BUK yang memiliki UUS, dalam menerapkan penilaian tingkat maturitas digital secara lebih sistematis, obyektif, dan selaras dengan regulasi OJK. Model yang ditawarkan dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah proses penilaian, sekaligus meningkatkan konsistensi dan keakuratan dalam pengukuran. Dalam praktiknya, model ini dapat digunakan oleh berbagai unit di dalam bank, seperti tim teknologi informasi, manajemen risiko, maupun pengawasan internal, sebagai instrumen evaluasi kinerja digital secara menyeluruh.

Lebih jauh, model ini juga dapat membantu manajemen bank dalam menyusun strategi transformasi digital yang tepat sasaran. Dengan memahami posisi tingkat maturitas digital yang dimiliki saat ini, bank dapat merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih terarah dan berkelanjutan, baik dalam hal investasi infrastruktur, pengembangan SDM digital, maupun inovasi produk dan layanan berbasis teknologi. Strategi yang disusun dengan data dan pemetaan yang jelas akan memungkinkan bank untuk bergerak secara lebih efektif dalam menghadapi tantangan digitalisasi, serta memastikan bahwa proses transformasi tersebut tetap berada dalam koridor syariah.

Tidak hanya memberikan manfaat bagi pelaku industri, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan yang berharga bagi *regulator*, dalam hal ini Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Temuan dan model yang dihasilkan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses penyempurnaan regulasi terkait penilaian tingkat maturitas digital, baik dari sisi teknis, metodologis, maupun dalam upaya standarisasi penilaian antar bank. Selama ini, tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>18</sup> adalah adanya perbedaan interpretasi dalam penerapan kontrol dan pengukuran domain, yang berdampak pada tidak seragamnya hasil penilaian antar lembaga. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam mengurangi persoalan tersebut dengan menawarkan pendekatan penilaian yang lebih terstruktur dan seragam.

Manfaat yang tidak kalah penting adalah kontribusi penelitian ini terhadap penguatan ekosistem perbankan digital syariah secara keseluruhan. Dengan memberikan kerangka evaluasi yang lebih terarah dan strategi yang aplikatif, penelitian ini mendukung percepatan transformasi digital bank-bank syariah agar dapat berkembang secara inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan. Penerapan transformasi digital yang terkelola dengan baik juga akan berdampak positif pada masyarakat sebagai pengguna layanan, karena akan mendorong terciptanya layanan perbankan yang lebih cepat, aman, transparan, dan sesuai dengan prinsip etika serta syariah.

Melalui manfaat-manfaat yang ditawarkan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menjadi pijakan awal bagi perubahan yang lebih besar dalam industri perbankan Indonesia, mendorong sinergi antara teknologi dan nilai-nilai Islam, serta memperkuat peran bank syariah dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional di era digital.

---

<sup>18</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran II

## **BAB II**

### **MODEL PENGUKURAN/PENILAIAN TINGKAT MATURITAS DIGITAL BANK**

#### **A. Pengertian Transformasi Digital**

*What is Digital Transformation?* Transformasi digital adalah perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi dengan tujuan menciptakan nilai melalui penggunaan teknologi secara terus-menerus dalam skala besar. Menurut Jurnal Artikel<sup>1</sup>, transformasi digital didefinisikan sebagai proses "*rewiring*" organisasi yang melibatkan strategi yang jelas, fokus pada domain tertentu, dan pengembangan kemampuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam transformasi digital, "*rewiring*" merujuk pada perubahan mendasar dalam cara suatu organisasi beroperasi yang melibatkan integrasi teknologi baru, perubahan budaya kerja, dan penyesuaian struktur organisasi untuk memastikan bahwa semua bagian bekerja secara harmonis dalam ekosistem digital yang terus berkembang. Misalnya mengubah proses manual menjadi otomatis, menata ulang alur kerja untuk lebih mendukung inovasi dan kolaborasi dan mengintegrasikan teknologi seperti AI atau cloud computing untuk menciptakan efisiensi operasional dan memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan kata lain, "*rewiring*" adalah proses membangun kembali fondasi organisasi untuk memastikan keselarasan dengan tuntutan era digital.

---

<sup>1</sup> Wiley, The New McKinsey Book *Rewired: A McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI* (June 20, 2023)

## 1. Transformasi Digital Perbankan

Definisi transformasi digital perbankan adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek operasional bank, yang mengubah cara layanan perbankan disampaikan kepada nasabah dan meningkatkan efisiensi operasional. Proses ini mencakup adopsi teknologi seperti komputasi awan, kecerdasan buatan, analitik data besar, dan blockchain untuk menciptakan layanan yang lebih responsif, aman, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah modern.

Menurut Maharani dan Daljono (2023)<sup>2</sup>, transformasi digital dalam perbankan adalah upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan melalui penerapan teknologi digital dalam proses bisnis bank. Penelitian mereka menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan bank, dengan ukuran perusahaan sebagai variabel moderasi.

Transformasi digital dalam perbankan adalah proses perubahan mendasar yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional bank. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, inovasi layanan, dan kepuasan pelanggan. Transformasi ini tidak hanya tentang adopsi teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, strategi bisnis, dan pendekatan terhadap layanan nasabah. Dengan memanfaatkan teknologi digital, bank dapat menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi nasabah, meningkatkan produktivitas, serta merespons dinamika pasar yang terus berubah.

Salah satu elemen utama dalam transformasi digital perbankan adalah inovasi layanan. Bank terus mengembangkan produk dan layanan berbasis digital seperti *mobile banking*, *internet banking*, dan layanan pembayaran digital untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin kompleks. Layanan ini dirancang agar lebih mudah diakses, cepat, dan relevan dengan gaya hidup modern. Dengan inovasi ini, bank tidak hanya memberikan kenyamanan bagi nasabah, tetapi juga memperluas jangkauan pasar mereka, termasuk ke segmen yang sebelumnya kurang terlayani.

Selain itu, efisiensi operasional menjadi fokus penting dalam transformasi digital. Melalui otomatisasi proses internal, bank dapat meningkatkan kecepatan layanan sekaligus mengurangi biaya operasional<sup>3</sup>. Sebagai contoh, pengelolaan data dan transaksi yang sebelumnya membutuhkan intervensi manual kini dapat dilakukan secara otomatis dengan teknologi canggih. Penelitian juga menunjukkan bahwa transformasi digital

---

<sup>2</sup> Sasmita Maharani Lantip, "Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi," (2021).

<sup>3</sup> Agus Kurniawan, Agus Rahayu, dan Lili Adi Wibowo, "Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia," (2021).

memberikan dampak positif pada kinerja bank, seperti yang terlihat pada Bank Pembangunan Daerah di Indonesia. Efisiensi ini memungkinkan bank untuk tetap kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat.

Pengalaman nasabah juga menjadi prioritas utama dalam transformasi digital. Bank kini berupaya meningkatkan interaksi dengan nasabah melalui platform digital yang dirancang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan. Layanan yang dipersonalisasi berdasarkan kebutuhan individu, serta respons yang lebih cepat terhadap permintaan nasabah, menjadi kunci untuk membangun hubungan jangka panjang. Dengan platform yang *user-friendly*, bank dapat menciptakan pengalaman yang lebih menyenangkan bagi nasabah, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka.

Elemen penting lainnya adalah keamanan dan kepatuhan. Dalam era digital, perlindungan data nasabah dan keamanan siber menjadi prioritas utama. Bank mengimplementasikan teknologi canggih untuk memastikan bahwa data nasabah aman dari ancaman siber. Selain itu, bank juga harus mematuhi regulasi yang berlaku, termasuk aturan terkait perlindungan data pribadi dan keamanan transaksi. Dengan memastikan keamanan dan kepatuhan, bank dapat membangun kepercayaan nasabah terhadap layanan digital mereka.

Secara keseluruhan, transformasi digital membawa perubahan besar dalam industri perbankan, menciptakan peluang baru untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan pengalaman nasabah, sambil memastikan bahwa layanan tetap aman dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Hal ini menjadikan transformasi digital sebagai elemen strategis yang tidak dapat diabaikan oleh bank yang ingin tetap relevan di era modern.

## **2. Transformasi Digital Perbankan dalam Perspektif Islam**

Transformasi digital merupakan fenomena global yang telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor perbankan. Dalam perspektif Islam, transformasi digital tidak hanya dilihat sebagai inovasi teknologi, tetapi juga harus sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Layanan perbankan digital harus mematuhi larangan terhadap riba, gharar (ketidakpastian), dan maysir (spekulasi). Selain itu, transformasi digital harus memastikan dan mengedepankan nilai keadilan (*al-adl*), transparansi, dan kemaslahatan (*maslahah*) bagi masyarakat. Dengan penerapan prinsip-prinsip syariah, transformasi digital dapat menjadi alat untuk menciptakan layanan yang lebih inklusif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Penerapan prinsip syariah dalam layanan *digital banking* mencerminkan komitmen perbankan syariah untuk tetap konsisten dengan nilai-nilai Islam sambil memanfaatkan teknologi modern. Salah satu contoh konkret adalah pengembangan aplikasi perbankan digital yang memfasilitasi transaksi berbasis akad syariah. Aplikasi ini dirancang untuk memastikan bahwa semua transaksi, seperti pembiayaan murabahah, mudharabah, atau

ijarah, dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dengan fitur-fitur yang terintegrasi, nasabah dapat dengan mudah memahami akad yang digunakan dalam setiap transaksi, sehingga meningkatkan kesadaran dan kepercayaan terhadap layanan perbankan syariah<sup>4</sup>. Selain itu, sistem dalam *digital banking* syariah harus mampu memastikan transparansi dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah<sup>5</sup>. Hal ini mencakup penyediaan informasi yang jelas tentang struktur pembiayaan, sumber pendapatan bank, dan pemenuhan fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Teknologi digital dapat digunakan untuk menciptakan audit trail yang transparan dan mendukung proses pemantauan oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS). Dengan demikian, sistem ini tidak hanya mempermudah operasional perbankan tetapi juga memperkuat akuntabilitas bank syariah dalam menjalankan amanah keuangan sesuai dengan nilai-nilai Islam<sup>6</sup>.

Kolaborasi dengan *fintech* syariah juga menjadi strategi penting dalam memperluas inklusi keuangan berbasis syariah. Melalui kemitraan ini, bank syariah dapat menjangkau segmen masyarakat yang belum terlayani oleh sistem keuangan formal, seperti usaha kecil dan menengah (UKM) di daerah terpencil. *Fintech* syariah dapat menyediakan solusi inovatif, seperti *peer-to-peer lending* berbasis syariah atau platform investasi halal, yang terintegrasi dengan layanan perbankan digital. Kolaborasi ini tidak hanya memperluas akses layanan keuangan syariah, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekosistem keuangan berbasis syariah yang lebih inklusif dan berkelanjutan<sup>7</sup>. Penerapan prinsip syariah dalam *digital banking* merupakan langkah penting untuk menjaga integritas perbankan syariah di era digital. Dengan memanfaatkan teknologi untuk mempromosikan nilai-nilai transparansi, keadilan, dan keberlanjutan, perbankan syariah dapat terus relevan dan kompetitif sambil tetap memenuhi kebutuhan nasabah yang berpegang pada prinsip-prinsip Islam<sup>8</sup>.

Prinsip-prinsip syariah memainkan peran penting dalam membimbing transformasi digital di sektor perbankan, memastikan bahwa adopsi teknologi tetap selaras dengan nilai-nilai Islam. Salah satu prinsip utama adalah larangan

---

<sup>4</sup> Ivan Rubinić, "Pandemic Paradigm Shift," *Journal of Labor and Society* 23, no. 3 (September 2020): 383–97, <https://doi.org/10.1111/wusa.12486>.

<sup>5</sup> Yunita, Patria "The Digital Banking Profitability Challenges: Are They Different Between Conventional And Islamic Banks?," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*: Vol. 18: Iss. 1, Article 4. Tahun 2021. <https://scholarhub.ui.ac.id/jaki/vol18/iss1/4>

<sup>6</sup> Hamid, A. Z., & Musa, N. *Digital Finance and Islamic Finance: Synergies and Prospects for the Future*. International Journal of Islamic Banking and Finance Research. Tahun 2019.

<sup>7</sup> Sufian, F., & Alam, S. S. *The Role of Islamic Fintech in Financial Inclusion in Developing Countries*. Journal of Islamic Economics, Banking, and Finance. Tahun 2021.

<sup>8</sup> Iqbal, Z., & Mirakhor, A. *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. Wiley. Tahun 2017.

riba, yang mengharuskan semua layanan digital bebas dari unsur bunga yang dilarang dalam hukum Islam<sup>9</sup>. Dalam konteks digital, bank syariah dapat mengimplementasikan produk keuangan seperti murabahah (jual beli dengan margin keuntungan), mudharabah (bagi hasil), dan ijarah (sewa) melalui *platform* digital. Hal ini memastikan bahwa layanan yang ditawarkan tetap sesuai dengan syariah sambil memberikan kemudahan akses bagi nasabah.

Selain itu, prinsip larangan gharar, atau ketidakjelasan, sangat relevan dalam transformasi digital. Digitalisasi di sektor perbankan harus menjamin transparansi dalam semua transaksi. Informasi terkait akad, biaya, dan syarat-syarat produk keuangan harus disampaikan dengan jelas melalui aplikasi atau platform digital<sup>10</sup>. Dengan memberikan kejelasan ini, nasabah dapat membuat keputusan yang lebih informasional, mengurangi risiko kesalahpahaman, dan meningkatkan kepercayaan terhadap layanan perbankan syariah. Prinsip larangan maysir, atau perjudian, juga menjadi acuan penting. Layanan berbasis digital harus bebas dari unsur spekulasi berlebihan atau perjudian. Sebagai contoh, investasi berbasis syariah dapat memanfaatkan analisis risiko yang adil dan tidak mengandung unsur spekulasi. Dengan pendekatan ini, bank syariah dapat memastikan bahwa nasabah yang berinvestasi melalui *platform* digital tetap mematuhi prinsip syariah sambil mendapatkan manfaat ekonomi<sup>11</sup>.

Keadilan (*al-adl*) merupakan prinsip lain yang harus dijunjung tinggi dalam transformasi digital. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dapat digunakan untuk menciptakan evaluasi yang adil dalam pengelolaan risiko kredit syariah. Misalnya, AI dapat membantu bank dalam mengevaluasi kelayakan kredit tanpa bias, memastikan bahwa semua nasabah diperlakukan secara setara sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan mereka. Dengan demikian, teknologi digital dapat menjadi alat untuk mewujudkan nilai-nilai keadilan yang menjadi inti dari perbankan syariah<sup>12</sup>.

Prinsip terakhir adalah masalah, atau kemaslahatan umat, yang menekankan pentingnya inovasi digital yang berorientasi pada manfaat bagi masyarakat. Pengembangan aplikasi *mobile banking* berbasis syariah, misalnya, dapat memberikan kemudahan akses ke layanan keuangan halal bagi berbagai lapisan masyarakat, termasuk mereka yang berada di daerah

---

<sup>9</sup> Abdullah, M., & Yusoff, W. Digital Transformation in Islamic Finance: Opportunities and Challenges. *Journal of Islamic Finance*. Tahun 2022.

<sup>10</sup> Dusuki, A. W. Principles of Shariah in Financial Transactions. *Islamic Finance Review* .(2018).

<sup>11</sup> Ahmed, E., & Haron, M. Shariah Compliance in Financial Technology: A Conceptual Review. *International Journal of Islamic FinTech*. (2020).

<sup>12</sup> Khan, F., Rahim, R., & Amin, H. Artificial Intelligence in Islamic Banking: Balancing Ethics and Efficiency. *Journal of Islamic Banking and Finance*. (2021).

terpencil<sup>13</sup>. Dengan memprioritaskan kebutuhan masyarakat dan menciptakan solusi digital yang inklusif, transformasi digital dalam perbankan syariah dapat memberikan dampak positif yang luas, baik dari segi ekonomi maupun sosial. Melalui penerapan prinsip-prinsip syariah ini, transformasi digital di sektor perbankan syariah tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi tetapi juga memastikan bahwa perkembangan teknologi tetap mendukung tujuan keuangan yang beretika dan berkelanjutan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Dalam Perbankan Syariah, prinsip-prinsip tata kelola perbankan dan transformasi digital dapat dikaitkan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadits. Beberapa diantaranya, Prinsip Kejujuran dan Amanah (*Good Governance*). Prinsip tata kelola yang baik dalam perbankan meliputi kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas, yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Dalil Al-Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

"*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil.*" (QS. An-Nisa: 58)

Ayat ini menekankan pentingnya amanah (kepercayaan) dan keadilan dalam menjalankan tugas, termasuk dalam pengelolaan keuangan.

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - قَالَ آيَةُ الْمُنَافِقِ ثَلَاثٌ إِذَا حَدَّثَ كَذَبَ وَإِذَا وَعَدَ أَخْلَفَ ، وَإِذَا أُوْتِمِنَ خَانَ ،

"*Tanda orang munafik ada tiga: apabila berbicara ia berdusta, apabila berjanji ia ingkar, dan apabila diberi amanah ia berkhiatan.*" (HR. Bukhari dan Muslim). Hadits ini mengingatkan pentingnya menjaga kepercayaan, yang relevan dalam pengelolaan keuangan dan tata kelola perbankan.

Prinsip Larangan Riba (Transparansi dalam Sistem Keuangan). Dalam transformasi digital, penggunaan teknologi seperti *digital banking* harus memastikan prinsip keuangan yang adil dan menghindari praktik yang merugikan, seperti riba. Dalil Al-Qur'an:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

<sup>13</sup> Rahman, A., Zulkhibri, M., & Hassan, Z. Maqasid Syariah and Digital Innovation in Islamic Finance. *International Journal of Islamic Economics*. (2020).

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan." (QS. Ali Imran: 130)

Larangan riba menuntut perbankan untuk memastikan transaksi keuangan sesuai dengan prinsip keadilan, yang dapat diterapkan melalui digitalisasi sistem syariah.

Prinsip Inovasi dan Efisiensi (Transformasi Digital). Transformasi digital dapat dikaitkan dengan ajaran Islam yang mendorong penggunaan akal dan teknologi untuk kemaslahatan umat. Dalil Al-Qur'an:

وَأَبْتَغِ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia..." (QS. Al-Qasas: 77). Ayat ini mengajarkan keseimbangan antara usaha duniawi dan persiapan akhirat, yang mencakup inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kemaslahatan masyarakat.

Rasulullah SAW bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia." (HR. Ahmad, Thabrani).

Transformasi digital dalam perbankan dapat dianggap sebagai sarana untuk memberikan manfaat yang lebih besar melalui kemudahan akses dan layanan yang lebih efisien.

Prinsip Keadilan dan Kesetaraan Akses. Transformasi digital dalam perbankan harus memperhatikan inklusi keuangan untuk seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok kurang mampu dan disabilitas. Dalil Al-Qur'an:

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

"...agar harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu." (QS. Al-Hasyr: 7). Ayat ini relevan untuk memastikan bahwa layanan perbankan digital dapat diakses oleh semua kalangan, bukan hanya untuk golongan tertentu.

Penerapan transformasi digital di Bank Umum Syariah (BUS) menjadi langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi, inklusivitas, dan kepuasan

nasabah sambil tetap menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah. Salah satu langkah utama dalam transformasi ini adalah digitalisasi produk syariah. Melalui aplikasi digital, produk seperti tabungan, pembiayaan, dan investasi syariah dapat diakses dengan mudah oleh nasabah. Transparansi akad yang sesuai dengan hukum Islam dijamin dalam setiap transaksi, sehingga nasabah dapat memahami secara jelas mekanisme dan struktur produk yang mereka gunakan. Selain itu, penerapan layanan berbasis QRIS (*Quick Response Code Indonesian Standard*) memungkinkan pembayaran berbasis syariah yang mendukung pelaku UMKM untuk menjalankan usaha mereka sesuai dengan prinsip keuangan syariah<sup>14</sup>.

Aspek keamanan dan amanah dalam transaksi juga menjadi fokus utama dalam transformasi digital perbankan syariah. Teknologi seperti *blockchain* dapat diterapkan untuk memastikan transparansi dan keamanan dalam setiap transaksi. Dengan *blockchain*, data transaksi dicatat secara permanen dalam sistem yang sulit untuk dimanipulasi, sehingga meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap layanan syariah<sup>15</sup>. Keamanan ini tidak hanya melindungi nasabah dari potensi penyalahgunaan data tetapi juga memperkuat posisi bank syariah sebagai institusi yang mengedepankan amanah dalam setiap layanannya.

Transformasi digital juga membuka peluang besar dalam meningkatkan inklusivitas keuangan. Dengan memanfaatkan teknologi, BUS dapat menjangkau masyarakat yang sebelumnya tidak terlayani oleh sistem perbankan formal, termasuk kelompok disabilitas dan masyarakat yang tinggal di pedesaan<sup>16</sup>. Layanan perbankan digital memungkinkan akses keuangan yang lebih mudah dan cepat tanpa harus bergantung pada cabang fisik. Hal ini sejalan dengan misi inklusi keuangan syariah yang bertujuan untuk memberikan akses keuangan halal bagi seluruh lapisan masyarakat, tanpa terkecuali.

Selain itu, kolaborasi dengan *fintech* syariah menjadi langkah strategis untuk memperluas ekosistem digital BUS. Melalui kemitraan ini, bank syariah dapat menawarkan layanan inovatif seperti *peer-to-peer lending* berbasis syariah, yang memberikan alternatif pembiayaan kepada nasabah dengan tetap mematuhi prinsip-prinsip Islam<sup>17</sup>. Kolaborasi ini juga memungkinkan bank untuk mengintegrasikan solusi teknologi yang lebih canggih, meningkatkan

---

<sup>14</sup> Hassan, R., Ismail, A., & Zainal, M. QRIS and Its Impact on Islamic Microfinance. *Asian Journal of Islamic Management*. (2021).

<sup>15</sup> Zulkhibri, M. Blockchain and Islamic Finance: Compatibility and Challenges. *Journal of Financial Innovation*. (2020).

<sup>16</sup> Ahmed, I., Hasan, Z., & Zulkhibri, M. Financial Inclusion and Islamic Finance: A Literature Survey. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*. (2018).

<sup>17</sup> Rahim, R., & Amin, H. The Role of FinTech in Islamic Banking: Opportunities and Challenges. *Journal of Islamic Finance and Development*. (2021).

daya saing, dan menciptakan ekosistem keuangan syariah yang inklusif dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, penerapan transformasi digital dalam BUS tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat komitmen terhadap prinsip syariah. Dengan memanfaatkan teknologi untuk menyediakan layanan yang transparan, aman, dan inklusif, BUS dapat memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia dan memenuhi kebutuhan nasabah di era digital.

Maqashid syariah, sebagai tujuan utama syariah, memberikan kerangka yang relevan dan mendalam dalam implementasi transformasi digital di sektor perbankan. Prinsip *Hifz Ad-Din* (menjaga agama) menekankan bahwa transformasi digital harus memastikan kepatuhan semua transaksi terhadap hukum Islam. Dengan layanan digital yang transparan dan berbasis akad syariah, bank syariah membantu umat untuk bertransaksi secara halal<sup>18</sup>. Contohnya, fitur dalam aplikasi perbankan digital yang menjelaskan akad pada setiap transaksi memberikan nasabah pemahaman yang lebih baik tentang kesesuaian layanan dengan prinsip syariah. Prinsip *Hifz An-Nafs* (menjaga jiwa) juga relevan dalam konteks transformasi digital, terutama selama pandemi. Layanan digital seperti *mobile banking* memungkinkan nasabah untuk melakukan transaksi tanpa kontak fisik, mengurangi risiko penyebaran penyakit, dan menjaga kesehatan masyarakat<sup>19</sup>. Fitur ini memberikan solusi yang praktis dan aman bagi nasabah untuk tetap menjalankan aktivitas keuangan mereka tanpa harus mengunjungi cabang bank secara langsung. Prinsip *Hifz Al-Aql* (menjaga akal) menyoroti pentingnya edukasi keuangan berbasis syariah dalam transformasi digital. Melalui fitur-fitur informatif dalam aplikasi perbankan, seperti panduan zakat, simulasi akad syariah, dan literasi keuangan, bank dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada nasabah mengenai pengelolaan keuangan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam<sup>20</sup>. Edukasi ini tidak hanya meningkatkan literasi keuangan, tetapi juga memberdayakan masyarakat untuk mengambil keputusan keuangan yang bijaksana. Sementara itu, *Hifz An-Nasl* (menjaga keturunan) berkaitan dengan pentingnya menciptakan layanan keuangan yang berkelanjutan melalui transformasi digital. Dengan memastikan keberlanjutan sistem keuangan

---

<sup>18</sup> Kamali, M. H., *AL - MAQASHID AL - SYARIAH*. (2008)

<sup>19</sup> Deli, N. P., Hasibuan, A. F. H., Damanhur, D., & Falahuddin, F. (2024). Implementasi QRIS Dalam Meningkatkan Efisiensi Transaksi UMKM di Kota Takengon: Analisis Dampak Dan Tantangan Pada Perspektif Keuangan Islam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 4(2), 781–810. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v4i2.446>

<sup>20</sup> Ocktavia, A. K., & Al Ayubi, S. The Existence Of Maqashid Syariah Principles On Fintech Islamic Securities Crowdfunding (I-SCF) (Study At Pt. Shafiq Digital Indonesia). *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 15. (2024). <https://doi.org/10.32507/ajei.v1i1.2664>

syariah, bank dapat mendukung kesejahteraan generasi mendatang<sup>21</sup>. Teknologi digital memungkinkan perbankan syariah untuk memperluas jangkauan layanan, meningkatkan inklusi keuangan, dan memastikan bahwa generasi masa depan memiliki akses ke layanan keuangan halal yang mendukung kesejahteraan mereka. Prinsip terakhir, *Hifz Al-Mal* (menjaga harta), sangat relevan dalam meningkatkan efisiensi dan keamanan pengelolaan keuangan melalui transformasi digital. Teknologi digital memungkinkan transaksi yang transparan, aman, dan efisien, sehingga meminimalkan risiko kerugian dan penyalahgunaan<sup>22</sup>. Dengan fitur keamanan seperti otentikasi ganda, enkripsi data, dan sistem pemantauan real-time, bank syariah dapat memberikan jaminan kepada nasabah bahwa harta mereka dikelola dengan aman sesuai dengan prinsip syariah. Dengan menerapkan maqashid syariah dalam transformasi digital, bank syariah tidak hanya meningkatkan efisiensi dan inovasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah teknologi yang diambil tetap sejalan dengan nilai-nilai Islam. Hal ini memungkinkan bank untuk memberikan layanan yang tidak hanya modern, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan dan kemaslahatan umat.

Transformasi digital dalam bank syariah memberikan banyak manfaat, namun proses ini tidak lepas dari sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama adalah memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Inovasi digital di sektor perbankan harus dijalankan dengan pengawasan yang ketat untuk memastikan bahwa setiap layanan dan produk sesuai dengan hukum Islam. Hal ini mencakup pengembangan fitur digital yang transparan, seperti penjelasan akad syariah pada transaksi, serta pengawasan dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). Proses ini memerlukan kerja sama yang erat antara pengembang teknologi, *regulator*, dan otoritas keuangan syariah untuk memastikan bahwa inovasi tidak melanggar prinsip syariah. Tantangan lain adalah literasi digital yang masih rendah di kalangan masyarakat tertentu. Meskipun teknologi digital semakin meluas, tidak semua orang memahami cara menggunakan layanan digital dengan efektif, terutama masyarakat di daerah terpencil atau kelompok usia lanjut. Oleh karena itu, edukasi menjadi aspek penting dalam transformasi digital perbankan syariah. Bank syariah perlu mengembangkan program literasi digital yang tidak hanya membantu masyarakat memahami cara menggunakan layanan digital, tetapi juga memberikan pemahaman tentang prinsip keuangan syariah yang mendasarinya. Langkah ini akan memastikan bahwa layanan digital dapat

---

<sup>21</sup> Nurhidayatullah, A. S., & Sw, O. F. *Maqashid Syariah Sebagai Kerangka Kerja Untuk Inovasi Produk Keuangan Non Bank Dalam Era Digital*. 9(5). (2024).

<sup>22</sup> AlMelaih AlFzari, S. M. A., Rosman, A. S., Bayoumi, K., & Samat @ Darawi, A. B. Shariah Compliance in Fintech App Solutions: An Islamic Legal Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), (2024). Pages 66-78. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i11/23169>

diakses secara inklusif dan digunakan dengan percaya diri oleh semua lapisan masyarakat. Keamanan siber juga menjadi tantangan besar dalam transformasi digital. Dengan meningkatnya digitalisasi layanan, risiko serangan siber, seperti peretasan, pencurian data, dan penyalahgunaan informasi pribadi, menjadi lebih tinggi. Bank syariah harus mengambil langkah-langkah untuk melindungi data nasabah melalui teknologi keamanan mutakhir seperti enkripsi, autentikasi ganda, dan pemantauan real-time<sup>23</sup>. Selain itu, pelatihan keamanan siber untuk karyawan juga penting untuk memastikan bahwa semua pihak dalam bank memahami cara mengelola risiko ini dengan efektif. Dengan langkah-langkah ini, bank dapat menjaga kepercayaan nasabah dan integritas layanan mereka. Kolaborasi dengan *regulator*, seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK), juga menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital di bank syariah. Bank syariah perlu memastikan bahwa regulasi yang mendukung digitalisasi tetap sesuai dengan prinsip syariah. Kolaborasi ini mencakup dialog aktif dengan *regulator* untuk merancang kerangka kerja yang memungkinkan inovasi tanpa mengkompromikan nilai-nilai Islam<sup>24</sup>. Dengan kerangka regulasi yang jelas dan mendukung, bank syariah dapat lebih percaya diri dalam menjalankan transformasi digital yang aman, efisien, dan berorientasi pada kepatuhan syariah. Dengan menghadapi tantangan-tantangan ini secara proaktif, bank syariah dapat memanfaatkan potensi transformasi digital untuk memberikan layanan yang lebih baik, aman, dan relevan dengan kebutuhan nasabah di era modern. Upaya ini juga akan memperkuat posisi bank syariah sebagai pelopor dalam keuangan digital berbasis nilai-nilai Islam.

## **B. Faktor Pendorong Transformasi Digital Perbankan**

Transformasi digital dalam perbankan membawa berbagai peluang, namun juga diiringi oleh tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, yang sering kali muncul dari dalam organisasi itu sendiri<sup>25</sup>. Hambatan budaya menjadi salah satu penghalang terbesar dalam mengadopsi teknologi baru. Beberapa organisasi mungkin enggan mengubah struktur dan budaya kerja mereka, meskipun perubahan tersebut diperlukan untuk mengintegrasikan teknologi digital secara efektif. Transformasi digital bukan hanya soal teknologi, tetapi juga tentang bagaimana organisasi beradaptasi dengan cara kerja baru yang lebih cepat, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi. Untuk mengatasi resistensi ini,

---

<sup>23</sup> Zulhibri, M. Blockchain and Islamic Finance: Compatibility and Challenges. *Journal of Financial Innovation*. (2020).

<sup>24</sup> Hassan, R., Ismail, A., & Zainal, M. QRIS and Its Impact on Islamic Microfinance. *Asian Journal of Islamic Management*. (2021).

<sup>25</sup> Risna Ardianto dkk., "Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan," *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (11 Januari 2024): 80–88, <https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.114>.

diperlukan pendekatan yang mencakup komunikasi sumber daya manusia<sup>26</sup>. Bank harus memastikan bahwa mereka memiliki sistem teknologi yang andal dan sesuai dengan kebutuhan era digital. Selain itu, pengembangan kemampuan karyawan menjadi aspek penting dalam keberhasilan transformasi ini. Peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja siap menghadapi perubahan, melalui pelatihan yang relevan dan program pengembangan keterampilan. Investasi ini memang besar, tetapi sangat penting untuk mendukung kelangsungan dan daya saing organisasi di era digital yang transparan, pelatihan, dan keterlibatan seluruh pihak di dalam organisasi.

Tantangan kedua adalah investasi besar yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital. Proses ini membutuhkan pengeluaran signifikan, baik dalam hal infrastruktur teknologi, perangkat lunak, maupun pengembangan. Keamanan siber juga menjadi perhatian utama dalam transformasi digital. Digitalisasi layanan perbankan meningkatkan risiko serangan siber yang dapat mengancam integritas data dan kepercayaan nasabah. Serangan siber seperti *phishing*, *ransomware*, dan pelanggaran data pribadi menjadi ancaman serius yang harus dihadapi oleh bank. Untuk itu, langkah-langkah mitigasi yang kuat sangat diperlukan, termasuk penguatan sistem keamanan, pemantauan secara *real-time*, serta investasi dalam teknologi keamanan siber yang canggih. Selain itu, regulasi dan kepatuhan terhadap standar keamanan data harus dijalankan dengan ketat untuk melindungi nasabah dan menjaga reputasi bank. Menghadapi tantangan-tantangan ini memerlukan komitmen dari seluruh lapisan organisasi, mulai dari kepemimpinan hingga karyawan, serta dukungan investasi yang memadai. Dengan mengelola tantangan tersebut secara efektif, bank dapat memanfaatkan potensi transformasi digital untuk menciptakan layanan yang lebih baik, efisien, dan aman bagi nasabah mereka.

Transformasi digital dalam perbankan membuka peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat industri ini. Salah satu peluang utama adalah peningkatan inklusi keuangan, yang memungkinkan masyarakat di berbagai wilayah, termasuk daerah terpencil, untuk mengakses layanan perbankan. Dengan layanan digital seperti *mobile banking* dan aplikasi pembayaran, bank dapat menjangkau nasabah yang sebelumnya tidak terlayani oleh jaringan fisik. Teknologi ini memungkinkan masyarakat untuk melakukan transaksi, mengelola keuangan, dan mendapatkan akses ke produk keuangan lainnya dengan mudah, kapan saja, dan di mana saja<sup>27</sup>. Transformasi ini tidak

---

<sup>26</sup> Wahyu Avianto dkk., "Determinants of Digital Bank Transformation: A Systematic Literature Review with Prisma and Bibliometrics," *JUPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 4 (4 November 2024): 296, <https://doi.org/10.29210/020243553>.

<sup>27</sup> Novia Amanda Safitri dkk., "Strategi Inovasi Perbankan Digital dalam Menghadapi Persaingan Industri Keuangan" 1, no. 5 (2024).

hanya mendukung tujuan inklusi keuangan nasional tetapi juga membantu meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat yang sebelumnya terisolasi dari sistem keuangan formal.

Peluang lain yang signifikan adalah peningkatan daya saing bank melalui inovasi layanan digital. Bank yang sukses mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasional dan layanannya dapat menawarkan solusi yang lebih efisien, cepat, dan relevan dengan kebutuhan nasabah modern<sup>28</sup>. Misalnya, penggunaan *robo-advisor* untuk memberikan saran investasi yang personal atau *peer-to-peer lending* untuk menjembatani kebutuhan pembiayaan dengan cara yang lebih fleksibel. Bank yang bertransformasi secara digital mampu menarik lebih banyak nasabah, meningkatkan loyalitas, dan bersaing lebih baik dengan fintech serta institusi keuangan lainnya di pasar yang semakin kompetitif. Selain itu, transformasi digital memberikan kesempatan bagi bank untuk mengembangkan model bisnis baru yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar<sup>29</sup>. Contohnya adalah konsep *Bank as a Service* (BaaS), di mana bank menyediakan infrastruktur perbankan bagi bisnis lain untuk menciptakan solusi keuangan mereka sendiri. Dengan inovasi ini, bank dapat memperluas portofolio pendapatan mereka dan berperan sebagai *enabler* dalam ekosistem keuangan digital. Model bisnis baru ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas operasional bank tetapi juga menciptakan peluang kolaborasi dengan berbagai sektor, termasuk teknologi dan *e-commerce*, untuk menciptakan nilai tambah bagi nasabah. Secara keseluruhan, transformasi digital bukan hanya tentang mengadopsi teknologi, tetapi juga tentang menciptakan peluang untuk memperluas layanan, meningkatkan daya saing, dan mengembangkan model bisnis yang relevan dengan kebutuhan era modern. Dengan memanfaatkan peluang ini, bank dapat memainkan peran yang lebih besar dalam mendukung inklusi keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Transformasi digital perbankan di Indonesia telah berkembang secara bertahap sejak 1980-an, tetapi percepatan terbesar terjadi selama pandemi COVID-19. Bank kini fokus pada inovasi layanan berbasis *mobile* dan kolaborasi dengan *fintech* untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin mengutamakan kenyamanan dan efisiensi. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan aksesibilitas layanan perbankan, tetapi juga memastikan bank tetap relevan di era digital.

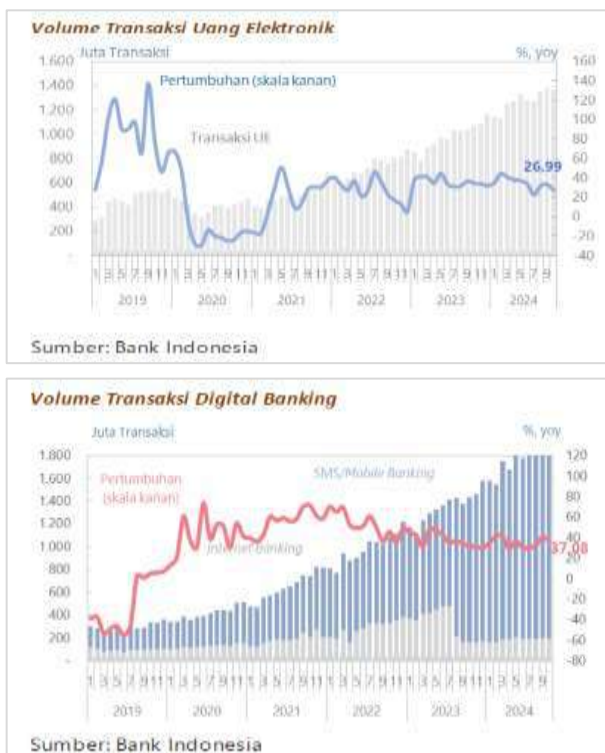
---

<sup>28</sup> Ardianto dkk., “Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan.”

<sup>29</sup> Lantip, “Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi.”

Transaksi digital banking mulai mengalami peningkatan tajam, mencatat ratusan juta transaksi yang menunjukkan pergeseran preferensi masyarakat ke arah layanan berbasis digital, ditunjukkan pada grafik dibawah ini.

Gambar 3. Kinerja Transaksi Ekonomi dan Keuangan Digital



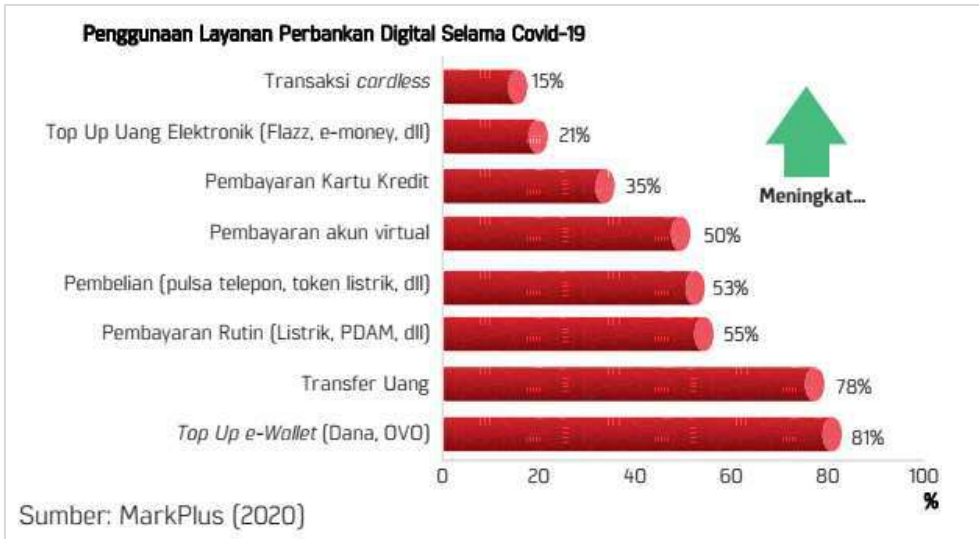
Sumber: BI - Tinjauan Kebijakan Moneter Juni 2023

#### Analisa grafik:

Kinerja transaksi ekonomi dan keuangan digital pada Oktober 2024 tetap tumbuh didukung oleh sistem pembayaran yang aman, lancar, dan andal. Dari sisi nilai besar, transaksi BI-RTGS pada bulan Oktober 2024 meningkat 21,13% (yoy) dengan nominal transaksi sebesar Rp16.682,58 triliun. Dari sisi ritel, volume transaksi BI-FAST pada bulan Oktober 2024 tumbuh 59,3% (yoy) mencapai 339 juta transaksi. Transaksi digital banking pada bulan yang sama tercatat 1.960,8 juta transaksi atau tumbuh sebesar 37,1% (yoy), sementara transaksi Uang Elektronik (UE) tumbuh 27,0% (yoy) mencapai 1.365,4 juta transaksi. Pembayaran menggunakan kartu ATM/D pada bulan Oktober 2024 turun 11,4% (yoy) menjadi 558,8 juta transaksi. Transaksi kartu kredit pada bulan yang sama tumbuh 19,6% (yoy) mencapai 39,7 juta transaksi. Transaksi QRIS terus tumbuh pesat sebesar 183,9% (yoy), dengan

jumlah pengguna sampai dengan Oktober 2024 mencapai 54,1 juta dengan jumlah merchant 34,7 juta (BI-TKM 2024).

Gambar 4. Penggunaan Layanan Perbankan Digital Selama Covid-19



Sumber: Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan OJK

Pada grafik diatas, diambil sumbernya dari Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan OJK, terlihat peningkatan pada penggunaan layanan perbankan digital selama covid-19.

### C. Kematangan Digital Perbankan

Evolusi teknologi yang telah memengaruhi berbagai industri, termasuk perbankan. Revolusi Industri, dari era 1.0 hingga 5.0, menciptakan landasan bagi digitalisasi dalam sektor perbankan. Perkembangan layanan perbankan, seperti pengenalan ATM, internet banking, hingga *open banking*, menunjukkan bagaimana teknologi menjadi inti dari transformasi sektor ini.

Gambar 5. Revolusi Industri



Sumber: *Embracing the New Wave of Digital Disruption, BNI*

Evolusi teknologi dalam industri perbankan mencerminkan perjalanan panjang yang penuh inovasi, mulai dari era *Electronic Banking* hingga *Open Banking*. Setiap tahap evolusi ini menandai perubahan signifikan dalam cara layanan perbankan disediakan dan bagaimana teknologi digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas, efisiensi, dan pengalaman pengguna.

Pada era *Electronic Banking* (1980-1995), revolusi industri 1.0 membawa digitalisasi layanan dasar melalui perangkat elektronik. Fokus utama pada periode ini adalah menyediakan akses yang lebih mudah kepada nasabah melalui teknologi seperti mesin ATM, layanan *phone banking*, dan kartu kredit serta debit yang mulai mendominasi metode pembayaran. Teknologi *dial-up* menjadi fondasi awal konektivitas elektronik yang memungkinkan transaksi keuangan sederhana secara jarak jauh. Inovasi-inovasi ini menjadi langkah awal dalam mempermudah interaksi nasabah dengan bank secara digital. Kemudian, pada era *Online Banking* (1995-2007), revolusi industri 2.0 memperkenalkan layanan perbankan berbasis web yang terhubung dengan koneksi internet. Nasabah mulai menikmati kemudahan mengakses layanan perbankan melalui situs web, melakukan pembayaran tagihan secara online, dan mengelola keuangan pribadi melalui *platform* digital. Pada periode ini, pengajuan kartu kredit secara digital juga menjadi inovasi yang mendukung efisiensi layanan perbankan. Fokus utama pada era ini adalah menciptakan konektivitas yang lebih baik antara bank dan nasabah melalui *platform* berbasis internet. Perkembangan berlanjut pada era *Mobile Banking* (2007-2015), yang dipicu oleh revolusi industri 3.0. Teknologi *mobile* membawa perubahan besar dalam cara nasabah melakukan transaksi keuangan. Aplikasi *mobile* yang menyediakan fungsi perbankan lengkap mulai berkembang pesat, memungkinkan nasabah untuk mengakses layanan kapan saja dan di mana saja. Selain itu, fitur *mobile wallet* mulai diperkenalkan sebagai metode pembayaran berbasis ponsel, sementara mesin ATM terus berkembang dengan

fitur tambahan yang lebih canggih. Era ini menandai pergeseran besar ke arah perbankan berbasis mobilitas. Pada revolusi industri 4.0 (2016-2019), konsep *Digital Banking* muncul sebagai hasil dari digitalisasi penuh layanan perbankan. Pada periode ini, layanan perbankan tidak lagi hanya bersifat digital, tetapi menjadi lebih canggih dan berorientasi pada pengalaman pengguna yang *seamless*. Fitur seperti *real-time peer-to-peer payments*, cabang layanan mandiri, dan proses hipotek digital mulai menjadi standar baru. Transformasi ini menunjukkan upaya industri perbankan untuk menghadirkan layanan yang lebih cepat, mudah, dan terintegrasi. Kini, di era *Open Banking* (2020-sekarang), revolusi industri 5.0 membawa perbankan menuju kolaborasi yang lebih terbuka dengan teknologi dan ekosistem digital. Bank tidak hanya menjadi penyedia layanan keuangan, tetapi juga membuka ekosistem melalui layanan API untuk integrasi dengan pihak ketiga. Konsep *Bank as a Service* (BaaS) memungkinkan bank menyediakan infrastruktur keuangan untuk bisnis lain, sementara inovasi seperti *peer-to-peer lending*, *robo-advisor*, dan aplikasi berbasis kecerdasan buatan menawarkan pengalaman yang lebih personal dan relevan bagi nasabah. Era ini juga menekankan pentingnya pengembangan ekosistem digital yang terintegrasi, di mana teknologi mendukung layanan yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan individu.

Perjalanan dari *Electronic Banking* menuju *Open Banking* menunjukkan bagaimana industri perbankan terus beradaptasi dengan perubahan teknologi untuk menciptakan layanan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada masa depan. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan pengalaman pengguna, tetapi juga menciptakan peluang baru untuk memperkuat peran perbankan dalam ekosistem digital global.

## **1. Maturitas Digital Bank dan Ruang Lingkupnya**

Diterbitkannya peraturan tentang penilaian tingkat maturitas digital bank, seperti Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>30</sup>, didasarkan pada kebutuhan untuk memberikan pedoman yang jelas dalam mengevaluasi kesiapan digitalisasi bank. Peraturan ini dirancang untuk memastikan bahwa proses transformasi digital yang dilakukan oleh institusi perbankan tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan. Melalui pedoman ini, bank dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam penerapan teknologi digital, sekaligus mengembangkan strategi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar keuangan yang semakin kompetitif.

Penelitian sebelumnya telah menyoroti pentingnya tingkat maturitas digital dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di sektor perbankan.

---

<sup>30</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

Sebuah studi oleh McKinsey (2022)<sup>31</sup> menunjukkan bahwa bank dengan tingkat maturitas digital yang tinggi mampu meningkatkan efisiensi proses operasional secara signifikan, sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini dikarenakan integrasi teknologi digital yang baik memungkinkan bank untuk menyediakan layanan yang lebih cepat, personal, dan relevan dengan kebutuhan nasabah. Bank yang lebih matang secara digital juga menunjukkan daya saing yang lebih kuat di pasar, memungkinkan mereka untuk bersaing dengan institusi keuangan lainnya, termasuk *fintech* dan bank konvensional yang lebih inovatif.

Penelitian lain oleh Maharani dan Daljono (2023)<sup>32</sup> di Indonesia menyoroti hubungan antara keberhasilan transformasi digital dengan kinerja keuangan bank. Studi tersebut menemukan bahwa transformasi digital memberikan dampak signifikan pada peningkatan profitabilitas bank, terutama melalui efisiensi biaya dan peningkatan pendapatan dari layanan berbasis digital. Dengan mengadopsi teknologi digital secara optimal, bank dapat menciptakan model bisnis yang lebih berkelanjutan, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap layanan mereka.

Peraturan seperti Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>33</sup> menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa proses transformasi digital di sektor perbankan tidak hanya menghasilkan inovasi layanan tetapi juga mendukung keberlanjutan operasional jangka panjang. Dengan pedoman ini, bank memiliki acuan yang jelas untuk mengevaluasi tingkat maturitas digital mereka, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan merancang strategi untuk mengatasi tantangan yang ada. Pada akhirnya, peraturan ini tidak hanya membantu bank dalam menghadapi era digital tetapi juga berkontribusi pada penguatan ekosistem keuangan nasional yang lebih modern, inklusif, dan berdaya saing tinggi.

---

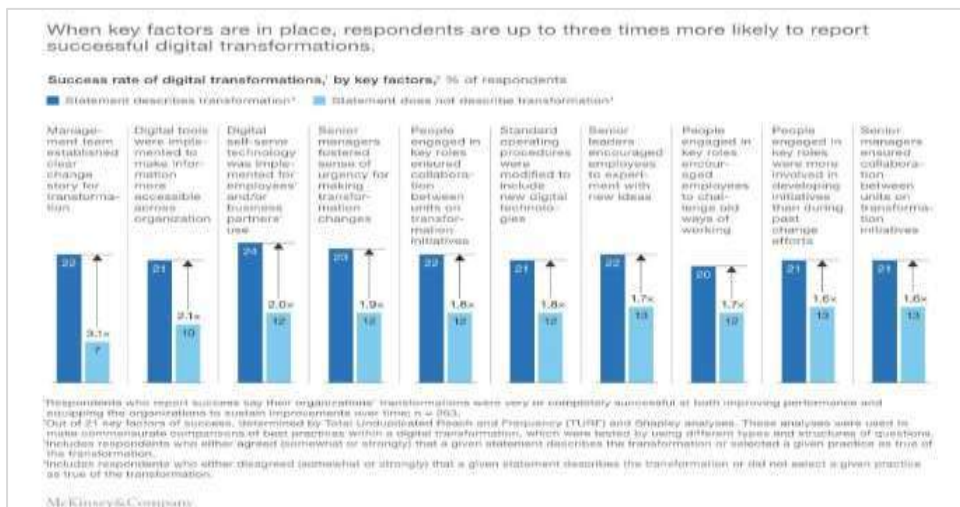
<sup>31</sup> McKinsey & Company. *Digital Maturity and Banking Transformation: Driving Efficiency and Customer Satisfaction*. McKinsey Insights. (2022).

<sup>32</sup> Maharani, N., & Daljono. *Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kinerja Keuangan Bank di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. (2023).

<sup>33</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran II

Menurut McKinsey, faktor keberhasilan transformasi digital<sup>34</sup>.

Gambar 6. Faktor Keberhasilan Transformasi Digital



Sumber: McKinsey-2022

Ada banyak alasan mengapa transformasi digital gagal, tetapi menurut *Harvard Business Review*, semuanya bermuara pada talenta.

“Satu-satunya langkah terpenting dalam transformasi digital adalah mengumpulkan tim yang tepat yang dapat bekerja sama dan seorang pemimpin yang kuat yang dapat membawa perubahan.”

Latar belakang diterbitkannya peraturan tentang penilaian tingkat maturitas digital bank, seperti yang tertuang dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, berakar pada kebutuhan untuk mengatasi ketidakpastian dalam adopsi teknologi digital oleh bank umum. OJK mengamati bahwa tingkat kesiapan dan kemampuan bank dalam mengadopsi teknologi digital bervariasi, menciptakan kesenjangan dalam layanan keuangan digital yang diberikan. Beberapa bank mungkin telah mengintegrasikan teknologi digital secara penuh, sementara yang lain masih berada pada tahap awal transformasi digital. Ketidakpastian ini menghambat upaya untuk menciptakan ekosistem perbankan digital yang konsisten dan berkelanjutan. Selain itu, perlunya standarisasi menjadi alasan penting lainnya di balik diterbitkannya peraturan ini. Dengan memberikan standar yang jelas untuk mengukur tingkat kesiapan digital, OJK bertujuan untuk menciptakan kerangka evaluasi yang seragam di seluruh industri perbankan. Standarisasi ini memungkinkan bank untuk secara objektif menilai posisi mereka dalam proses transformasi digital, sekaligus membantu *regulator* memantau perkembangan

<sup>34</sup> Explainers, “What Is Digital Transformation?”. (2022).

adopsi teknologi digital di sektor keuangan secara keseluruhan. Langkah ini juga mendukung upaya peningkatan tata kelola digital yang lebih baik di industri perbankan.

Peningkatan kualitas layanan keuangan digital juga menjadi salah satu tujuan utama dari penilaian tingkat maturitas digital ini. Dengan mendorong bank untuk mengevaluasi dan meningkatkan sistem digital mereka, peraturan ini diharapkan dapat memastikan bahwa layanan keuangan digital yang ditawarkan kepada masyarakat semakin cepat, aman, dan mudah diakses. Hal ini tidak hanya meningkatkan pengalaman nasabah tetapi juga membantu menciptakan kepercayaan terhadap layanan keuangan digital di era modern.

Lebih lanjut, peraturan ini juga dirancang untuk mendukung inovasi dan pengembangan produk serta layanan digital baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Dengan adanya pedoman ini, bank didorong untuk lebih aktif menciptakan solusi inovatif yang tidak hanya memenuhi kebutuhan nasabah tetapi juga mendukung inklusi keuangan. Misalnya, pengembangan layanan berbasis *mobile banking*, aplikasi pembayaran digital, atau *platform* investasi syariah berbasis teknologi. Semua ini menjadi bagian dari upaya untuk menciptakan ekosistem keuangan digital yang inklusif, kompetitif, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, latar belakang dikeluarkannya peraturan ini mencerminkan upaya OJK untuk menciptakan transformasi digital yang terstruktur, efisien, dan relevan di sektor perbankan. Dengan mengatasi tantangan ketidakpastian, menyediakan standar evaluasi, meningkatkan kualitas layanan, dan mendorong inovasi, peraturan ini menjadi tonggak penting dalam memperkuat fondasi perbankan digital di Indonesia.

Maturitas Digital Bank adalah tingkat kematangan digital suatu bank dalam mengimplementasikan teknologi digital secara menyeluruh. Konsep ini tidak hanya menyoroti ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga mencakup integrasi teknologi ke seluruh lini bisnis, yang bertujuan mendukung pencapaian strategi perusahaan secara holistik. Penilaian tingkat maturitas digital sangat penting untuk memastikan kesiapan bank dalam menghadapi tantangan transformasi digital, serta untuk memantau perkembangan digitalisasi yang telah diimplementasikan.

Sebagai langkah untuk mendukung transformasi digital di sektor perbankan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK)<sup>35</sup> dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK)<sup>36</sup>. Regulasi ini menyediakan panduan menyeluruh bagi bank untuk

---

<sup>35</sup> POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank

<sup>36</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

melakukan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank, atau yang dikenal sebagai *Digital Maturity Assessment for Bank* (DMAB). Melalui panduan yang tercantum dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, bank dapat menggunakan sebagai alat untuk mengevaluasi tingkat maturitas digital bank secara terstruktur. Penilaian ini tidak hanya membantu bank mengetahui posisi bank dalam perjalanan transformasi digital, tetapi juga menjadi dasar untuk menyusun strategi pengembangan produk dan layanan berbasis teknologi yang inovatif, komprehensif, dan aman.

Penilaian tingkat maturitas digital juga memberikan alat monitoring bagi bank dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam memantau perkembangan transformasi digital. Dengan demikian, transformasi digital di sektor perbankan tidak hanya dilakukan secara terukur, tetapi juga sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik dan melibatkan perlindungan konsumen sebagai salah satu prioritas utama. Kombinasi antara regulasi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) PTI dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB menciptakan kerangka yang kuat bagi bank untuk memastikan keberhasilan transformasi digital. Regulasi ini memastikan bahwa digitalisasi dilakukan secara aman, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan nasabah serta memberikan nilai tambah yang signifikan bagi semua pemangku kepentingan.

Pada cetak biru Transformasi Digital Perbankan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah mengeluarkan panduan berupa Model Maturitas Digital. Panduan ini yang akan membantu bank dalam Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank yang penilaiannya dimulai dari pemenuhan kriteria kontrol pada masing-masing aspek/domain, hal ini diatur pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.

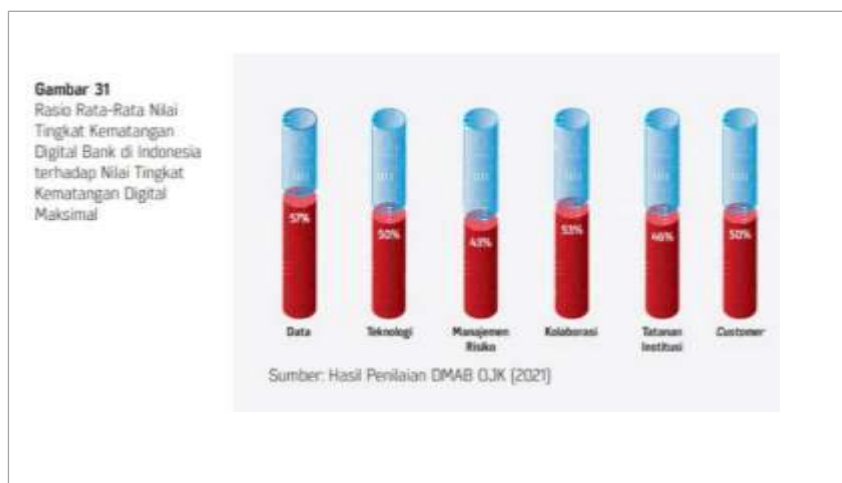
Gambar 7. Model Maturitas Digital



Sumber: OJK-Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan

Rata-rata tingkat kematangan digital bank di Indonesia menunjukkan bahwa dimensi data dan kolaborasi sudah di atas 50%. Dimensi data, dengan tingkat kematangan 57%, mencakup kemampuan mengelola dan menganalisis data secara real-time untuk kebutuhan *market intelligence*. Sementara itu, dimensi kolaborasi dengan tingkat kematangan 53% mencerminkan keterhubungan bank dalam ekosistem ekonomi digital melalui *platform sharing* dan kerja sama dengan institusi lain. Dimensi teknologi dan konsumen menunjukkan tingkat kematangan 50%, yang menunjukkan strategi digitalisasi, adopsi teknologi terkini, serta upaya memenuhi ekspektasi konsumen sudah cukup baik, meskipun belum optimal. Namun, dimensi manajemen risiko dan tatanan institusi masih berada di bawah 50%, menandakan perlunya peningkatan lebih lanjut untuk mendukung transformasi digital perbankan secara menyeluruh<sup>37</sup>.

Gambar 8. Rasio Rata-rata Nilai Tingkat Kematangan Digital Bank Di Indonesia 2021



Sumber: OJK- Cetak biru Transformasi Digital Perbankan

Hasil tersebut menunjukkan bahwa strategi digitalisasi perbankan, termasuk adopsi teknologi terbaru, konektivitas ekosistem digital, dan pengelolaan data, belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas organisasi, budaya digital, dan manajemen risiko yang memadai. Dimensi dengan tingkat kematangan digital yang rendah akan menjadi fokus utama OJK untuk mendorong percepatan transformasi digital perbankan di Indonesia<sup>38</sup>.

Metode pengukuran tingkat maturitas digital bank menjadi langkah krusial dalam menilai kesiapan dan kemampuan bank dalam mengadopsi

<sup>37</sup> Dpnp OJK, "Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan," 2021

<sup>38</sup> OJK 2021.

transformasi digital. Berdasarkan panduan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 24 Tahun 2023 atau lebih dikenal dengan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, metode pengukuran ini mencakup pendekatan terstruktur yang melibatkan tiga tingkatan utama: penilaian pada kontrol, penilaian aspek/domain, dan penilaian tingkat maturitas digital bank secara keseluruhan. Proses ini dirancang untuk menghasilkan evaluasi yang komprehensif, akurat, dan dapat diandalkan, dengan fokus pada delapan dimensi utama yang mencerminkan aspek/domain strategis dan operasional digitalisasi bank.

Model pengukuran ini mencakup delapan aspek/domain sesuai regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, yaitu:

1. Tata Kelola: Kemampuan manajemen dalam mengarahkan transformasi digital.
2. Arsitektur Teknologi: Desain dan struktur sistem teknologi yang mendukung operasional bank.
3. Manajemen Risiko: Kemampuan mitigasi risiko digital.
4. Ketahanan Siber: Keamanan dalam menghadapi ancaman siber.
5. Teknologi: Ketersediaan infrastruktur teknologi dan aplikasinya.
6. Data: Pengelolaan, perlindungan, dan pemanfaatan data.
7. Kolaborasi: Integrasi dengan pihak eksternal seperti fintech.
8. Perlindungan Konsumen: Penerapan kebijakan yang menjamin keamanan dan kepercayaan nasabah.

Setiap aspek/domain dapat memiliki satu atau beberapa subdomain dan setiap subdomain dapat mempunyai satu atau beberapa kontrol dan setiap kontrol memiliki kriteria pemenuhan. Berikut aspek/domain beserta masing-masing subdomain:

Gambar 9. Delapan Aspek/Domain pada SEOJK DMAB



Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

Setiap aspek/domain dijabarkan menjadi subdomain yang berfokus pada aspek spesifik penerapan TI. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB menetapkan kontrol yang relevan untuk setiap subdomain, dengan penilaian difokuskan pada penerapan kontrol tersebut guna memahami kinerja Bank di tiap aspek/domain.

#### D. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penilaian tingkat maturitas digital dalam perbankan, yang mencakup model pengukuran, validasi, serta strategi peningkatan dalam transformasi digital:

1. *"A Digital Maturity Model for Digital Banking Revolution for Iranian Banks"*<sup>39</sup>
  - Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei untuk mengukur tingkat kematangan digital di bank-bank Iran. Model yang digunakan mencakup analisis terhadap dimensi teknologi digital, operasional, dan pengalaman pelanggan.
  - Hasil: Studi ini mengidentifikasi bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan. Faktor-faktor seperti penggunaan teknologi baru dan perubahan model bisnis berperan besar dalam meningkatkan kematangan digital.
  - Relevansi: Penelitian ini memberikan landasan untuk mengukur tingkat kematangan digital berdasarkan dimensi strategis dan operasional yang juga relevan bagi bank syariah di Indonesia.
2. *"Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Governance on Digital Maturity in Indonesian Banking"*<sup>40</sup>
  - Metode Penelitian: Studi menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan tata kelola terhadap kematangan digital di perbankan Indonesia.

---

<sup>39</sup> Faezeh Goumeh dan Ahmad Abdollahzadeh Barforoush, "A Digital Maturity Model for Digital Banking Revolution for Iranian Banks," dalam *2021 26th International Computer Conference, Computer Society of Iran (CSICC)* (2021 26th International Computer Conference, Computer Society of Iran (CSICC), Tehran, Iran: IEEE, 2021), 1–6, <https://doi.org/10.1109/CSICC52343.2021.9420566>.

<sup>40</sup> Bayu Prawira Hie, "Impact Of Transforming Organizational Culture And Digital Transformation Governance Toward Digital Maturity In Indonesian Bank," *International Review of Management and Marketing* 9, no. 6 (1 Oktober 2019): 51–57, <https://doi.org/10.32479/irmm.8785>.

- Hasil: Tata kelola transformasi digital memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan transformasi budaya organisasi. Pengukuran dilakukan melalui *Structural Equation Modeling* (SEM).
  - Relevansi: Penelitian ini relevan karena menunjukkan bahwa tata kelola digital menjadi faktor utama yang memengaruhi kematangan digital, aspek yang juga diukur dalam penelitian ini.
3. "*Scrum Maturity Model (SMM) in Banking Projects*"<sup>41</sup>
    - Metode Penelitian: Menggunakan model *Scrum Maturity Model* (SMM) untuk mengevaluasi proyek digital di bank XYZ. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara semi-terstruktur.
    - Hasil: Studi ini menyimpulkan pentingnya proses evaluasi kematangan digital berbasis metodologi *agile* dalam meningkatkan efisiensi proyek.
    - Relevansi: Studi ini memperkaya perspektif pengukuran kematangan digital dengan pendekatan *agile*, yang dapat diaplikasikan dalam konteks bank syariah.
  4. Penelitian tentang *Digital Maturity* di Perbankan
    - Penelitian oleh Westerman et al. (2014) mengenai model pengukuran kematangan digital dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.
    - Studi dari Kane et al. (2015) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi digital dalam industri keuangan.
  5. Penelitian di Sektor Perbankan Syariah dan Konvensional
    - Studi yang membandingkan tingkat adopsi digital antara bank syariah dan bank konvensional, serta tantangan yang dihadapi (Goudarzi et al., 2020).
    - Analisis OJK (2022) mengenai *roadmap* transformasi digital perbankan di Indonesia.
  6. Model Pengukuran *Maturity Level*
    - *Framework* model maturitas digital dari OJK yang mengacu pada *Digital Banking Transformation Roadmap 2025*.
    - *Model Digital Maturity Assessment* oleh Capgemini dan McKinsey sebagai *benchmark* untuk pengukuran.

---

<sup>41</sup> Gloria Saripah Patara dan Teguh Raharjo, "Comparing Scrum Maturity of Digital and Business Process Reengineering Groups: A Case Study at an Indonesia's State-Owned Bank," *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 14, no. 8 (2023), <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140815>.

## E. Asumsi Penelitian

Dalam penelitian ini, beberapa asumsi dasar yang mendasari analisis dan pengembangan modifikasi model penilaian tingkat maturitas digital untuk Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki UUS di Indonesia akan dijelaskan berikut ini:

Pertama, perbedaan dalam tingkat maturitas digital antara Bank Umum Syariah dan Bank Umum Konvensional merupakan salah satu asumsi dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan oleh perbedaan mendasar dalam model bisnis yang diterapkan oleh kedua jenis bank tersebut. Bank syariah beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang mengutamakan aspek keadilan, transparansi, dan larangan terhadap unsur-unsur yang tidak sesuai dengan syariah, seperti bunga. Sementara itu, bank konvensional lebih mengutamakan keuntungan finansial semata. Selain itu, kedua jenis bank ini juga memiliki perbedaan dalam regulasi, di mana bank syariah harus mematuhi ketentuan yang lebih ketat mengenai kesesuaian produk dan layanan dengan prinsip-prinsip syariah yang ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) dan OJK. Hal ini dapat berpotensi menyebabkan perbedaan dalam tingkat maturitas digital, seperti pada salah satu aspek penilaian yaitu aspek manajemen risiko bank.

Kedua, asumsi bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai *regulator* memiliki standar pengukuran tertentu untuk menilai tingkat kematangan digital perbankan yang menjadi fondasi penting dalam penelitian ini. Dalam rangka mendorong transformasi digital di sektor perbankan, OJK telah menetapkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB yang memberikan panduan dalam mengukur dan menilai tingkat maturitas digital. Regulasi ini bertujuan untuk menciptakan penilaian yang lebih seragam dan konsisten antar bank, namun dalam implementasinya sering kali menghadapi tantangan, seperti interpretasi yang beragam pada saat penilai memberikan penilaian pemenuhan kontrol, dan cenderung penilaian secara subjektif.

Ketiga, asumsi mengenai hubungan antara tingkat maturitas digital dan daya saing serta efisiensi operasional bank juga sangat relevan dengan tujuan penelitian ini. Seiring dengan adopsi teknologi yang semakin pesat, bank-bank yang memiliki tingkat maturitas digital yang lebih tinggi cenderung lebih unggul dalam menghadapi tantangan pasar yang semakin kompetitif. Maturitas digital yang baik berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, karena teknologi digital memungkinkan otomatisasi proses yang sebelumnya manual dan meningkatkan kecepatan serta ketepatan dalam pengambilan keputusan.

Keempat, asumsi bahwa bank yang memiliki strategi digital yang lebih matang akan memiliki performa yang lebih baik dalam melayani nasabah dan memenuhi regulasi menunjukkan pentingnya pengembangan dan implementasi strategi transformasi digital yang efektif. Dalam penelitian ini, diyakini bahwa bank yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital ke

dalam strategi operasional dan layanannya akan lebih efisien dalam memberikan layanan kepada nasabah dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan regulasi yang terus berkembang.

## **F. Paradigma Penelitian**

Dalam penelitian ini, paradigma penelitian yang digunakan adalah positivisme. Paradigma positivisme berfokus pada pendekatan ilmiah yang mengutamakan penggunaan data kuantitatif yang dapat diuji secara objektif dan diukur dengan metode statistik. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menguji hubungan antara variabel, sehingga lebih menekankan pada pendekatan yang sistematis dan objektif dalam memperoleh hasil yang dapat diterima secara ilmiah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengumpulan data, tetapi juga pada pengolahan dan analisis data kuantitatif yang dapat menghasilkan informasi yang terukur dan dapat digunakan untuk membuat kesimpulan yang *valid* dan dapat dipertanggungjawabkan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan analisis model pengukuran. Metode kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat maturitas digital bank dengan menggunakan data yang dapat dihitung dan dianalisis secara numerik. Dengan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga mengujinya untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat maturitas digital bank. Analisis model pengukuran digunakan untuk mengembangkan dan menerapkan model yang dapat mengukur dan menilai tingkat maturitas digital dengan cara yang terstruktur dan terukur. Model ini juga memungkinkan penilaian yang objektif dan konsisten terhadap kriteria yang ada, yang sangat penting untuk memastikan keseragaman dan transparansi dalam proses evaluasi.

Selain itu, data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi berbagai jenis dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder ini mencakup laporan tingkat maturitas digital bank yang memberikan informasi mengenai pencapaian dan kemajuan bank dalam hal penerapan teknologi digital. Selain itu, laporan tahunan (*Annual Report*) bank juga digunakan sebagai sumber informasi mengenai kinerja bank, kebijakan digital, dan rencana strategis transformasi digital. Publikasi bank, yang dapat berupa laporan atau artikel yang dipublikasikan oleh bank, memberikan wawasan lebih lanjut tentang inisiatif digital yang telah diterapkan. Selain itu, dokumen internal bank juga dapat digunakan untuk mendapatkan informasi lebih rinci mengenai kebijakan internal, prosedur, dan evaluasi mengenai implementasi transformasi digital. Terakhir, literatur terkait seperti artikel akademik, buku, dan laporan penelitian sebelumnya juga menjadi sumber penting untuk

mendukung analisis dan memberikan perspektif tambahan dalam penelitian ini.

## **G. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun untuk memahami dan mengukur tingkat maturitas digital bank melalui model yang dikembangkan dan dimodifikasi. Fokus penelitian ini adalah pada Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya mengadopsi model penilaian yang sudah ada, namun juga mengembangkan dan memodifikasi model dengan menambahkan standar nilai penerapan kontrol untuk memastikan penilaian yang objektif dan konsisten di berbagai aspek.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan struktur logis penilaian tingkat maturitas digital bank sebagaimana diatur dalam SEOJK DMAB<sup>42</sup>. Pendekatan ini bertujuan untuk menyusun model evaluasi yang terstruktur, objektif, dan konsisten dalam mengukur kesiapan serta implementasi transformasi digital pada Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS).

Sebagaimana tergambar dalam Gambar 13, kerangka pemikiran penelitian ini terdiri atas tiga tahapan utama yang membentuk hierarki logis dalam proses pengukuran:

1. **Kondisi Penerapan Kontrol**

Tahapan paling dasar dimulai dari evaluasi kondisi penerapan kontrol atas setiap aspek maturitas digital bank. Penilaian dilakukan dengan menganalisis keberadaan dan penerapan kontrol sebagaimana tercantum dalam Lampiran I SEOJK 24/SEOJK.03/2023. Hasil dari analisis ini menjadi dasar penetapan bobot dan kualitas dalam penilaian aspek.

2. **Kualitas Penerapan Aspek/Domain**

Setelah mengevaluasi kondisi kontrol, bank kemudian melakukan penilaian terhadap kualitas penerapan aspek maturitas digital dengan menggunakan format kertas kerja evaluasi sebagaimana tercantum dalam Lampiran II SEOJK, serta acuan definisi peringkat dalam Lampiran III bagian A. Proses ini bertujuan untuk menilai sejauh mana domain atau aspek digital—seperti tata kelola, arsitektur, manajemen risiko, teknologi, dan perlindungan konsumen—telah diimplementasikan secara efektif.

---

<sup>42</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

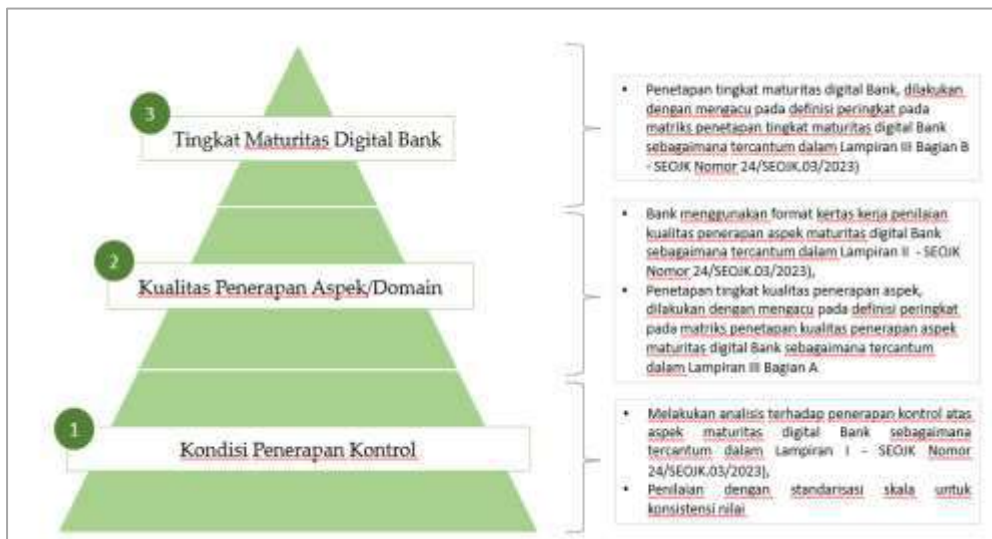
### 3. Tingkat Maturitas Digital Bank

Puncak dari kerangka ini adalah penentuan tingkat maturitas digital bank yang dilakukan dengan mengacu pada definisi peringkat yang dijelaskan dalam Lampiran III bagian B SEOJK. Penilaian ini memperlihatkan posisi kematangan digital suatu bank secara menyeluruh, yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi transformasi digital yang lebih terarah.

Kerangka ini menyajikan keterkaitan antartahap secara sistematis, di mana setiap tahapan tidak berdiri sendiri, melainkan saling terhubung dan saling memperkuat. Evaluasi dilakukan secara bertahap dan menggunakan skala standar yang memungkinkan konsistensi antar bank. Oleh karena itu, model yang dikembangkan dalam penelitian ini bukan hanya untuk keperluan penilaian internal, melainkan juga sebagai alat bantu strategis dalam pengambilan keputusan manajemen.

Dengan kerangka pemikiran ini, penelitian bertujuan untuk mengusulkan modifikasi model penilaian yang tidak hanya sesuai regulasi, tetapi juga mampu diterapkan secara adil dan konsisten oleh berbagai tipe bank umum, termasuk bank syariah yang memiliki kekhasan operasional.

Gambar 10. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

## **H. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, hipotesis penelitian ini adalah:

- H1:** Model standar nilai dalam penerapan kontrol, jelas berpengaruh positif terhadap konsistensi penilaian penerapan kontrol.
- H2:** Skala Peringkat Domain, memberikan interpretasi yang jelas dan konsisten terhadap hasil penilaian aspek/domain yang akan mempengaruhi Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank.
- H3:** Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank dapat digunakan untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang efektif bagi Bank.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis dan mengumpulkan semua informasi yang relevan tentang tingkat maturitas digital bank syariah di Indonesia seperti laporan penilaian Tingkat maturitas digital bank. Pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk mengukur tingkat maturitas berdasarkan regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK). Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dengan memodifikasi model pengukuran Tingkat maturitas digital yang valid dan lebih objektif untuk diterapkan.

Proses penelitian dimulai dengan mengevaluasi pemenuhan kontrol dalam kerangka maturitas digital, berdasarkan regulasi yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yaitu Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) PTI<sup>1</sup> dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>2</sup>. Proses ini dilakukan melalui analisa dokumen-dokumen yang mendukung dan pengisian kertas kerja penilaian Tingkat maturitas digital bank.

---

<sup>1</sup> POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi bagi Bank Umum

<sup>2</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

### 1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif: Jenis data dalam penelitian yang dapat diukur, dihitung, serta dapat dideskripsikan dengan menggunakan angka. Data yang dapat diukur dan dihitung, seperti nilai penilaian penerapan kontrol pada setiap dimensi dan rata-rata kualitas penerapan aspek/domain.

### 2. Sumber Data

Sumber Data untuk penelitian ini, adalah Data Sekunder:

- Regulasi dari OJK<sup>3</sup>.
- Dokumen-dokumen internal bank dan data-data pendukung lainnya.
- Studi literatur terkait transformasi digital dan maturitas digital.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Data-data dikumpulkan dari kertas kerja penilaian Tingkat maturitas digital dari empat bank (dua bank umum syariah dan dua bank umum konvensional yang mempunyai UUS) dalam penelitian ini. Dan dalam pengisian kertas kerja melibatkan empat responden sebagai penilai yang memiliki latar belakang pendidikan atau pekerjaan yang berbeda, yaitu di bidang IT, bidang audit, manajemen risiko, dan operasional bank.

Tabel berikut adalah daftar penilai Tingkat Maturitas Digital Bank:

Tabel 2. Penilai Tingkat Maturitas Digital

No	Nama Penilai	Jabatan	Institusi
1	Penilai 1	SME – Manajemen Risiko	Konsultan Independen
2	Penilai 2	SME - Operations	Konsultan Independen
3	Penilai 3	PMD – Audit & Akuntansi	Konsultan Independen
4	Penilai 4	Senior Consultant – Teknologi Informasi	Konsultan Independen

Data sekunder berasal dari berbagai dokumen-dokumen internal bank, termasuk laporan keuangan bank dan data-data pendukung seperti laporan evaluasi, laporan hasil audit dan lainnya, yang digunakan sebagai informasi utama dan juga tambahan dalam melakukan penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank.

---

<sup>3</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini adalah:

1. Mengukur tingkat maturitas digital bank umum syariah (BUS) dan bank umum konvensional (BUK) yang memiliki UUS di Indonesia berdasarkan aspek/domain atau dimensi yang sudah diatur dalam regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK).
2. Memvalidasi model pengukuran penerapan kontrol dengan menguji keandalan dan validitas model menggunakan metode statistik.

## **C. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari Bank Umum yang beroperasi di Indonesia. Pada saat penelitian sampel yang diambil adalah empat Bank Umum, terdapat dua bank umum syariah, yaitu Bank A Syariah, Bank B Syariah dan dua bank umum konvensional yang memiliki UUS, yaitu Bank C, Bank D. Keempat perusahaan ini memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi kepemilikan, sejarah pendirian, omset, aset, maupun kompleksitas produk dan layanan yang ditawarkan. Kriteria pemilihan mencakup ketersediaan dokumen, dan kesesuaian dengan regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.

## **D. Langkah-Langkah Penelitian**

1. Mengidentifikasi dimensi dan indikator berdasarkan regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.
2. Menyusun wawancara dan instrumen penilaian berdasarkan dimensi yang telah ditentukan oleh Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.
3. Mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dan data-data pendukung melalui observasi dokumen, dan wawancara.
4. Melakukan analisis dan penelusuran terhadap dokumen-dokumen dan analisis terhadap data-data, menilai penerapan kontrol pada masing-masing kriteria kontrol, menghitung nilai aspek/domain, dan menilai tingkat maturitas digital bank secara keseluruhan, dengan tahapan sebagai berikut:
  - Identifikasi dan Evaluasi: Menganalisis setiap pemenuhan kontrol pada lampiran I - Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>4</sup> berdasarkan kriteria dan indikator yang diatur dalam regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) tersebut.

---

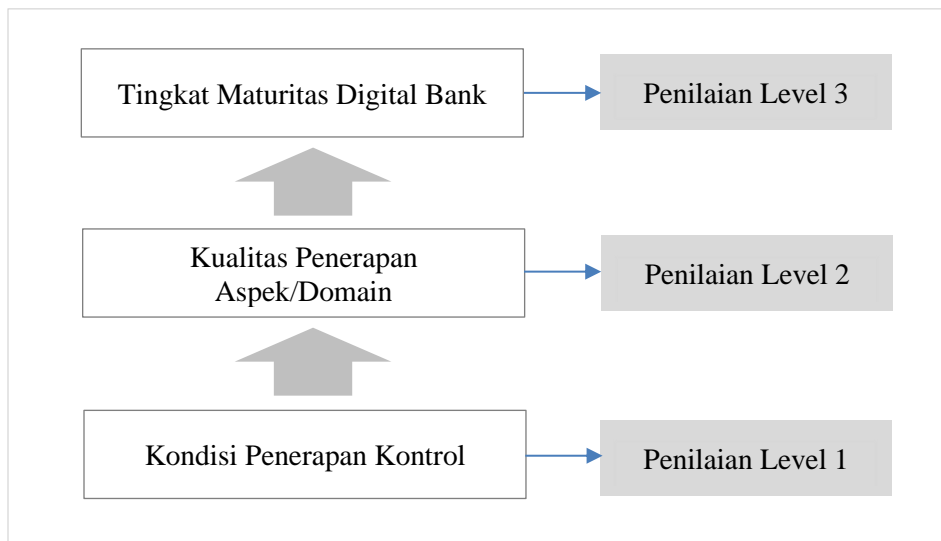
<sup>4</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum, lampiran I

- Menetapkan Nilai Penerapan Kontrol: Menetapkan nilai penerapan kontrol dengan menggunakan standar nilai dari penerapan kontrol.
  - Pengukuran Skor: Melakukan penilaian berdasarkan standar pemenuhan kontrol yang diatur dalam regulasi Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.
5. Memvalidasi model menggunakan Fleiss' Kappa, Cronbach's Alpha, dan EFA.
  6. Menyusun rekomendasi strategis berdasarkan hasil penelitian.

Proses ini didukung oleh kertas kerja dan panduan penilaian dari Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK), yang dilakukan secara terstruktur mulai dari kontrol hingga hasil akhir tingkat Bank.

Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank dilakukan secara *bottom-up*, dimulai dari sub-domain dengan melakukan evaluasi terhadap Kondisi Penerapan Kontrol. Nilai hasil evaluasi kemudian dirata-rata untuk menentukan Nilai Kualitas Penerapan Aspek Maturitas di setiap aspek/domain, hingga akhirnya akan diperoleh Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank dari rata-rata nilai aspek/domain. Secara Gambaran umum, proses penilaian sebagai berikut:

Gambar 11. Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank



Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

## Tahapan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank

Proses penilaian tingkat maturitas digital bank mencakup tiga tahapan penilaian, yaitu penilaian *Kondisi Penerapan Kontrol*, *Kualitas Penerapan Aspek Maturitas (Domain)*, dan *Tingkat Maturitas Digital Bank*. Ketiga tahapan ini dirancang untuk memberikan evaluasi yang sistematis.

### Penilaian Level 1: Kondisi Penerapan Kontrol

Tahap awal penilaian dimulai dengan evaluasi terhadap kondisi penerapan kontrol yang diterapkan bank. Bank diminta untuk melakukan *assessment* kondisi saat ini terhadap kriteria kontrol yang telah ditentukan dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>5</sup> pada Lampiran I. Setiap kontrol memiliki kriteria penilaian yang harus dipenuhi, yang selanjutnya akan diukur berdasarkan indikator yang tercantum dalam Lampiran II (*Kertas Kerja*). Rentang penilaian ini menggunakan skala yang mencakup nilai "Sangat Memadai", "Memadai", "Cukup Memadai", "Kurang Memadai" dan "Tidak Memadai/Belum Dilakukan."

Dalam proses ini, bank juga dapat memberikan penjelasan tambahan serta menyertakan dokumen referensi/pendukung untuk memperkuat hasil evaluasi pada masing-masing kontrol.

Gambar 12. Penilaian Kondisi Penerapan Kontrol

1	2	3	4	5
Sangat Memadai	Memadai	Cukup Memadai	Kurang Memadai	Tidak Memadai/ Belum Dilakukan

Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

### Penilaian Level 2: Kualitas Penerapan Aspek Maturitas (Domain)

Nilai-nilai yang diperoleh pada tahap penilaian penerapan kontrol akan dihitung dirata-ratakan untuk menghasilkan skor di tingkat domain atau aspek maturitas. Penilaian domain ini mencakup dimensi-dimensi yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, 8 aspek/domain, yaitu: tata kelola, arsitektur, manajemen risiko, ketahanan dan keamanan siber, teknologi, data, kolaborasi, dan perlindungan konsumen. Matriks A pada Lampiran III Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB memberikan acuan nilai dan interpretasinya untuk kondisi penerapan kontrol dan Kualitas Penerapan Aspek/Domain Maturitas. Peringkat

<sup>5</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

kematangan setiap aspek/domain dinyatakan dalam lima kategori, dimulai dari "Strong", "Satisfactory", "Fair", "Marginal" dan "Unsatisfactory."

Sebagai pendukung penilaian pada setiap domain, bank dapat menyertakan analisis yang memperkuat hasil evaluasi. Berdasarkan panduan di Lampiran IV, analisis ini mencakup penjelasan terkait kualitas penerapan aspek maturitas digital, serta alasan dan pertimbangan bank dalam menetapkan peringkat pada aspek/domain tertentu.

Gambar 13. Penilaian Penerapan Aspek Maturitas (Domain)

1	2	3	4	5
<i>Strong</i>	<i>Satisfactory</i>	<i>Fair</i>	<i>Marginal</i>	<i>Unsatisfactory</i>

Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

### Penilaian Level 3: Tingkat Maturitas Digital Bank

Pada penilaian tahap akhir, peringkat dari seluruh aspek/domain kemudian dirata-ratakan untuk menghasilkan nilai akhir yang merepresentasikan tingkat maturitas digital bank secara keseluruhan. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB menetapkan lima tingkatan maturitas digital bank, yang memberikan gambaran tentang kemajuan aktivitas dan proses digital pada bank tersebut. Sesuai dengan *Matriks B* pada Lampiran III Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, tingkat maturitas digital bank adalah "Tingkat 1 (Sangat Tinggi)", "Tingkat 2 (Tinggi)", "Tingkat 3 (Cukup)", "Tingkat 4 (Rendah)", "Tingkat 5 (Sangat Rendah)".

Bank dapat menyertakan analisis tambahan, termasuk pertimbangan bank atas peringkat kualitas penerapan aspek/domain terkait sehingga memperoleh Tingkat maturitas yang dilaporkan kepada OJK, memastikan bahwa proses evaluasi telah dilakukan secara menyeluruh dan transparan.

Gambar 14. Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank

Tingkat 1	Tingkat 2	Tingkat 3	Tingkat 4	Tingkat 5
Sangat Tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat Rendah

Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

- Alur Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank

Gambar 15. Alur Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank



Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023, diolah

### Penjelasan Proses Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank:

1. **Penjelasan Kondisi Saat Ini dan Penyesuaian Penerapan Aspek/Domain**  
 Pada tahap awal, Bank menjelaskan kondisi terkini yang terkait dengan implementasi aspek-aspek digitalisasi, termasuk sub-domain yang relevan. Penyesuaian penerapan dilakukan apabila terdapat aspek atau sub-domain yang tidak relevan atau tidak diterapkan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses penilaian dilakukan secara tepat dan mencerminkan situasi aktual. Penjelasan ini diintegrasikan dalam *kertas kerja* yang disediakan pada Lampiran II.
2. **Penilaian Kualitas Penerapan Maturitas Digital Bank**  
 Setelah kondisi terkini dijelaskan, Bank melakukan penilaian terhadap kualitas penerapan kontrol dan aspek-aspek maturitas digital. Proses ini melibatkan penggunaan kertas kerja (Lampiran II) yang memuat panduan dan indikator untuk mengukur tingkat penerapan pada masing-masing kontrol di setiap domain.
3. **Penghitungan Nilai Rata-Rata, Penetapan Peringkat Domain, dan Analisis**  
 Nilai yang diperoleh dari penilaian kualitas penerapan kontrol dirata-ratakan untuk setiap domain. Hasil rata-rata tersebut kemudian digunakan untuk menetapkan peringkat domain berdasarkan Matriks A dan Matriks B, sebagaimana tercantum pada Lampiran III. Analisis dilakukan untuk memahami posisi Bank dalam masing-masing domain.

4. Penghitungan Tingkat Maturitas Digital Bank Secara Keseluruhan dan Analisis

Setelah peringkat domain ditentukan, seluruh nilai dari setiap domain dirata-ratakan untuk menghasilkan tingkat maturitas digital Bank secara keseluruhan. Proses ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kesiapan digitalisasi Bank dan diikuti dengan analisis mendalam untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan penguatan.

5. Penyusunan dan Penyampaian Laporan Hasil

Langkah terakhir adalah menyusun laporan hasil penilaian berdasarkan format yang disediakan dalam Lampiran IV. Laporan ini mencakup peringkat setiap aspek/domain, tingkat maturitas digital Bank secara keseluruhan, analisis pendukung, dan kertas kerja yang telah diisi. Laporan ini kemudian disampaikan kepada *regulator*, seperti OJK, sebagai bagian dari evaluasi formal.

## **E. Teknik Analisis Data**

1. Aspek/Domain, Subdomain, dan Kontrol

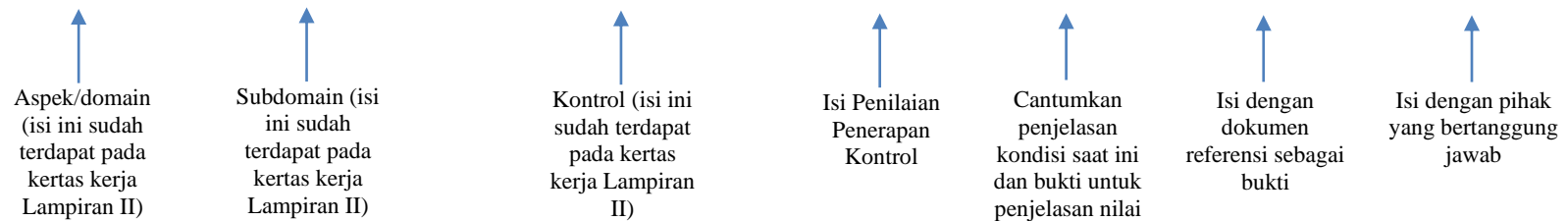
Berikut Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank, Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 24/SEOJK.03/2023 – Lampiran II:

Tabel 3. Kertas Kerja Penilaian Tingkat Maturitas Digital

**Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank**

No.	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol <sup>2)</sup>	Penjelasan <sup>3)</sup>	Referensi Dokumen <sup>4)</sup>	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab
1	Tata Kelola	1.a. Tatanan Institusi	1.a.1. Bank memiliki permodalan yang memadai untuk mendukung rencana pengembangan TI 1.a.2. ....				
2	Arsitektur	2.a. Arsitektur TI	2.a.1. Direksi memastikan arsitektur TI disusun selaras dengan strategi bisnis dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank. 2.a.2. ....				
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1. Bank melakukanidentifikasi risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai. 3.a.2. ....				
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara bertanggung jawab	5.a.1. Bank memilikikebijakan terkait adopsi TI. 5.a.2. ....				

Sumber: SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023



Penjelasan:

- Kolom Aspek/Domain, Subdomain dan Kontrol: Diisi dengan aspek/domain, subdomain, dan kontrol sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB Lampiran I Matriks Kontrol atas Aspek Maturitas Digital Bank, kecuali untuk aspek/domain ketahanan dan keamanan siber.
- Kolom Penerapan Kontrol: Diisi dengan penilaian atas kondisi penerapan kontrol pada Bank, yaitu: "Sangat Memadai", "Memadai", "Cukup Memadai", "Kurang/Belum Memadai", atau "Tidak Memadai/Belum Diterapkan". Penilaian mempertimbangkan penjelasan/kriteria pemenuhan kontrol sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB Lampiran I Matriks Kontrol atas Aspek Maturitas Digital Bank.
- Kolom Penjelasan: Diisi dengan penjelasan atas kondisi penerapan kontrol (jika ada).
- Kolom Referensi Dokumen: Diisi dengan dokumen internal bank yang dapat dijadikan acuan dalam menilai penerapan kontrol.
- Kolom Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab: Diisi dengan nama Departemen dan atau nama Unit dan atau Jabatan yang Bertanggung Jawab pada masing-masing kontrol.

Gambar 16. Penilaian Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank

No.	Aspek Penilaian	Peringkat
1	Tata Kelola	
2	Arsitektur	
3	Manajemen Risiko	
4	Ketahanan dan Keamanan Siber <sup>1)</sup>	
5	Teknologi	
6	Data	
7	Kolaborasi	
8	Pelindungan Konsumen	

Diambil dari SEOJK  
Nomor 29 Tahun 2022  
(Ketahanan dan keamanan  
Siber)

Panduan mengisi  
Peringkat pada Matriks A  
Lampiran III

## 2. Penilaian Penerapan Kontrol

Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB telah memberikan panduan dalam kertas kerja untuk memberikan penilai pada penerapan kontrol, namun pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) tersebut belum memberikan panduan yang rinci bagaimana cara menilai dari nilai “Sangat Memadai” sampai dengan nilai “Tidak Memadai/Belum dilakukan”. Pada penelitian ini, dibuat model standar nilai dalam penerapan kontrol. Skala penilaian penerapan kontrol untuk memberikan interpretasi yang jelas dan konsisten terhadap hasil penilaian. Skala ini dirancang berdasarkan pendekatan interval nilai yang mencerminkan lima kategori peringkat. Dengan menambahkan penerapan standar nilai penerapan kontrol ini berdasarkan skala nilai berdasarkan persentase, agar penilaian dari "Sangat Memadai" hingga "Tidak Memadai/Belum dilakukan" dapat konsisten diberikan oleh penilai yang berbeda dan dengan latar belakang Pendidikan/akademis atau latar belakang pekerjaan yang berbeda pula.

Untuk memberikan nilai standar pada penilaian kontrol dikertas kerja, berikut adalah rumus yang dapat digunakan:

### 1) Nilai Penerapan Kontrol

Rumus nilai **Penerapan Kontrol**:

$$\text{Nilai Penerapan Kontrol} = \left( \frac{\text{Jumlah Kriteria yang Terpenuhi}}{\text{Total Kriteria}} \right) \times 100$$

### 2) Kategori hasil penilaian Penerapan Kontrol

Setelah Nilai penerapan kontrol dihitung dengan rumus diatas, nilai persentase diperoleh, lalu % nilai penilaian kontrol dapat dikategorikan sesuai dengan standar berikut:

Tabel 4. Kategorisasi Standar Nilai Penerapan Kontrol

Persentase Pemenuhan	Nilai	Kategori
≥ 80%	1	Sangat Memadai
60% - < 80%	2	Memadai
40% - < 60%	3	Cukup Memadai

Persentase Pemenuhan	Nilai	Kategori
20% - < 40%	4	Kurang Memadai
< 20%	5	Tidak Memadai/Belum Dilakukan

### 3. Pemberian Peringkat Aspek/Domain

#### 1) Menghitung Nilai rata-rata seluruh kontrol

Rumus Rata-rata Nilai Kontrol:

$$\text{Nilai Peringkat Aspek/Domain} = \frac{\sum \text{Nilai Kontrol}}{\text{Jumlah Kontrol}}$$

#### 2) Skala Rata-rata Nilai Kontrol

Penilaian ini dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata dari hasil penerapan kontrol yang ada di setiap aspek/domain.

Namun, Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB belum memberikan panduan mengenai skala nilai yang digunakan untuk menetapkan peringkat domain tersebut.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini juga dirancang Skala Peringkat Domain untuk memberikan interpretasi yang jelas dan konsisten terhadap hasil penilaian. Skala ini dirancang berdasarkan pendekatan interval nilai yang mencerminkan lima kategori peringkat, yaitu: *Strong*, *Satisfactory*, *Fair*, *Marginal*, dan *Unsatisfactory*.

Tujuan dari skala ini adalah:

1. Memberikan panduan interpretasi terhadap hasil perhitungan nilai rata-rata domain.
2. Membantu bank mengidentifikasi area prioritas dalam pengembangan digitalisasi.
3. Mempermudah *regulator* dalam memantau dan membandingkan tingkat maturitas digital bank secara sistematis.

#### Skala Peringkat Aspek/Domain

Berikut adalah tabel skala peringkat domain yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 5. Skala Peringkat Domain

Peringkat Domain	Interval Nilai	Keterangan
Strong	$0 - \leq 1,5$	Menunjukkan penerapan yang sangat baik dan sesuai dengan standar tertinggi pada domain.
Satisfactory	$> 1,5 - \leq 2,5$	Menunjukkan penerapan yang baik dengan sedikit kekurangan kecil yang perlu diperbaiki.
Fair	$> 2,5 - \leq 3,5$	Menunjukkan penerapan yang cukup, tetapi terdapat beberapa kelemahan signifikan.
Marginal	$> 3,5 - \leq 4,5$	Menunjukkan penerapan yang kurang memadai dengan banyak kekurangan yang harus segera diperbaiki.
Unsatisfactory	$> 4,5 - 5$	Menunjukkan penerapan yang tidak memadai dan membutuhkan perhatian serius.

### Justifikasi Penggunaan Skala

#### 1. Kebutuhan Akan Skala

Skala ini diusulkan untuk mengisi kesenjangan regulasi yang ada, karena Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB tidak menyediakan pedoman eksplisit mengenai skala peringkat domain. Skala ini bertujuan untuk melengkapi proses penilaian agar hasilnya lebih dapat dimengerti dan digunakan oleh bank maupun *regulator*.

#### 2. Manfaat Bagi Bank dan *Regulator*

- Bank dapat lebih mudah mengidentifikasi domain yang membutuhkan perhatian lebih dan menetapkan prioritas perbaikan.
- *Regulator* dapat memanfaatkan skala ini untuk memantau dan mengevaluasi tingkat maturitas digital bank secara sistematis.

#### 3. Relevansi dengan Praktik Internasional

Penetapan peringkat aspek/domain ini sejalan dengan praktik penilaian maturitas teknologi informasi yang sering digunakan dalam referensi internasional, seperti *COBIT 4.1*, yang juga

mengelompokkan tingkat kematangan ke dalam kategori peringkat.

#### 4. Menghitung Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank

##### 1) Menghitung Nilai rata-rata seluruh aspek/domain

Rumus Nilai Tingkat Maturitas Digital

$$\text{Penilaian Tingkat Maturitas Digital} = \frac{\sum \text{Nilai Domain}}{\text{Jumlah Domain}}$$

##### 2) Standar Skala Nilai Tingkat Maturitas Digital

Dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, skala nilai Tingkat Maturitas Digital Bank juga belum diatur secara spesifik atau terinci. Sehingga dalam penelitian ini, dirancang Skala Tingkat Maturitas Digital Bank yang terdiri dari lima tingkatan, mulai dari “Tingkat 1 (Sangat Tinggi)”, “Tingkat 2 (Tinggi)”, “Tingkat 3 (Cukup)”, “Tingkat 4 (Rendah)”, “Tingkat 5 (Sangat Rendah)”.

Setiap tingkatan mencerminkan kondisi kesiapan dan penerapan digitalisasi bank berdasarkan hasil rata-rata peringkat domain yang telah dihitung sebelumnya.

##### Skala Tingkat Maturitas Digital Bank

Berikut adalah tabel skala Tingkat maturitas digital bank yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 6. Skala Tingkat Maturitas Digital Bank

Tingkat Maturitas	Skala Nilai	Keterangan Peringkat
Tingkat 1	0 - ≤1,5	Mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Sangat Tinggi.
Tingkat 2	>1,5 - ≤2,5	Mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Tinggi.

<b>Tingkat Maturitas</b>	<b>Skala Nilai</b>	<b>Keterangan Peringkat</b>
Tingkat 3	$>2,5 - \leq 3,5$	Mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Cukup.
Tingkat 4	$>3,5 - \leq 4,5$	Mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Rendah.
Tingkat 5	$>4,5 - 5$	Mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Sangat Rendah.

##### 5. Landasan Teoretis Pemberian Peringkat

Setelah dilakukan pengukuran terhadap tingkat penerapan kontrol dan kinerja pada masing-masing aspek dan subdomain, serta nilai Tingkat Maturitas Digital secara menyeluruh. Pada tiap tahap penilaian tersebut selanjutnya adalah pemberian peringkat terhadap hasil yang diperoleh. Proses ini dilakukan dengan mengkonversi nilai kuantitatif (dalam bentuk persentase pemenuhan) ke dalam bentuk kategori kualitatif guna memudahkan interpretasi dan penarikan kesimpulan atas penilaian dan tingkat kematangan (*maturity level*) dari entitas yang diteliti.

Skema peringkat dalam penelitian ini menggunakan skala lima tingkat yang dibagi berdasarkan interval persentase. Penerapan skema lima kategori dalam pemberian peringkat ini secara teoretis mengacu pada prinsip skala ordinal, khususnya model pengukuran bertipe *Likert-type scale* yang pertama kali diperkenalkan oleh Rensis Likert (1932)<sup>6</sup>. Dalam pendekatan ini, skor numerik tidak dimaknai sebagai nilai absolut, melainkan sebagai representasi tingkat kualitas atau intensitas dari suatu atribut yang diukur. Meskipun awalnya dikembangkan dalam konteks psikometrik, skala ordinal telah banyak diadopsi dalam pengukuran performa kelembagaan, asesmen pendidikan, dan evaluasi kebijakan publik.

Selain itu, rentang persentase yang digunakan sebagai dasar klasifikasi bersandar pada pendekatan *criterion-referenced assessment*, yakni metode evaluasi yang menilai tingkat capaian berdasarkan standar yang telah ditentukan secara normatif, bukan berdasarkan perbandingan

---

<sup>6</sup> Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.

antar individu (Angoff, 1971)<sup>7</sup>. Dalam pendekatan ini, ambang batas (*cut-off*) ditetapkan secara rasional untuk membedakan tingkat pencapaian yang bermakna. Sebagai contoh, nilai penerapan kontrol dalam rentang interval 20% antar kategori dianggap cukup optimal untuk menjaga sensitivitas penilaian, tanpa mengorbankan kejelasan klasifikasi.

Konsep ini juga sejalan dengan teori *construct validity* sebagaimana dijelaskan oleh Messick (1995)<sup>8</sup>, yang menekankan pentingnya hubungan yang kuat antara hasil evaluasi dan konstruk teoritis yang diukur. Dalam konteks ini, konstruk seperti “penerapan kontrol” dan “kematangan digital” direpresentasikan melalui indikator terukur, dan hasil pengukuran tersebut perlu dikategorikan secara valid berdasarkan definisi teoretisnya.

Penerapan skala 1–5 yang disertai dengan label kualitatif juga berakar pada prinsip *performance-based rubrics*, sebagaimana dikembangkan oleh Brookhart (2013)<sup>9</sup>. Pendekatan ini menekankan perlunya klasifikasi yang eksplisit, komunikatif, dan sistematis dalam menjelaskan tingkat capaian. Dengan demikian, teknik ini memungkinkan hasil analisis kuantitatif disajikan secara sistematis dan komunikatif tanpa mengurangi ketepatan dan objektivitas pengukuran.

## F. Teknik Validasi Model

Pada Bab II, telah disebutkan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut adalah Teknik untuk melakukan validasi dalam penelitian, sebagai berikut:

### 1. Validasi Keandalan (*Reliability*)

#### a. *Inter-Rater Reliability* (Fleiss' Kappa):

- Validasi dilakukan untuk mengukur konsistensi penilaian antar penilai. Data diolah menggunakan metode Fleiss' Kappa untuk menilai tingkat kesepakatan pada setiap kontrol.

---

<sup>7</sup> Angoff, W. H. (1971). *Scales, Norms, and Equivalent Scores*. In Thorndike, R. L. (Ed.), *Educational Measurement* (2nd ed.). Washington, DC: American Council on Education.

<sup>8</sup> Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50(9), 741–749.

<sup>9</sup> Brookhart, S. M. (2013). *How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading*. Alexandria, VA: ASCD.

Rumus :

$$\kappa = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

Dimana:

- $P_o$  : Proporsi kesepakatan yang diamati (*observed agreement*).
- $P_e$  : Proporsi kesepakatan yang diharapkan secara acak (*expected agreement*).

### Proporsi Kesepakatan yang Diamati ( $P_o$ )

Untuk setiap objek:

1. Hitung jumlah total penilaian ( $N$ ) pada objek.
2. Hitung proporsi kesepakatan:

$$P_o = \frac{\sum(n_i^2 - n_i)}{N \cdot (N - 1)}$$

Dimana  $n_i$  ini adalah jumlah penilaian di setiap kategori untuk objek tersebut.

### Proporsi Kesepakatan yang Diharapkan ( $P_e$ )

Hitung proporsi total untuk setiap kategori di semua objek:

$$P_e = \sum p_i^2$$

Lakukan untuk semua kategori, lalu jumlahkan kuadratnya:

$$P_e = p_1^2 + p_2^2 + p_3^2 + p_4^2 + p_5^2$$

### Langkah 3: Masukkan ke Rumus Fleiss' Kappa

$$\kappa = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

Setelah menghitung  $P_o$  dan  $P_e$ , masukkan hasilnya ke rumus untuk mendapatkan nilai  $\kappa$ .

Hasil Fleiss' Kappa diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 7. Interval Nilai Fleiss' Kappa

<b>Interval Nilai</b>	<b>Peringkat</b>
0,81 – ≤ 1,00	Kesepakatan sangat tinggi.
0,61– ≤ 0,80	Kesepakatan tinggi.
0,41– ≤ 0,60	Kesepakatan moderat.
0,21– ≤ 0,40	Kesepakatan rendah.
0,00– ≤ 0,20	Kesepakatan sangat rendah.

**b. *Intra-Rater Reliability (Cronbach's Alpha):***

- Digunakan untuk memastikan konsistensi internal dalam penilaian pada setiap dimensi.

Rumus Cronbach's Alpha adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{N \cdot c^-}{v^- + (N - 1) \cdot c^-}$$

Dimana:

- $\alpha$ : Cronbach's Alpha (nilai reliabilitas).
- N: Jumlah item atau indikator dalam satu domain.
- $c^-$ : Rata-rata kovarian antar item.
- $v^-$ : Rata-rata variansi item.

**Penjelasan:**

- Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal dari suatu set indikator, memastikan bahwa indikator dalam satu domain saling berkorelasi secara memadai.
- Semakin tinggi nilai  $\alpha$  (biasanya  $> 0.7$  dianggap memadai), semakin baik reliabilitas internal indikator tersebut.

### Langkah Perhitungan:

1. Hitung variansi setiap item ( $v^-$ ).
2. Hitung kovarian antara semua pasangan item ( $c^-$ ).
3. Masukkan ke dalam rumus di atas untuk mendapatkan nilai  $\alpha$ .

Interpretasi umum nilai Cronbach's Alpha:

Tabel 8. Interpretasi umum nilai Cronbach's Alpha:

Interval Nilai	Peringkat
$\geq 0,90$	Sangat baik ( <i>Excellent</i> )
0,80–0,89	Baik ( <i>Good</i> )
0,70–0,79	Memadai ( <i>Acceptable</i> )
0,60–0,69	Dipertimbangkan ( <i>Questionable</i> )
0,50–0,59	Lemah ( <i>Poor</i> )
$< 0,50$	Tidak dapat diterima ( <i>Unacceptable</i> )

Nilai  $\alpha > 0.7$  dianggap memadai, sedangkan nilai di bawahnya menunjukkan perlunya evaluasi atau revisi terhadap item-item dalam instrumen.

## 2. Validasi Konstruksi (*Construct Validity*)

- Exploratory Factor Analysis (EFA):
  - Digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam satu dimensi membentuk konstruk yang sesuai.
  - Analisis dilakukan dengan perangkat lunak statistik seperti R Studio.

## Rumus Exploratory Factor Analysis (EFA)

### a. Matriks Korelasi

Langkah pertama dalam EFA adalah menghitung matriks korelasi antar variabel. Rumus korelasi Pearson untuk dua variabel  $X$  dan  $Y$  adalah:

$$r_{xy} = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Dimana:

- $X_i, Y_i$  : Nilai data individu untuk variabel  $X$  dan  $Y$ .
- $\bar{X}, \bar{Y}$  : Rata-rata dari masing-masing variabel.

### b. Eigenvalue

*Eigenvalue* digunakan untuk menentukan jumlah faktor yang akan diekstraksi. Nilai *eigen* ( $\lambda$ ) untuk setiap faktor dihitung sebagai:

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_i^2$$

Dimana:

- $a_i$ : Koefisien *loading* variabel pada faktor.
- $n$ : Jumlah variabel.

Kriteria Kaiser (*Kaiser Criterion*):

- Faktor dengan *eigenvalue*  $> 1$  dianggap signifikan dan dipertahankan.

### c. Faktor Loading

Faktor *loading* adalah korelasi antara variabel dengan faktor. Loading dihitung menggunakan rumus:

$$f_{ij} = r_{ij} \cdot \sqrt{\lambda_j}$$

Dimana:

- $f_{ij}$  : Faktor loading variabel  $i$  pada faktor  $j$ .
- $r_{ij}$  : Korelasi antar variabel.
- $\lambda_j$  : Eigenvalue untuk faktor  $j$ .

d. Komunalitas

Komunalitas ( $h^2$ ) mengukur jumlah varian setiap variabel yang dijelaskan oleh semua faktor. Rumusnya:

$$h_i^2 = \sum_{j=1}^m f_{ij}^2$$

Dimana:

- $h_i^2$  : Komunalitas variabel  $i$ .
- $f_{ij}$  : Loading variabel  $i$  pada faktor  $j$ .
- $m$  : Jumlah faktor.

e. Skor Faktor

Skor faktor ( $F_j$ ) dihitung menggunakan kombinasi linier dari variabel:

$$F_j = b_{j1}X_1 + b_{j2}X_2 + \dots + b_{jp}X_p$$

Dimana:

- $b_{jk}$  : Bobot faktor untuk variabel  $k$  pada faktor  $j$ .
- $X_k$  : Nilai variabel  $k$ .

f. Varians yang Dijelaskan

Total varians yang dijelaskan oleh faktor adalah jumlah dari *eigen values* faktor tersebut:

$$\text{Total Varians} = \frac{\sum \lambda}{n}$$

Dimana:

- $\lambda$  : *Eigenvalue* faktor.
- $n$  : Jumlah variabel.

Interpretasi:

- Faktor-faktor yang diekstraksi harus menjelaskan sebagian besar varians dalam data.
- Faktor *loading*  $> 0.4$  biasanya dianggap signifikan dalam penelitian sosial.

### 3. Validasi Model Pengukuran Tingkat Maturitas Digital Bank

Sub-bab ini bertujuan untuk menguji keandalan dan validitas model pengukuran yang dirancang, sehingga memastikan relevansi dan aplikasinya pada Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang mempunyai Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia.

#### Tujuan Validasi

- Keandalan (*Reliability*): Memastikan bahwa proses penilaian menghasilkan hasil yang konsisten meskipun dilakukan oleh penilai berbeda atau pada waktu yang berbeda.
- Validitas (*Validity*): Memastikan bahwa model penilaian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, yaitu tingkat pemenuhan kontrol sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

#### Proses Validasi

##### a. Validasi Keandalan (*Reliability*)

###### 1) *Inter-Rater Reliability* dengan Fleiss' Kappa:

- Karena tesis ini melibatkan 4 penilai independen, digunakan Fleiss' Kappa untuk mengevaluasi tingkat kesepakatan antar penilai.
- Fleiss' Kappa mengukur apakah tingkat kesepakatan antar penilai lebih tinggi daripada yang diharapkan dari kesepakatan acak.
- Interpretasi nilai Fleiss' Kappa:
  - Kesepakatan tinggi.
  - Kesepakatan moderat.
  - Kesepakatan rendah.

- Pada penelitian ini, Fleiss' Kappa digunakan untuk memastikan konsistensi antar penilai dalam memberikan skor terhadap kontrol di berbagai aspek/domain.
- 2) *Intra-Rater Reliability*:
    - Validasi ini tidak dilakukan dalam penelitian ini karena keterbatasan waktu dan sumber daya untuk meminta penilaian ulang oleh penilai yang sama.
  - 3) Uji Cronbach's Alpha:
    - Gunakan nilai kontrol dari beberapa aspek/domain untuk menghitung konsistensi internal antar indikator dalam aspek tertentu. Nilai alpha  $> 0.7$  menunjukkan konsistensi yang baik.
- b. Validasi Konstruksi (*Construct Validity*)
- 1) Analisis Faktor (*Exploratory Factor Analysis - EFA*):
    - Gunakan data dari penilaian untuk melihat apakah kontrol yang ada benar-benar membentuk aspek/domain yang relevan.
  - 2) Validasi Berdasarkan Bukti Empiris:
    - Validasi ini tidak dilakukan dalam penelitian ini karena keterbatasan akses terhadap hasil audit independen atau laporan kinerja digital bank.
- c. Perbandingan dengan Model Sebelumnya:
- Jika ada model penilaian tingkat maturitas digital sebelumnya, bandingkan hasilnya untuk memastikan model baru memberikan keunggulan (lebih detail, konsisten, atau akurat).

### **Alat untuk Validasi**

- R Studio: Digunakan untuk menghitung statistik seperti Cronbach's Alpha, Cohen's Kappa, dan Fleiss' Kappa, serta melakukan analisis faktor.
- Excel: Digunakan untuk penilaian pada kertas kerja, mendokumentasikan data dan perhitungan awal sebelum analisis statistik lebih lanjut.

## Hasil Validasi

- 1) Keandalan Model:
  - Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.8, yang menunjukkan konsistensi yang baik antar indikator dalam satu dimensi. Hal ini memastikan bahwa skala yang digunakan dapat diandalkan untuk evaluasi lebih lanjut.
- 2) Kesesuaian Antar Penilai (*Inter-Rater Reliability*):
  - Hasil uji Fleiss' Kappa menunjukkan bahwa nilai Kappa berada pada rentang 0.65–0.75, yang menunjukkan tingkat kesepakatan moderat hingga tinggi antar penilai.
  - Penilaian yang dilakukan oleh 4 penilai menunjukkan bahwa sebagian besar kontrol memiliki hasil yang konsisten, meskipun terdapat beberapa variasi pada kontrol tertentu.
- 3) Rekomendasi Perbaikan:
  - Beberapa kontrol ditemukan kurang relevan pada satu atau dua aspek tertentu. Sebagai rekomendasi, kontrol tersebut disesuaikan berdasarkan masukan dari tim penilai dan hasil uji lapangan.

## Implikasi Validasi

- 1) Standarisasi Penilaian:
  - Validasi model memberikan keyakinan bahwa hasil pengukuran dapat digunakan untuk mendukung strategi peningkatan tingkat maturitas digital bank syariah. Dengan validasi ini, model dapat diadopsi sebagai alat evaluasi standar oleh *regulator* maupun bank.
- 2) Dukungan Regulasi:
  - Model yang divalidasi ini mendukung implementasi regulasi seperti Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 24 Tahun 2023, yang bertujuan untuk memastikan penilaian tingkat maturitas digital dilakukan dengan cara yang benar dan konsisten.
- 3) Rekomendasi Tambahan:
  - Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk menambahkan penilai eksternal dengan latar belakang akademis atau praktisi industri untuk memperkuat validitas isi. Selain itu, perlu dilakukan pengujian dengan jumlah sampel yang lebih besar untuk meningkatkan generalisasi hasil.

## **BAB IV**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Tinjauan Umum Objek Penelitian**

Pada penelitian ini, penilaian tingkat maturitas digital dilakukan pada empat bank yang mewakili dua kategori utama dalam industri perbankan Indonesia, yaitu Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Masing-masing bank ini mewakili beragam karakteristik dalam hal struktur bisnis, regulasi, dan penerapan transformasi digital yang berbeda.

##### **1. Bank A Syariah**

Bank A Syariah, sebagai salah satu Bank Umum Syariah terkemuka di Indonesia, terus menunjukkan komitmennya dalam memperkuat transformasi digital yang berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Bank ini memiliki total aset mencapai Rp28,488 triliun per Februari 2025, menjadikannya sebagai salah satu bank syariah daerah dengan aset terbesar di Indonesia. Sebagai lembaga keuangan yang mengedepankan nilai-nilai Islam, Bank A Syariah senantiasa menyeimbangkan kemajuan teknologi dengan kepatuhan terhadap fatwa dan regulasi syariah, guna memastikan seluruh layanan tetap sesuai dengan maqashid syariah. Transformasi digital di Bank A Syariah mencakup berbagai aspek, mulai dari pengenalan *mobile banking*, integrasi sistem backend yang lebih modern, hingga penerapan sistem yang lebih aman untuk transaksi

elektronik<sup>1</sup>. Dengan demikian, bank ini tidak hanya berusaha untuk meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap inovasi tidak bertentangan dengan nilai-nilai syariah yang menjadi landasan utama operasional mereka.

Langkah ini tidak hanya mempermudah akses layanan bagi masyarakat di daerah dan luar daerah, tetapi juga mendukung inklusi keuangan syariah secara nasional. Selain itu, bank ini terus memperbarui sistem *backend* dan meningkatkan keamanan transaksi digital dengan teknologi enkripsi dan otentikasi ganda yang modern, sejalan dengan upaya perlindungan data nasabah dan peningkatan efisiensi operasional.

Dari sisi tata kelola, Bank A Syariah mengadopsi struktur organisasi yang mendukung akselerasi digitalisasi dan penguatan tata kelola TI. Implementasi kebijakan tata kelola teknologi informasi dilakukan dengan mengacu pada ketentuan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Kebijakan ini mencakup pengendalian risiko TI, penguatan kontrol internal, hingga audit sistem digital secara berkala. Semua ini bertujuan agar proses digitalisasi tetap berada dalam koridor akuntabilitas dan kepatuhan syariah.

Salah satu kekuatan Bank A Syariah terletak pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif terhadap teknologi namun tetap berpegang pada nilai-nilai Islam. Bank ini secara konsisten mengadakan pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM dalam bidang teknologi informasi, keamanan siber, serta literasi keuangan syariah. Dengan pendekatan ini, setiap transformasi yang terjadi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga membentuk budaya kerja yang inovatif dan syariah-*compliant*.

Secara keseluruhan, Bank A Syariah menegaskan posisinya sebagai bank daerah berbasis syariah yang modern, tangguh, dan berwawasan global, tanpa meninggalkan akar syariah yang menjadi fondasinya. Dengan kekuatan aset, komitmen terhadap digitalisasi, dan kepatuhan terhadap tata kelola syariah, bank ini dipandang sebagai model sukses transformasi digital dalam ekosistem perbankan syariah di Indonesia, khususnya di daerah dengan otonomi khusus seperti Aceh.

Pada aspek tata kelola, Bank A Syariah mengadopsi struktur yang mendukung transformasi digital, mulai dari manajemen puncak hingga level operasional. Bank ini telah mengimplementasikan kebijakan yang jelas terkait tata kelola teknologi informasi, dengan tujuan untuk memperkuat kontrol internal dan memenuhi regulasi yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) juga menjadi fokus penting

---

<sup>1</sup> Annual Report bank, 2023

dalam perjalanan digitalisasi Bank A Syariah, dengan pelatihan intensif bagi karyawan untuk mengelola sistem digital dan mematuhi kebijakan syariah.

## 2. Bank B Syariah

Bank B Syariah juga berperan aktif dalam mendorong transformasi digital<sup>2</sup>. Bank B Syariah, sebagai bank umum syariah hasil konversi dari Bank Pembangunan Daerah, telah menunjukkan kiprah yang signifikan dalam mendorong transformasi digital berbasis syariah. Dengan total aset mencapai Rp31,017 triliun per Februari 2025, Bank B Syariah menjelma menjadi salah satu bank syariah daerah terbesar di Indonesia, serta menjadi pionir dalam konversi BPD menjadi Bank Umum Syariah secara menyeluruh. Posisi strategis Bank B Syariah diperkuat dengan jangkauan layanan di wilayah, dan berbagai daerah lainnya melalui sinergi antar pemegang saham.

Transformasi digital di Bank B Syariah difokuskan pada peningkatan kualitas layanan kepada nasabah melalui integrasi platform teknologi terkini. Bank ini telah meluncurkan layanan *mobile banking Mobile Syariah*, internet banking, serta layanan QRIS Syariah untuk transaksi retail dan UMKM. Inovasi tersebut tidak hanya mempermudah transaksi keuangan sehari-hari, tetapi juga memperluas jangkauan layanan syariah hingga ke pelaku usaha mikro dan masyarakat di wilayah terpencil, sejalan dengan misi bank untuk memperkuat inklusi keuangan syariah di Indonesia.

Seluruh inovasi digital yang dikembangkan oleh Bank B Syariah dijalankan dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian dan kesesuaian dengan nilai-nilai syariah. Proses pengembangan teknologi selalu diawasi secara ketat oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) untuk memastikan tidak terdapat unsur yang bertentangan dengan prinsip syariah, seperti riba, gharar, dan maisir. Hal ini menjadi kekuatan Bank B Syariah dalam menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap produk dan layanan yang ditawarkan.

Dari sisi tata kelola, Bank B Syariah telah membentuk struktur organisasi yang modern dan adaptif terhadap dinamika teknologi. Bank ini memiliki divisi khusus teknologi informasi dan manajemen risiko digital yang bertugas mengawal implementasi sistem digital secara aman dan sesuai regulasi OJK serta DSN-MUI. Selain itu, pengembangan kapasitas SDM menjadi salah satu prioritas melalui program pelatihan yang berkelanjutan, guna menciptakan budaya kerja yang mampu mengelola tantangan digitalisasi dengan tetap menjunjung nilai-nilai syariah.

Melalui langkah-langkah tersebut, Bank B Syariah menunjukkan komitmennya sebagai bank daerah berbasis syariah yang inovatif, inklusif, dan berwawasan ke depan. Dengan kekuatan aset, perluasan jaringan, dan adopsi teknologi digital yang progresif, Bank B Syariah menjadi contoh nyata

---

<sup>2</sup> Annual Report bank, 2023

bagaimana transformasi digital dapat dilakukan tanpa meninggalkan jati diri syariah. Ke depannya, Bank B Syariah berambisi memperluas ekosistem keuangan syariah nasional melalui kolaborasi strategis dan pendekatan digital yang terukur.

### 3. Bank C yang memiliki UUS

Bank C yang memiliki UUS, sebagai salah satu bank konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS), menghadapi tantangan yang lebih kompleks dalam implementasi transformasi digital. Bank C, sebagai bank milik Pemerintah Provinsi, telah mengukuhkan diri sebagai salah satu bank pembangunan daerah (BPD) yang berhasil mengembangkan Unit Usaha Syariah (UUS) secara signifikan. Dengan total aset bank mencapai Rp32,96 triliun dan aset UUS sebesar Rp6,10 triliun per Desember 2024, Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C berkontribusi sekitar 18,5% terhadap keseluruhan aset Bank C. Angka ini mencerminkan penguatan posisi Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C sebagai pilar penting dalam struktur keuangan dan layanan bank secara keseluruhan.

Dalam pengembangan layanannya, Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C mengusung misi untuk memberikan akses keuangan syariah kepada seluruh lapisan masyarakat, terutama di wilayahnya. Produk-produk andalan yang ditawarkan meliputi Tabungan iB, Giro iB, Deposito iB, KPR iB, serta Pembiayaan Mikro iB untuk UMKM. Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C ini juga melayani penghimpunan dana keagamaan melalui platform digital, seperti pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF), yang terintegrasi dengan lembaga sosial Islam setempat. Kehadiran layanan ini memperkuat posisi Unit Usaha Syariah (UUS) tidak hanya sebagai entitas keuangan, tetapi juga sebagai mitra pembangunan sosial berbasis syariah.

Transformasi digital menjadi prioritas penting dalam strategi pengembangan Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C. Melalui aplikasi *Mobile Banking*, nasabah dapat menikmati berbagai layanan syariah secara daring, mulai dari pembukaan rekening, pelunasan cicilan pembiayaan, hingga transaksi menggunakan QRIS Syariah. Dalam perjalanannya, transformasi digital tidak hanya berfokus pada kenyamanan nasabah, tetapi juga pada efisiensi operasional internal dan perluasan inklusi keuangan berbasis nilai-nilai syariah.

Untuk memastikan kesesuaian dengan prinsip syariah, seluruh layanan digital yang dikembangkan dalam Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C berada di bawah pengawasan ketat Dewan Pengawas Syariah (DPS). Setiap fitur, mulai dari desain akad digital hingga proses verifikasi dan penyaluran pembiayaan, diperiksa untuk menghindari unsur-unsur non-halal seperti riba, gharar, dan maisir. Komitmen terhadap prinsip kehati-hatian dan kepatuhan syariah ini menjadikan Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C sebagai contoh

pengelolaan UUS yang tidak hanya adaptif terhadap zaman, tetapi juga konsisten terhadap nilai-nilai spiritual.

Di samping aspek teknologi, tata kelola Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi hibrid yang menjalankan sistem konvensional dan syariah secara paralel. Struktur organisasi telah dilengkapi dengan divisi pengelola TI khusus, manajemen risiko digital, dan unit audit syariah internal yang independen. Bank juga telah mengimplementasikan sistem pengamanan informasi berbasis ISO 27001 serta prosedur manajemen risiko operasional untuk mengantisipasi berbagai ancaman siber, khususnya pada layanan berbasis digital yang menasar sektor UMKM dan retail.

Penguatan sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam strategi Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C. Para pegawai secara berkala mengikuti pelatihan literasi syariah, sertifikasi keuangan syariah, dan pemahaman teknologi finansial berbasis maqashid syariah. Selain itu, Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C juga aktif mengadakan edukasi publik melalui seminar, pelatihan UMKM berbasis syariah, dan literasi keuangan di sekolah-sekolah dan pesantren. Pendekatan ini memperkuat posisi Bank C sebagai bank yang hadir secara nyata dalam kehidupan masyarakat, khususnya dalam konteks pembangunan ekonomi umat.

Secara geografis, jaringan layanan Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C telah mencakup hampir seluruh kabupaten dan kota di Provinsi Sumatera Barat, dengan  $\pm 40$  outlet layanan syariah yang tersebar di berbagai wilayah. Bank ini juga menyediakan ATM syariah dan fasilitas QRIS di berbagai pasar, pusat UMKM, dan tempat ibadah. Strategi distribusi ini mempertegas komitmen bank untuk menjangkau daerah-daerah yang sebelumnya kurang terlayani oleh sistem keuangan formal.

Dengan berbagai pencapaian tersebut, Unit Usaha Syariah (UUS) Bank C bukan hanya pelengkap layanan konvensional, tetapi telah menjadi motor penggerak ekonomi syariah di tingkat daerah. Transformasi digital yang diselaraskan dengan prinsip-prinsip Islam, penguatan tata kelola, menunjukkan bahwa Bank C berada di jalur yang tepat dalam memperkuat ekosistem keuangan syariah Indonesia, khususnya di wilayah Sumatera Barat yang religius dan kaya akan nilai-nilai lokal.

Dalam hal tata kelola, Bank C yang memiliki UUS mengadopsi kebijakan yang jelas untuk memastikan bahwa teknologi yang digunakan memenuhi standar keamanan yang tinggi dan dapat mendukung pengelolaan risiko dengan lebih baik. Selain itu, dengan beroperasinya Unit Usaha Syariah (UUS), bank ini menjaga agar layanan digital yang disediakan tetap sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang berlaku. Strategi digitalisasi yang diterapkan oleh Bank C yang memiliki UUS bertujuan untuk mencapai kematangan digital yang optimal, tidak hanya dalam hal teknologi tetapi juga

dalam hal pengelolaan risiko yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital<sup>3</sup>.

#### 4. Bank D yang memiliki UUS

Bank D yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS), juga menjalani transformasi digital dengan fokus pada peningkatan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Bank D yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS), sebagai salah satu bank pembangunan daerah terbesar di Indonesia, menjalankan operasionalnya dalam dua model, yakni konvensional dan syariah, melalui Unit Usaha Syariah (UUS) yang aktif dan berkembang pesat. Dengan total aset bank mencapai Rp91,04 triliun per Desember 2024. Peran Unit Usaha Syariah (UUS) dalam Bank D semakin penting, baik dari sisi kontribusi keuangan maupun perannya dalam mendorong inklusi keuangan syariah di provinsi dengan populasi Muslim yang dominan ini.

Sebagai bagian dari transformasi digital yang dijalankan oleh Bank D, Unit Usaha Syariah (UUS) turut mengadopsi pendekatan digitalisasi yang terintegrasi. Bank ini telah meluncurkan layanan *mobile banking*, internet banking, dan fitur digital syariah yang memungkinkan nasabah untuk membuka rekening, melakukan transfer, pembayaran tagihan, hingga simulasi pembiayaan syariah secara online. Platform digital yang dikembangkan Bank D juga mendukung layanan QRIS Syariah, sehingga semakin mempermudah transaksi ritel berbasis syariah, khususnya di sektor UMKM dan pedagang tradisional.

Penerapan teknologi digital di Unit Usaha Syariah (UUS) Bank D tidak hanya berfokus pada kemudahan layanan nasabah, tetapi juga diarahkan pada efisiensi dan penguatan operasional internal. Bank telah mengembangkan sistem pengolahan pembiayaan syariah otomatis, sistem monitoring risiko digital, serta infrastruktur cloud computing yang memfasilitasi pelayanan berbasis data real-time. Dengan integrasi ini, pembiayaan syariah Bank D yang mencapai Rp4,03 triliun dapat dikelola lebih optimal, transparan, dan akuntabel.

Dalam konteks kepatuhan terhadap prinsip syariah, seluruh aktivitas Unit Usaha Syariah (UUS) Bank D diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang aktif memberikan masukan terhadap desain produk, sistem, dan implementasi akad-akad syariah. Kolaborasi yang erat antara tim Teknologi Informasi (TI) dan DPS menjadi salah satu kekuatan dalam memastikan bahwa setiap fitur digital yang dihadirkan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip maqashid syariah. Komitmen ini membuat layanan syariah Bank D tidak hanya kompetitif dari sisi teknologi, tetapi juga terpercaya secara etika dan spiritual.

---

<sup>3</sup> Annual Report bank, 2023

Dalam bidang tata kelola, Bank Jateng menyesuaikan struktur organisasi dengan membentuk unit manajemen risiko teknologi informasi, termasuk yang menangani operasional syariah. Langkah ini penting untuk menjamin keamanan transaksi, stabilitas sistem, serta memitigasi potensi pelanggaran regulasi yang berlaku. Selain itu, sistem audit internal untuk unit syariah juga diperkuat dengan pendekatan berbasis digital, yang memastikan pelaporan dan pengawasan dilakukan secara efisien dan transparan.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian integral dari strategi transformasi digital Unit Usaha Syariah (UUS) Bank D. Para pegawai diberikan pelatihan terpadu yang mencakup pemahaman sistem syariah, teknologi perbankan digital, hingga kepatuhan terhadap standar OJK dan DSN-MUI. Dengan penguatan kompetensi ini, Bank D mendorong terciptanya SDM syariah yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan memiliki wawasan strategis dalam pengembangan produk-produk keuangan yang inovatif dan inklusif.

Secara keseluruhan, transformasi digital yang dilakukan oleh Unit Usaha Syariah (UUS) Bank D menunjukkan komitmen kuat terhadap pengembangan layanan keuangan berbasis nilai syariah yang modern, aman, dan mudah diakses. Dengan cakupan layanan yang luas di wilayah dan dukungan aset yang solid, Unit Usaha Syariah (UUS) Bank D terus berupaya memperkuat posisinya dalam sistem keuangan nasional.

Oleh karena itu, Bank D yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) tidak hanya fokus pada pengembangan teknologi tetapi juga pada pengelolaan risiko dan kualitas layanan yang terintegrasi.

## **B. Analisa dan Pembahasan Model Penilaian Maturitas Digital Berdasarkan POJK DMAB**

Analisis terhadap tingkat maturitas digital di Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) menunjukkan sejauh mana bank telah mengadopsi dan mengimplementasikan teknologi serta sistem digital yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.

Pada saat ini, peraturan yang ada dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), khususnya Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>4</sup>, memberikan pedoman umum dalam penilaian tingkat maturitas digital. Namun, peraturan tersebut belum menyediakan kriteria yang rinci dan kuantitatif untuk menilai penerapan kontrol, yang merupakan level pertama dalam penilaian tingkat maturitas digital secara keseluruhan. Tanpa adanya

---

<sup>4</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

standar yang lebih terperinci, penilaian terhadap penerapan kontrol (level pertama penilaian) dapat dipengaruhi oleh interpretasi individu dari penilai, yang bisa berujung pada ketidakakuratan atau ketidakkonsistenan dalam evaluasi. Jika penilaian penerapan kontrol tidak dilakukan secara objektif, misalnya, jika penilai lebih mengandalkan opini pribadi atau pengamatan yang tidak terstruktur, maka hal ini bisa berdampak besar pada hasil nilai tingkat maturitas digital yang diperoleh oleh bank. Ketidakjelasan dan subjektivitas dalam penilaian kontrol di level pertama ini, berpotensi menciptakan hasil evaluasi yang kurang akurat, dan dapat memengaruhi hasil keseluruhan dari nilai maturitas digital, yang pada akhirnya dapat memengaruhi hasil keputusan strategis yang diambil oleh manajemen bank dan *regulator*. Oleh karena itu, penting bagi penilai untuk mengikuti pendekatan yang sistematis dan berbasis data dalam menilai penerapan kontrol digital agar hasil evaluasi lebih objektif dan representatif, serta sesuai dengan regulasi yang ada.

Secara keseluruhan, meskipun keempat bank ini menunjukkan upaya yang kuat dalam adopsi teknologi dan digitalisasi, variabilitas dalam hasil penilaian tingkat maturitas digital ini juga mencerminkan pentingnya standar yang lebih jelas dan konsisten dalam proses penilaiannya. Sebuah model penilaian yang lebih rinci dan berbasis pada parameter kuantitatif yang jelas akan membantu menciptakan konsistensi dan kejelasan dalam evaluasi, serta memastikan bahwa semua bank yang dinilai berada pada posisi yang adil dalam membandingkan tingkat maturitas digital mereka. Dengan demikian, pengembangan standar penilaian yang lebih terperinci oleh OJK atau lembaga terkait menjadi hal yang penting dalam mempercepat dan memperkuat proses transformasi digital di sektor perbankan Indonesia.

### **Analisa Penilaian Penerapan Kontrol Pada Bank A Syariah**

Berdasarkan Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah, menunjukkan tingkat maturitas digital yang Cukup Tinggi, terutama pada aspek Keamanan Siber dan Kolaborasi.

Gambar 17. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank		
Nama Bank : Bank A Syariah		
Tahun : Desember 2023		
Penilaian Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank		
No.	Aspek Penilaian	Peringkat
1	Tata Kelola	2,5
2	Arsitektur	3,4
3	Manajemen Risiko	2,8
4	Ketahanan dan Keamanan Siber <sup>1)</sup>	2,0
5	Teknologi	2,6
6	Data	3,0
7	Kolaborasi	2,4
8	Pelindungan Konsumen	2,5
<b>Tingkat Maturitas Digital Bank</b>		<b>TINGKAT 3 (CUKUP) 2,7</b>

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

Gambar 18. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah



Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

Dalam analisis lebih mendalam terhadap Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital yang dilakukan oleh penilai, ditemukan bahwa meskipun pada kolom penjelasan terkait kontrol banyak yang telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), penilaian yang diberikan oleh penilai masih berada di bawah nilai yang







Pada Aspek Kolaborasi didalam kertas kerja, kita lihat contoh pada poin 7.a.1, semua kriteria kontrol telah dipenuhi atau telah diimplementasikan oleh bank, namun disini penilaian yang diberikan oleh penilai adalah “Memadai”, yang seharusnya dinilai “Sangat Memadai”, untuk penilaian kontrol yang paling tinggi.

Gambar 24. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Kolaborasi

No	Aspek/Dimensi	Substansi	Kontrol	Praktisitas/Keberhasilan Penerapan Kontrol	Penerapan Kontrol	Keputusan	Relevansi Bukti	Referensi Bukti	Perencanaan/Validasi Bukti yang Berhubungan/Detail
1	Keberhasilan	Tu. Kerja Sama dan Sinergi	7.a.1. Efektivitas dan Efisiensi Sistem Informasi Teknologi dan Sistem Operasional Lainnya	a. Penerapan strategi digital bank dan sistem informasi lainnya b. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya c. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya d. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya	Memadai	Bank telah menerapkan strategi digital bank dan sistem informasi lainnya yang sesuai dengan visi dan misi bank serta dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.	1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan	1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan	
7.a.2. Efektivitas dan Efisiensi Sistem Informasi Teknologi dan Sistem Operasional Lainnya			a. Penerapan strategi digital bank dan sistem informasi lainnya b. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya c. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya d. Penerapan strategi dan kebijakan digital bank dan sistem informasi lainnya	Bank telah menerapkan strategi digital bank dan sistem informasi lainnya yang sesuai dengan visi dan misi bank serta dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.					1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

Analisa berikutnya dilakukan pada Aspek Perlindungan Konsumen. Sebagai contoh dilihat dari kertas kerja, poin 8.a.1 dimana semua kriteria kontrol telah dipenuhi atau telah diimplementasikan dengan baik oleh bank, namun nilai yang diberikan hanya "Cukup memadai", yang seharusnya adalah “Sangat memadai”.

Gambar 25. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Perlindungan Konsumen

No	Aspek/Dimensi	Substansi	Kontrol	Praktisitas/Keberhasilan Penerapan Kontrol	Penerapan Kontrol	Keputusan	Relevansi Bukti	Referensi Bukti	Perencanaan/Validasi Bukti yang Berhubungan/Detail
1	Keberhasilan	Tu. Perlindungan Aspek Perlindungan Konsumen	8.a.1. Perlindungan Aspek Perlindungan Konsumen	a. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank. b. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank. c. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.	Cukup Memadai	Bank telah menerapkan kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.	1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan	1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan	
8.a.2. Perlindungan Aspek Perlindungan Konsumen			a. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank. b. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank. c. Bank memiliki kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.	Bank telah menerapkan kebijakan dan prosedur perlindungan konsumen yang sesuai dengan kondisi pasar dan lingkungan bisnis bank.					1. Dokumen Rancangan Program Kerja dan Rencana Kerja 2. Surat Keputusan dan Laporan 3. Surat Keputusan dan Laporan 4. Laporan Kegiatan 5. Laporan Kegiatan

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

Dari beberapa analisa yang dilakukan pada penilaian kontrol masing-masing aspek, ditemukan beberapa penilaian yang masih belum standar. Penilaian ini, yang seharusnya objektif dan berbasis pada kriteria yang jelas, berpotensi menciptakan ketidakkonsistenan dalam pengukuran tingkat maturitas digital bank tersebut. Subjektivitas dalam penilaian ini dapat mengarah pada hasil yang tidak sepenuhnya mencerminkan realitas penerapan kontrol yang ada di lapangan, serta dapat mengurangi akurasi dalam menentukan langkah-langkah strategis yang perlu diambil oleh bank untuk meningkatkan tingkat kematangan digitalnya. Dari gambaran secara keseluruhan, meskipun Bank A Syariah telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam aspek keamanan siber dan kolaborasi, evaluasi terhadap penerapan kontrol pada aspek Tata Kelola, Arsitektur, Manajemen Risiko, Teknologi, Data dan Perlindungan Konsumen yang bersifat subjektif mengindikasikan adanya kesenjangan antara praktik yang ada dan penilaian yang diberikan. Penilaian yang lebih objektif dan berbasis pada perhitungan standar terhadap pemenuhan kriteria kontrol yang lebih jelas/kuantitatif akan sangat membantu dalam penilaian yang lebih akurat dan efektif, sehingga membantu dalam menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan tingkat maturitas digital bank ini secara menyeluruh.

### **C. Analisa dan Pembahasan Model Penilaian Maturitas Digital yang Dimodifikasi**

Model penilaian yang dimodifikasi dalam penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses evaluasi maturitas digital di masing-masing bank. Dengan penambahan standar nilai untuk penilaian penerapan kontrol, model ini memberikan sistem yang lebih jelas dan terstruktur dalam menentukan apakah penerapan kontrol pada setiap aspek telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Penilaian ini bersifat objektif dan dapat mengurangi subjektivitas dalam proses penilaian penerapan kontrol dan meningkatkan konsistensi antara penilai yang berbeda.

- **Standar Nilai Penerapan Kontrol:** Berdasarkan rumus yang diterapkan, skor yang diperoleh dari penilaian setiap kontrol dihitung dengan cara yang sistematis dan dengan level kategori yang jelas sesuai dengan SEOJK DMAB, yaitu "Sangat Memadai," "Memadai," "Cukup Memadai," "Kurang Memadai," dan "Tidak Memadai." Proses ini memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai penerapan kontrol di masing-masing aspek/domain digital.
- **Penilaian terhadap Aspek/Domain:** Setelah semua kontrol dinilai, lalu penilaian berikutnya adalah penilaian yang dilakukan untuk setiap aspek/domain dengan menggunakan rumus rata-rata dari penilaian penerapan kontrol. Hasil rata-rata ini kemudian dikategorikan sesuai dengan tingkatan yang telah diatur pada SEOJK DMAB, mulai dari

"Strong", "Satisfactory", "Fair", "Marginal" dan "Unsatisfactory", memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat kematangan digital pada masing-masing aspek/domain.

- Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank (secara keseluruhan): Penilaian ini dilakukan setelah semua aspek/domain diberikan peringkat nilai. Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank secara keseluruhan ini dihitung dengan merata-ratakan nilai masing-masing Peringkat Aspek/Domain. Penetapan Tingkat Maturitas Digital Bank terdiri dari Peringkat: Tingkat 1, Tingkat 2, Tingkat 3, Tingkat 4, Tingkat 5.

### **1. Implementasi Penggunaan Standar Nilai Penerapan Kontrol Pada Kertas Kerja**

Pada penelitian ini, model penilaian tingkat maturitas digital Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang mempunyai Unit Usaha Syariah (UUS) telah dimodifikasi untuk memberikan penilaian yang lebih objektif dan terstruktur. Sebelumnya, penilaian tingkat maturitas digital bank menggunakan model atau sesuai yang diatur pada SEOJK DMAB yang belum mempunyai penjelasan rinci untuk penilaian sehingga bersifat lebih subjektif, di mana setiap aspek/domain hanya dinilai berdasarkan pengamatan kualitatif tanpa adanya standar yang jelas. Hal ini dapat menyebabkan inkonsistensi dalam penilaian antar bank atau bahkan antar penilai yang berbeda. Oleh karena itu, modifikasi yang dilakukan dengan menambahkan standar nilai penerapan kontrol bertujuan untuk meminimalisir subjektivitas dalam penilaian dan meningkatkan konsistensi hasil yang diperoleh.

Terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian sebelum modifikasi model (penerapan standar nilai penerapan kontrol) dan setelah penerapan modifikasi model ini. Dalam penilaian yang sebelumnya, bank hanya diberikan nilai berdasarkan penilaian subjektif, yang dapat terlihat pada peringkat yang diberikan untuk setiap aspek/domain. Namun, setelah penerapan modifikasi model, penilaian dilakukan dengan menggunakan rumus yang lebih objektif dan standar yang lebih terukur.

Pada gambar pertama subbab B diatas, yang menunjukkan hasil penilaian tanpa menggunakan standar nilai penerapan kontrol, nilai yang diberikan untuk masing-masing aspek/domain sangat bervariasi dan hanya didasarkan pada penilaian subjektif. Sebagai contoh, pada aspek Tata Kelola, Bank A Syariah sebelumnya mendapatkan skor 2,5, yang menggambarkan penilaian yang lebih moderat, tetapi bisa jadi ada banyak faktor subjektif yang memengaruhi penilaiannya. Setelah penerapan standar nilai penerapan kontrol yang telah dimodifikasi, hasil penilaian Bank A Syariah mengalami perubahan signifikan. Dengan standar nilai penerapan kontrol yang diimplementasikan, aspek Tata Kelola mendapatkan nilai yang lebih baik, yaitu skor 2,2, yang

menunjukkan bahwa penilaian penerapan kontrol terpengaruh/mengalami perubahan. Dengan penilaian yang lebih terstruktur, penilai dapat lebih objektif dalam menentukan seberapa baik kontrol tersebut diterapkan. Kita dapat lihat berikut ini merupakan Lampiran IV, yang dapat menggambarkan Penilaian per Aspek/Domain pada Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah.

Gambar 26. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah – Modifikasi Model

Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank		
Nama Bank : Bank A Syariah		
Tahun : Desember 2023		
Penilaian Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank		
No.	Aspek Penilaian	Peringkat
1	Tata Kelola	2,2
2	Arsitektur	2,9
3	Manajemen Risiko	2,2
4	Ketahanan dan Keamanan Siber <sup>1)</sup>	2,0
5	Teknologi	2,3
6	Data	2,9
7	Kolaborasi	2,0
8	Pelindungan Konsumen	2,3
<b>Tingkat Maturitas Digital Bank</b>		<b>TINGKAT 2 (TINGGI)</b>
		<b>2,4</b>

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah, modifikasi model

Gambar 27. Hasil Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah



Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah, modifikasi model

Salah satu perbedaan besar yang terlihat setelah penerapan modifikasi model ini adalah penggunaan skala penilaian yang lebih terperinci untuk aspek/domain. Sebelumnya, aspek/domain hanya diberi nilai berdasarkan evaluasi yang lebih umum. Namun, setelah modifikasi, hasil dari penilaian setiap aspek dihitung dengan rumus standar yang memastikan penilaian yang lebih konsisten. Penilaian yang lebih transparan ini mengubah hasil secara signifikan, seperti yang terlihat pada gambar di atas, di mana Tingkat Maturitas Digital Bank ditetapkan pada Tingkat 2 (Tinggi) dengan nilai rata-rata 2,4, yang lebih sesuai dengan standar penilaian yang objektif dan jelas.

### **Pembahasan Penilaian Penerapan Kontrol – Penerapan Modifikasi Model Penilaian Aspek/Domain**

Pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB Bab II poin 2 huruf a. Penilaian tingkat maturitas digital Bank mencakup penilaian terhadap aspek sebagai berikut:

1) tata kelola, yang meliputi tatanan institusi dan tata Kelola TI; 2) arsitektur, yang meliputi arsitektur TI; 3) manajemen risiko, yang meliputi manajemen risiko TI; 4) ketahanan dan keamanan siber, sesuai dengan peringkat tingkat maturitas keamanan siber dengan mengacu pada ketentuan Otoritas Jasa Keuangan mengenai ketahanan dan keamanan siber bagi bank umum; 5) teknologi, yang meliputi adopsi TI secara bertanggung jawab dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank; 6) data, yang meliputi tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data; 7) kolaborasi, yang meliputi kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank; dan 8) perlindungan konsumen, yang meliputi pemenuhan aspek pelayanan dan perlindungan konsumen. Poin b. Dalam melakukan penilaian atas tingkat maturitas digital Bank sebagaimana dimaksud pada huruf a, Bank melakukan analisis terhadap penerapan kontrol atas aspek maturitas digital Bank sebagaimana tercantum dalam Lampiran I. Poin c. Dalam melakukan penilaian tingkat maturitas digital Bank, Bank menggunakan format kertas kerja penilaian kualitas penerapan aspek maturitas digital Bank sebagaimana tercantum dalam Lampiran II.

Berdasarkan penjelasan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, penilaian pertama atau level awal, kita bahas pada masing-masing aspek/domain, sebagai berikut:

#### **1. Aspek/Domain Tata Kelola**

Sebelumnya, pada Analisa penilaian terhadap penerapan kontrol pada aspek Tata Kelola pada poin 1.a.5 dan 1.a.6 pada Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank A Syariah (Lihat Gambar ...).

Sebelum penerapan model modifikasi dengan standar nilai, penilai memberikan penilaian yang lebih bersifat subjektif pada aspek ini, dengan pemberian skor seperti "Kurang/Belum Memadai".

Setelah diterapkan standar nilai penerapan kontrol pada poin 1.a.5, yaitu: dari total 3 kriteria yang harus dipenuhi, terdapat 2 kriteria kontrol yang sudah terpenuhi, yaitu kriteria kontrol a dan kriteria kontrol b, sehingga diterapkan pada rumus:

$$\text{Nilai Penerapan Kontrol} = \left( \frac{\text{Jumlah Kriteria yang Terpenuhi}}{\text{Total Kriteria}} \right) \times 100$$

$$\text{Nilai Penerapan Kontrol} = \left( \frac{2}{3} \right) \times 100 = 66,67\%$$

Sehingga nilai penerapan kontrol 1.a.5 adalah: "Memadai"

Kemudian diterapkan standar nilai penerapan kontrol juga pada poin 1.a.6, yaitu: ada total 3 kriteria yang harus dipenuhi pada penerapan kontrolnya, dan terdapat 2 kriteria kontrol yang terpenuhi (bisa dibaca pada kolom penjelasan, dimana yang belum terpenuhi pada kontrol tersebut adalah poin c. Bank melakukan evaluasi program pengembangan budaya digital). Dengan menerapkan standar nilai penerapan kontrol.

$$\text{Nilai Penerapan Kontrol} = \left( \frac{\text{Jumlah Kriteria yang Terpenuhi}}{\text{Total Kriteria}} \right) \times 100$$

$$\text{Nilai Penerapan Kontrol} = \left( \frac{2}{3} \right) \times 100 = 66,67\%$$

Sehingga nilai penerapan kontrol 1.a.6 adalah: "Memadai"









Dari pembahasan diatas, dengan menerapkan modifikasi model yaitu dengan menerapkan standar nilai penerapan kontrol, maka diperoleh penilaian kontrol yang lebih objektif dan konsisten serta lebih terukur dan adil.

## Pengisian Lampiran II - Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No. 24/SEOJK.03/2023

Contoh Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank A Syariah (Model Modifikasi), untuk **Penilaian Penerapan Kontrol**.

Tabel 9. Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank

### 1. Aspek Tata Kelola

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
1	Tata Kelola	1.a. Tatanan Institusi	1.a.1. Bank memiliki permodalan yang memadai untuk mendukung rencana pengembangan TI.	<b>Memadai</b>	1. Bank memiliki kecukupan serta dukungan permodalan yang memadai untuk mendukung rencana pengembangan TI berkesinambungan yang tertuang dalam dokumen Bank yang disetujui RUPS dan diimplementasikan berdasarkan persetujuan BOD. 2. Bank memiliki dokumen pendukung yang menunjukkan komitmen dari pemegang saham untuk mendukung permodalan Bank dalam pengembangan TI.	1. RSTI 2. Corporate Plan 3. RBB 4. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023 5. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023 6. MoM Rapat Komite Pengarah TI, Rabu 29 September 2023	1. ITSC 2. Divisi TI 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan 4. Divisi Rencana dan Strategi 5. Divisi Operasional dan Akuntansi	2
			1.a.2. Bank mengelola portofolio investasi TI secara memadai.	<b>Memadai</b>	1. Bank sudah melakukan analisis kelayakan perencanaan investasi yang diselaraskan dengan strategis Bank. 2. Bank Aceh menetapkan prioritas alokasi sumber dananya untuk investasi TI yang disetujui BoD melalui ITSC. 3. Dalam memantau kinerja portofolio investasi, Bank melaksanakan pemantauan untuk tren tingkat	1. RSTI 2. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023 3. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023 4. MoM Rapat Komite	1. ITSC 2. Divisi TI 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan 4. Divisi Rencana dan Strategi 5. Divisi Operasional dan Akuntansi	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					pengembalian investasi dan realisasi investasi secara berkala dan hasil pemantauan tersebut dilaporkan kepada pihak <i>regulator</i> . 4. Bank telah melakukan pemantauan kinerja portofolio investasi periodik.	Pengarah TI, Rabu 29 September 2024 5. Memo Deviasi Anggaran dan Tren tingkat Pengembalian Investment		
			1.a.3. Bank melakukan pengelolaan biaya terkait TI secara efektif.	<b>Memadai</b>	Bank melakukan pengelolaan biaya secara efektif antara lain: 1. melakukan pemantauan deviasi anggaran, proyeksi biaya, dan realisasi biaya, termasuk analisis biaya dan manfaat; dan 2. melakukan pemantauan penggunaan anggaran sesuai dengan manfaat yang diterima, termasuk jika penyelenggaraan TI disediakan oleh pihak penyedia jasa TI.	1. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023 2. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023 3. MoM Rapat Komite Pengarah TI, Rabu 29 September 2025 4. Memo Deviasi Anggaran dan Tren tingkat Pengembalian Investment	1. ITSC 2. Divisi TI 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan 4. Divisi Rencana dan Strategi	2
			1.a.4. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki komitmen untuk menerapkan kepemimpinan yang berorientasi digital ( <i>digital leadership</i> ).	<b>Memadai</b>	Bank telah mengarah pada strategi bisnis yang berorientasi digital yang dituangkan dalam dokumen rencana bisnis Bank, namun demikian, program pelatihan <i>digital leadership</i> bagi dewan direksi, dewan komisaris, dan jajaran manajemen harus dilakukan secara terencana sehingga bisa mencapai tujuan organisasi. Namun perlu adanya administrasi dokumentasi <i>digital leadership</i> bagi BoD dan BoC.	1. Dokumen Annual Report 2022 2. Dokumen Annual Report 2023 (draft) 3. Daftar Pelatihan terkait IT dan Digital 2021 - 2023	1. BoD dan BoC 2. Divisi Sekretaris Perusahaan	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
1	Tata Kelola	1.a. Tatanan Institusi	1.a.5. Bank memiliki desain organisasi yang mendukung transformasi digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>1. Bank telah menyiapkan struktur organisasi yang kolaboratif dalam rangka mendukung transformasi digital. Namun belum ada unit kerja yang bertanggung jawab untuk mengarahkan kolaborasi dalam rangka mendukung transformasi digital.</p> <p>2. Struktur organisasi yang kolaboratif bagi Bank memungkinkan Bank dapat berinteraksi lebih luas antar unit kerja dalam proses bisnis Bank.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Struktur Organisasi TI</p> <p>3. LHP Audit TI Tahun 2023</p>	<p>1. BoD dan BoC</p> <p>2. ITSC</p>	4
			1.a.6. Bank memiliki program pengembangan budaya digital dan menerapkan budaya digital untuk mendukung transformasi digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>1. Bank sudah menunjukkan komitmen untuk dapat mendukung transformasi digital, namun Bank harus mengimplementasikan program budaya digital secara berkesinambungan.</p> <p>2. Bank saat ini masih mengupayakan program budaya digital diseluruh lini Bank.</p> <p>3. Program Budaya Digital yang harus dikembangkan meliputi aspek-aspek:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inovasi</li> <li>2) <i>datadriven decision-making</i></li> <li>3) Kolaborasi</li> <li>4) Budaya terbuka</li> <li>5) <i>digital-first mindset</i></li> <li>6) <i>agility and flexibility</i></li> <li>7) sentrisitas pelanggan</li> </ol>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Corporate Plan</p> <p>3. RBB</p> <p>4. Annual Report Tahun 2023 (draft)</p>	<p>1. Divisi HC</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Sekretariat Perusahaan</p> <p>5. Divisi Rencana dan Strategi</p>	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			1.a.7. Bank melakukan pengembangan talenta digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>1. HC saat ini belum memiliki rencana kerja jangka panjang dalam rangka pengembangan talenta digital.</p> <p>2. Kebutuhan tenaga <i>pro-hire</i> Bidang Digitalisasi pada tahun 2023 adalah sebanyak lima orang, untuk pelatihan pada tahun 2023 sendiri yang tertera pada RBB adalah hanya terkait pelatihan untuk Divisi TI.</p> <p>3. Pengembangan talenta digital saat ini masih terbatas memenuhi SDI unit kerja terkait dan beberapa pelatihan talenta digital bagi SDI tertentu.</p> <p>4. Terkait pengembangan produk dan layanan, sekarang talenta digital sedang diarahkan dari sejak proses rekrutmen, perencanaan, evaluasi, dan pengembangan melalui pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang berkesenambungan.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Corporate Plan</p> <p>3. RBB</p>	<p>1. Divisi HC</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p>	4
		Tata Kelola TI	1.b.1. Bank memastikan pengaturan dan pengaturan tata kelola TI telah memadai	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan tata kelola TI sebagaimana yang tertuang dalam jobdesc Divisi TI.	<p>1. Jobdesc Divisi TI</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. RSTI</p> <p>4. Laporan Kondisi Terkini Penggunaan TI</p>	<p>1. BoD dan BoC</p> <p>2. ITSC (KPTI)</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2
			1.b.2. Bank mengoptimalkan nilai bisnis dari investasi dalam proses bisnis, layanan dan aset TI.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah menentukan target investasi yang selaras dengan strategi bisnis Bank. Bank secara berkala melakukan analisis biaya dan tingkat pengembalian, serta tingkat risiko dan jenis manfaat yang akan diterima.</p> <p>2. Bank telah memantau kesesuaian investasi TI dengan keuntungan yang ditargetkan</p> <p>3. Divisi Renstra dan Divisi</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Dokumen Studi Kelayakan Bisnis</p> <p>3. Laporan, Rencana, dan Realisasi Investasi</p>	<p>1. Divisi Rencana Strategi</p> <p>2. Divisi Operasional dan Akuntansi</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					Operasional dan Akuntansi melakukan pemantauan Investasi TI dengan tingkat keuntungan yang diharapkan.			
			1.b.3. Bank memastikan risiko terkait penggunaan TI telah diidentifikasi dan dikelola secara memadai.	<b>Kurang/Be- lum Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan identifikasi risiko terkait penggunaan TI, namun perlu melakukan pembaruan <i>Risk Register TI</i> sesuai dengan kebijakan/prosedur internal bank.</p> <p>2. Bank sudah memiliki kebijakan strategi manajemen risiko TI yang tertuang pada Dokumen BPP TI.</p> <p>3. Bank juga telah menggunakan aplikasi sebagai proses untuk identifikasi, memonitor, mitigasi, dan melaporkan risiko, sebagai aplikasi aplikasi TKB, ORSA, RISK PROFILE, namun kolaborasi dalam pemantauan risiko masih belum optimal.</p> <p>4. Dalam hal penerapan manajemen risiko masih harus dilengkapi dan disempurnakan.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. LHP Audit TI Tahun 2023</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. Laporan Manajemen Risiko TI</p> <p>5. Laporan <i>Risk Profile Operation</i></p>	<p>1. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Kepatuhan</p>	4
			1.b.4. Bank memastikan sumber daya terkait TI, meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), proses, dan teknologi tersedia untuk mendukung Bank secara efektif dan dengan biaya optimal.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Dalam memonitor pengelolaan sumber daya, Bank harus memiliki kebijakan untuk melakukan monitoring. Sumber daya TI dalam menangani berbagai aktivitas di TI, evaluasi terhadap pengelolaan sumber daya terkait TI dilakukan Bank secara terencana.</p> <p>2. Bank perlu memastikan sumber daya terkait TI telah memadai (kapasitas dan kompetensi) dari waktu ke waktu.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023</p>	<p>1. ITSC (KPTI)</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi HC</p>	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			1.b.5. Bank mengidentifikasi, mengevaluasi, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam tata kelola TI.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap tata kelola TI bersama-sama dengan seluruh pemangku kepentingan, namun intensitas komunikasi perlu ditingkatkan untuk mendukung arah strategis transformasi digital Bank.</p> <p>2. Penyelenggara TI dan pemangku kepentingan telah memiliki mekanisme komunikasi, melalui rapat-rapat dan <i>helpdesk</i> yang disediakan oleh Divisi TI dengan para pemangku kepentingan.</p>	<p>1. RSTI 2. BPP TI 3. Risalah Rapat ITSC</p>	<p>1. ITSC (KPTI) 2. Divisi TI</p>	2
			1.b.6. Sistem manajemen TI Bank dirancang secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Dalam menyusun Sistem Manajemen TI, bank sudah mempertimbangkan kesesuaian dengan: 1) Visi dan Misi Bank 2) Strategi dan Bisnis Bank 3) tantangan yang dihadapi Bank 4) lingkungan internal Bank, termasuk budaya, toleransi risiko, keamanan dan kebijakan privasi, nilai etika, kode etik, dan akuntabilitas; dan 5) standar maupun regulasi terkait, namun Bank perlu melakukan penyempurnaan dan penyesuaian sesuai dengan <i>best practice</i> yang ada di industri.</p> <p>2. Bank telah menjalankan sistem manajemen TI secara memadai dalam pengelolaan TI untuk saat ini namun masih perlu dilakukan evaluasi secara berkala dalam rangka menopang perkembangan transformasi digital Bank.</p> <p>3. Masih terdapat beberapa hal</p>	<p>1. Corplan 2. RSTI 3. BPP TI 4. RBB 5. ITSP 6. RPTI 7. Struktur Organisasi TI 8. Job Desc Unit Kerja Divisi TI 9. Lampiran Dokumen TKB 10. SOP Aktivitas Operasional TI 11. SOP Jaringan Komunikasi 12. SOP Manajemen TI 13. SOP Pengamanan TI 14. SOP Pengamanan Informasi</p>	<p>1. ITSC (KPTI) 2. Divisi TI</p>	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					<p>ketentuan yang belum dapat dipenuhi oleh Bank seperti Pengelolaan Data.</p> <p>4. Bank sudah menetapkan peran dan tanggung jawab untuk pengelolaan TI Bank termasuk limit, tanggung jawab, dan akuntabilitas, namun belum sepenuhnya memenuhi ketentuan regulasi</p> <p>5. Merujuk pada Dokumen RSTI, pada bagian arsitektur Tata Kelola, disebutkan bahwa TI Bank akan menjadi penggerak utama bisnis Bank.</p> <p>6. Bank sedang menuju standar kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan, namun saat ini kualifikasi SDI TI masih ada <i>gap</i> dengan rencana dan tujuan bisnis bank.</p> <p>7. Bank telah memiliki kebijakan SIM namun saat ini penyempurnaan dalam pengelolaan SIM masih terus dilakukan secara berkesinambungan.</p> <p>8. Bank telah memiliki sistem &amp; prosedur kontrol TI pada area utama penyelenggara TI, namun Bank masih melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara periodik untuk menunjang perkembangan transformasi digital Bank.</p>	<p>15. SOP Pengembangan dan Pengadaan Informasi</p> <p>16. SOP Rencana Pemulihan Bencana</p> <p>17. SOP Layanan Perbankan Elektronik</p> <p>18. SOP Penggunaan Pihak Penyedia Jasa TI</p>		

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			1.b.7. Bank memastikan bahwa setiap inisiatif digitalisasi atau transformasi digital yang dimuat dalam RSTI Bank telah sesuai dengan arah dan strategi Bank.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah mengidentifikasi faktor penentu perubahan industri, regulasi terkait, tingkat persaingan, model operasional saat ini pada lingkungan bisnis Bank, dan target tingkat maturitas digitalisasi.</p> <p>2. Bank telah menentukan target kapabilitas digital berdasarkan hasil pemahaman lingkungan bisnis dan arah pengembangan Bank ke depan.</p> <p>3. Bank telah melakukan analisis kesenjangan dengan melakukan arah perubahan bisnis melalui dukungan digital.</p> <p>4. Bank telah menetapkan rencana strategis dan peta jalan transformasi yang akan dilakukan.</p> <p>5. Bank mengkomunikasikan strategi dan arah pengembangan TI kepada seluruh pengampu kepentingan dan satuan kerja pengguna TI pada rapat ITSC yang buktinya tertuang pada notulensi rapat ITSC</p>	<p>1. Corplan</p> <p>2. RSTI</p> <p>3. RBB</p> <p>4. RPTI</p> <p>5. MoM Rapat Komite Pengarah TI</p>	<p>1. ITSC (KPTI)</p> <p>2. Divisi TI</p>	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			1.b.8. Pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan bisnis dengan cara yang formal dan transparan.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah melakukan perubahan arah bisnis menuju digital yang tertuang pada dokumen RSTI dan Corplan</p> <p>2. Bank telah menjaga hubungan bisnis yang baik antara organisasi TI dan unit bisnis, antara lain peran dan tanggung jawab hubungan telah ditentukan, ditetapkan, dan dikomunikasikan secara memadai yang dapat merujuk pada dokumen RKBU Divisi TI dan BPP TI</p> <p>3. Sistem internal yang transparan melalui surat elektronik diatur oleh Bank melalui SOP Manajemen Jaringan Komunikasi.</p> <p>4. Bank telah mengkomunikasikan melalui berbagai media internal tentang isu bisnis, tujuan dan ekspektasi atas TI yang digunakan Bank sebagai penggerak dan pendukung bisnis Bank.</p> <p>5. Bank secara berkesinambungan memperbaiki dan mengembangkan layanan TI yang diperlukan oleh organisasi agar tetap relevan dengan perkembangan bisnis Bank dan teknologi. Hal ini ditunjukkan dari adanya peran ITSC yang memenuhi kebutuhan tersebut yang dituangkan pada Roadmap pada dokumen RSTI</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Corplan</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. RKBU Divisi TI</p> <p>5. SOP Manajemen Jaringan Komunikasi</p> <p>6. Notulensi Rapat ITSC</p>	<p>1. ITSC (KPTI)</p> <p>2. Divisi TI</p>	2
			1.b.9. Bank mengelola layanan TI secara memadai bagi pihak internal dan eksternal.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan analisa layanan TI atas kinerja aktivitas bisnis secara memadai.</p> <p>2. Bank perlu menyempurnakan katalog layanan TI dan</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>3. Notulensi ITSC</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					mempublikasikannya melalui channel digital secara aktif			
			1.b.10. Bank menerapkan praktik dan standar pengendalian kualitas dalam semua proses dan prosedur.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank telah menerapkan praktik dan standar pengendalian kualitas pada semua proses layanan dan akan terus dievaluasi, dipantau terhadap kualitas proses dan layanan secara berkesinambungan.	1. RSTI 2. BPP TI 3. Jobdesc divisi terkait	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Kepatuhan	3
			1.b.11. Sistem manajemen keamanan informasi sudah didefinisikan, dioperasikan, dan dipantau.	<b>Memadai</b>	1. Bank telah menyiapkan keamanan penyimpanan sistem Bank yang dilakukan oleh penyedia jasa pihak ketiga maupun internal Bank. 2. Saat ini penetapan dan pengelolaan rencana penanganan risiko keamanan informasi dan data pribadi dilakukan penilaian tersendiri. 3. Bank sudah memantau dan meninjau sistem manajemen keamanan informasi secara berkala termasuk penerapan di internal Bank.	1. RSTI 2. BPP TI 3. SOP Pengamanan Informasi 4. LHP Audit TI Tahun 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Audit Internal 3. Divisi Manajemen Risiko	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			1.b.12. Aktivitas pengembangan, akuisisi, dan implementasi solusi/adopsi TI dan integrasinya dalam proses bisnis telah memadai.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah mengelola seluruh proyek yang diinisiasi secara terkoordinasi</p> <p>2. Bank telah mengelola seluruh program dari portofolio investasi terkait TI sesuai dengan strategi Bank</p> <p>3. Bank telah melakukan identifikasi solusi dan analisis persyaratan sebelum akuisisi atau pengembangan untuk memastikan bahwa solusi tersebut selaras dengan sasaran strategis Bank yang mencakup proses bisnis, aplikasi, informasi/data, infrastruktur, dan layanan.</p> <p>4. Bank telah memiliki kebijakan terkait perancangan solusi TI, proses bisnis, dan alur kerja sesuai dengan persyaratan Bank membangun solusi TI</p> <p>5. Bank telah menyeimbangkan kebutuhan saat ini dan masa depan untuk ketersediaan, kinerja, dan kapasitas penyediaan layanan</p> <p>6. Bank telah melakukan berbagai upaya untuk memaksimalkan keberhasilan perubahan bisnis akibat solusi TI</p> <p>7. Bank telah menerapkan proses perencanaan hingga kajian implementasi untuk pengembangan TI yang tertuang pada Kebijakan BPP</p> <p>8. Bank memiliki kebijakan untuk menjaga ketersediaan informasi yang relevan, tervalidasi, dan andal untuk mendukung proses dan memfasilitasi pengambilan keputusan terkait tata</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. SOP Operasional TI</p> <p>4. SOP Pengamanan Informasi</p> <p>5. SOP Pengamanan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>6. Laporan hasil pemantauan kapasitas TI</p> <p>7. Notulensi ITSC</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p> <p>5. Divisi Operasional dan Akuntansi</p> <p>6. Divisi Manajemen Risiko</p>	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					<p>kelola dan manajemen TI Bank melalui SIM. Pengelolaan SIM tertuang pada Kebijakan Pengelolaan Database dan SOP Pengamanan Informasi.</p> <p>9. Bank telah mengelola aset TI merujuk pada BPP TI dan SOP Pengamanan Informasi</p> <p>10. Bank telah menyusun dan mengelola model deskripsi dan hubungan (configuration model) layanan, aset, infrastruktur dan kapabilitas TI yang dibutuhkan untuk mendukung layanan TI.</p> <p>Hal tersebut tertuang pada diagram arsitektur aplikasi, jaringan, dan topologi infrastruktur yang tertuang pada Dokumen RSTI.</p> <p>Bank sudah menyusun strategi untuk meningkatkan kapasitas infrastruktur (DC, DRC, Server, Storage)</p>			
			1.b.13. Aktivitas operasional layanan dan dukungan TI yang memadai.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank menerapkan prosedur operasional TI secara handal dan konsisten</p> <p>2. Penyelenggara TI Bank telah melakukan respon efektivitas terhadap permintaan pengguna atau semua jenis insiden TI.</p> <p>3. Bank sudah melakukan upaya identifikasi dan klasifikasi masalah serta akar penyebab dari insiden atau permasalahan yang muncul.</p>	<p>1. BPP TI</p> <p>2. SOP Operasional TI</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2
			1.b.14. Bank menetapkan rencana dan memastikan	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah menetapkan rencana &amp; keberlangsungan rencana pemeliharaan untuk memungkinkan bisnis dan organisasi TI merespons insiden</p>	<p>1. BPP TI</p> <p>2. SOP Rencana Pemulihan Bencana</p>	Divisi TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			keberlangsungan rencana pemeliharaan untuk memungkinkan bisnis dan organisasi TI merespons insiden dan beradaptasi dengan cepat terhadap gangguan.		dengan cepat terhadap gangguan dengan menggunakan dokumen DRP & BCP. 2. Bank telah mengevaluasi, mengembangkan dan mengimplementasi BCP & DRP berdasarkan pilihan strategi.	3. Laporan BCP 4. Bukti-bukti laporan pelaksanaan BCP		
			1.b.15. Pelindungan terhadap informasi Bank berdasarkan tingkat risiko keamanan informasi yang dapat diterima oleh Bank sesuai kebijakan keamanan, melakukan penerapan dan pemeliharaan peran keamanan informasi dan hak akses, serta melakukan pemantauan keamanan terhadap informasi Bank.	<b>Memadai</b>	1. Bank telah melakukan perlindungan terhadap informasi Bank berdasarkan tingkat risiko keamanan informasi. 2. Bank mengelola keamanan pada level identitas pengguna dan logical access 3. Bank mengelola physical access ke aset TI 4. Metode identifikasi dan autentikasi antara lain login id dan password, token device	1. RSTI 2. BPP TI 3. SOP Pengamanan Informasi 4. Job Desc Tugas Pokok Kepala Bidang Pengembangan Sistem Divisi TI 5. Laporan Hasil Penilaian Ketahanan dan Keamanan Siber 6. LHP Audit TI Tahun 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko 3. Divisi Audit Internal	2
			1.b.16. Aktivitas pemantauan kinerja layanan TI yang memadai.	<b>Memadai</b>	Bank dengan tata kelola yang dimiliki telah menerapkan pemantauan kinerja layanan TI terhadap aspek aktivitas TI.	1. BPP TI 2. LHP Audit TI Tahun 2023 3. Risalah Rapat ITSC	1. ITSC 2. Divisi Manajemen Risiko 3. Divisi Audit	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/ Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
						September 2023 4. IT Risk Register 5. Laporan <i>risk profile</i> 6. Laporan Manajemen Risiko TI	Internal 4. Divisi TI	

## 2. Aspek Arsitektur

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
1	Arsitektur	2.a. Arsitektur TI	2.a.1. Direksi memastikan arsitektur TI disusun selaras dengan strategi bisnis dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank.	<b>Cukup Memadai</b>	- Arsitektur TI di Dokumen RSTI perlu disempurnakan dan dilengkapi. - RSTI sudah memasukkan tujuan bisnis sebagai pertimbangan untuk menetapkan tujuan TI. - RSTI sudah disetujui oleh Direksi	1. RSTI	Divisi TI	3
			2.a.2. Direksi dan Komite Pengarah TI terlibat secara aktif dalam penyusunan arsitektur TI.	<b>Kurang/Belum Memadai</b>	- ITSC telah melaksanakan rapat sebanyak tiga kali pada tahun 2023, namun belum membahas tentang arsitektur TI. - ITSC melaporkan hasil rapat dalam bentuk notulen rapat dan disetujui oleh Direksi	1. RSTI 2. Notulen Rapat ITSC		4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			2.a.3. Pengelolaan arsitektur TI yang memadai oleh Bank.	<b>Kurang/Belum Memadai</b>	- Infrastruktur TI adalah gambaran dari implementasi arsitektur TI yang dikelola secara memadai oleh Bank, termasuk kesesuaiannya dengan Kebijakan Keamanan TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan. - Arsitektur TI dievaluasi secara berkala bersamaan dengan pemutakhiran RSTI.	1. RSTI		4
			2.a.4. Penyusunan arsitektur TI melibatkan partisipasi dari pemangku kepentingan ( <i>stakeholders</i> ) terkait.	<b>Cukup Memadai</b>	Para pemangku kepentingan sudah berpartisipasi aktif dalam memfinalisasi Arsitektur dan Strategi TI. Namun demikian, pembahasan arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.	1. RSTI 2. Notulen Rapat ITSC		3
			2.a.5. Bank memiliki mekanisme permintaan dan pemberian informasi terkait arsitektur TI.	<b>Cukup Memadai</b>	Permintaan informasi terkait Arsitektur TI umumnya dilakukan oleh para vendor terkait pengembangan solusi TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.	1. RSTI		3
			2.a.6. Pelaksanaan strategi investasi TI, akuisisi TI, pengambilan keputusan bisnis TI selaras dengan arsitektur TI Bank serta RSTI.	<b>Cukup Memadai</b>	Arsitektur TI Bank masih perlu disempurnakan dan RSTI direalisasikan berdasarkan strategi investasi dan akuisisi TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.	1. Corplan 2. RBB		3

### 3. Manajemen Risiko

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
1	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1. Bank melakukan identifikasi risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank telah memiliki kebijakan standar dan prosedur penyusunan TI. Bank telah melakukan verifikasi terkait pengelolaan seluruh aktivitas TI dan telah dituangkan dalam <i>risk register</i> . Namun keduanya masih perlu disempurnakan dalam hal cakupan identifikasi risiko yang disesuaikan dengan ketentuan regulasi.  2. Bank juga telah melakukan penerapan MRTI dalam penyelenggaraan TI dengan melakukan klasifikasi risiko serta mitigasinya.	1. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Aceh Syariah Nomor: 003/DIR/BA/I/2024 tentang Penetapan Risk Appetite Statement (RAS) Terhadap Risiko Kredit, Risiko Investasi dan Risiko Operasional pada PT Bank Aceh Syariah 2. BPP TI 3. Dokumen LHP TI 2023 4. <i>IT Risk Register</i> 5. SOP Manajemen TI, Prosedur Manajemen Risiko TI	1. Divisi Manajemen Risiko 2. Komite Manajemen Risiko 3. Divisi TI 4. Divisi Audit Internal	3
			3.a.2. Bank melakukan pengukuran risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.		1. Bank telah melakukan penilaian risiko TI pada risiko operasional secara periodik. 2. Bank juga telah menerapkan risiko TI yang diawali dari aktivitas terkait TI yang berpotensi meningkatkan risiko dan melakukan analisis risiko, kemudian menetapkan prioritas pengendalian dan langkah-langkah mitigasinya. 3. Bank beserta pemangku kepentingan telah menerapkan <i>risk appetite</i> bank sebagai dasar	1. BPP TI 2. Laporan Manajemen Risiko 4. <i>IT Risk Register</i> 5. SOP Manajemen TI, Prosedur Manajemen Risiko TI 6. Job Desc Divisi Manajemen Risiko, Bidang Pengkajian dan Monitoring 7. Job Desc Audit Internal	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko 3. Divisi Audit Internal	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					risiko yang dapat diterima berdasarkan kemungkinan kejadian dan besarnya dampak yang ditimbulkan. 4. Terkait dengan aktivitas infrastruktur layanan, bank telah dapat memantau produktivitasnya secara memadai.	8. SOP Manajemen Risiko		
			3.a.3. Bank menerapkan pemantauan risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank telah melakukan pemantauan risiko terkait penyelenggaraan TI. Hal ini dilihat dari adanya pengujian berkala untuk SOP-SOP dan kebijakan-kebijakan hasil audit dan status dari tindakan preventif maupun korektif. 2. Bank masih harus juga melakukan evaluasi secara periodik terkait penyelenggaraan TI meliputi: Pengkinian profil risiko, Penelusuran dan rencana penanganannya, serta pemenuhan kebutuhan SDM dan pendokumentasian hasil evaluasi serta tindak lanjutnya.	1. SOP-SOP Divisi TI 2. Dokumen LHP TI 2023 3. Laporan tindak lanjut temuan audit kepada Divisi Audit Internal 4. SOP-SOP Divisi TI 5. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Aceh Syariah Nomor: 003/DIR/BA/I/2024 tentang Penetapan Risk Appetite Statement (RAS) Terhadap Risiko Kredit, Risiko Investasi dan Risiko Operasional pada PT Bank Aceh Syariah 6. Risk Profile 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko 3. Divisi Audit Internal	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			3.a.4. Bank menerapkan pengendalian risiko penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah memiliki kebijakan dan standar prosedur serta struktur organisasi serta pengendalian intern yang diperlukan dalam setiap kebijakan dan prosedur yang diterapkan.</p> <p>2. Bank melalui kebijakan, standar, prosedur sistem pengelolaan pengamanan infrastruktur yang tujuannya untuk melakukan pengamanan aset-aset serta pengelolaannya.</p> <p>3. Bank sudah memiliki kebijakan dan prosedur tentang penggunaan pihak penyedia jasa TI serta melakukan evaluasi TI untuk melakukan keamanan, kerahasiaan, integritas data, dan ketersediaan informasi.</p>	BPP TI	<p>1. BoD</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>4. Divisi Kepatuhan</p>	2
			3.a.5. Bank memiliki sistem informasi manajemen risiko terkait penyelenggaraan TI yang memadai disampaikan secara rutin kepada Direksi.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank telah menerapkan sistem informasi manajemen risiko. Penyesuaian TI sebagaimana yang diatur berupa tugas dan tanggung jawab dari beberapa pemangku kepentingan di bank.</p> <p>2. Penyelenggara TI Bank telah memfasilitasi pengelolaan operasi besar bank dalam memberikan layanan kepada nasabah. Bank sudah memiliki sistem informasi manajemen risiko dengan adanya aplikasi-aplikasi. Untuk risiko penyelenggaraan TI, aplikasi-aplikasi yang dapat digunakan</p>	<p>1. Risalah Rapat Komite Manajemen Risiko</p> <p>2. Risalah Rapat KPTI (ITSC)</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. SOP Operasional</p>	<p>1. Rapat KPTI</p> <p>2. Rapat ITSC</p> <p>3. Divisi TI</p>	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					antara lain: TKB, ORSA, RISK PROFILE. 3. Satuan kerja TI telah menetapkan kebijakan, prosedur, dan pengendalian manajemen pangkalan data (database)			

## 5. Aspek Teknologi

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara bertanggung jawab	5.a.1. Bank memiliki kebijakan terkait adopsi TI.	<b>Memadai</b>	Bank telah memiliki kebijakan terkait adopsi TI	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI	Divisi TI ITSC	2
			5.a.2. Bank melakukan studi kelayakan untuk adopsi TI.	<b>Memadai</b>	Adopsi TI oleh Bank didasarkan atas studi kelayakan.	1. Dokumen BPP TI 2. Dokumen Feasibility Study	Divisi TI	2
			5.a.3. Bank memiliki strategi implementasi TI.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Strategi implementasi TI Bank telah sesuai dengan rencana strategis TI dan telah mempunyai metode implementasi TI antara lain big bang, piloting atau paralel sesuai ketentuan yang telah dituangkan pada RSTI.	1. RSTI 2. BPP TI	ITSC Divisi TI	4
			5.a.4. Bank melakukan evaluasi atas adopsi TI.	<b>Memadai</b>	Evaluasi atas adopsi TI yang dapat berbentuk produk dan layanan berbasis TI sudah dilakukan dengan cakupan	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan	ITSC Divisi TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					tertentu dan dilakukan penyempurnaan atas pelajaran yang dipetik.	Pengadaan Infrastruktur TI		
		5.b. Penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank (IT Outsourcing)	5.b.1. Bank mengelola penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank secara memadai termasuk yang diselenggarakan di luar wilayah Indonesia.	<b>Memadai</b>	Dalam rangka memilih dan mengevaluasi kinerja penyedia jasa TI, telah dilakukan penerapan manajemen risiko, penggunaan strategi yang tepat serta menetapkan kebijakan dan prosedur, alokasi kewenangan dan tanggung jawab.	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI	Divisi TI	2
			5.b.2. Bank melakukan proses manajemen risiko atas penggunaan pihak penyedia jasa TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah melakukan penerapan manajemen risiko, menyediakan DRP yang teruji dan memadai dan melaksanakan pengujian keamanan TI.	1. BPP TI 2. SOP Manajemen TI 3. IT Risk Register 4. Laporan hasil uji coba DRP untuk H2H	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko	3
			5.b.3. Satuan Kerja TI/ satuan kerja terkait melakukan proses pemilihan pihak penyedia jasa TI dalam menentukan perusahaan penyedia jasa TI.	<b>Cukup Memadai</b>	Pemilihan penyedia Jasa TI menggunakan KAK/TOR sebagai dasar penentuan. Seleksi sudah mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, pengalaman, spesifikasi teknis, dan lainnya, serta dilakukan POC untuk memastikan penyedia jasa TI yang akan dipilih.  Kontrak berisi tentang	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. Proposal Penawaran Pekerjaan dari Vendor 3. PKS dengan vendor	1. Divisi Umum 2. Divisi TI	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					<p>pengaturan-pengaturan yang memadai untuk menjamin kepentingan pihak Bank.</p> <p>Namun keputusan pemilihan vendor dilakukan oleh divisi lain.</p>			
			5.b.4. Satuan kerja yang menjalankan fungsi TI memiliki standar isi perjanjian kerja sama dengan penyedia jasa TI.	<b>Cukup Memadai</b>	Divisi TI sudah memiliki template kontrak kerjasama namun masih diperlukan dokumen pendukung seperti RFP.	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. PKS dengan vendor	1. Divisi TI 2. Divisi Sekertariat Perusahaan	3
			5.b.5. Satuan kerja hukum atau konsultan hukum Bank meninjau ulang perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI sebelum ditandatangani kedua belah pihak.	<b>Cukup Memadai</b>	Sebelum disetujuinya suatu kontrak, Satuan Kerja Bidang Hukum melakukan peninjauan ulang	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. PKS dengan vendor	1. Divisi Kepatuhan 2. Divisi Manajemen Risiko	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			5.b.6. Bank melakukan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan pihak penyedia jasa TI mengenai aspek yang telah disepakati dalam perjanjian kerja sama untuk memastikan kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama dan pihak penyedia jasa TI memahami dan mematuhi hal yang diperjanjikan.	<b>Memadai</b>	Draft kontrak/PKS direview oleh Bank dan pihak penyedia jasa TI untuk memastikan kesesuaiannya dengan apa yang telah disepakati sebelumnya.	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. PKS dengan vendor	1. Divisi Umum 2. Divisi TI	2
			5.b.7. Bank meninjau isi perjanjian kerja sama secara berkala untuk mengidentifikasi klausul yang perlu dinegosiasikan dan diperbaharui, disesuaikan dengan perubahan	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan peninjauan isi PKS secara berkala namun perlu disempurnakan dengan penambahan klausul yang dipersyaratkan oleh <i>regulator</i> dan sesuai dengan perundang-undangan.	1. BPP TI 2. PKS dengan vendor	Divisi Kepatuhan dan Divisi terkait	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			strategi bisnis Bank.					
			5.b.8. Bank memiliki standar keamanan informasi yang memadai dalam kebijakan dan prosedur internal serta dalam perjanjian kerja sama dengan pihak penyedia jasa TI.	<b>Memadai</b>	Standar Keamanan Informasi Bank diatur dalam SOP Pengamanan Informasi yang juga mencakup hubungan perjanjian kerja sama dengan penyedia jasa TI yang telah diatur dalam <i>legal drafting</i> pasal kerahasiaan.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. PKS dengan vendor	Divisi TI	2
			5.b.9. Bank memiliki prosedur pemantauan dan kontrol yang efektif untuk memantau kinerja pihak penyedia jasa TI dan mengelola risiko terkait kegiatan yang dialihdayakan, terutama jika penggunaan jasa TI yang bersifat material terkonsentrasi pada satu pihak penyedia jasa TI.	<b>Memadai</b>	Pemantauan dan pengendalian efektif untuk memantau kinerja dan risiko penggunaan penyedia jasa TI sudah dilakukan oleh unit-unit kerja terkait dan SLA yang dipenuhi oleh vendor.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. SOP Pengadaan Barang dan Jasa	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Umum	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			5.b.10. BCP Bank mencakup aspek terkait aktivitas penyelenggaraan jasa TI oleh pihak penyedia jasa TI dan dampaknya terhadap bisnis Bank.	<b>Memadai</b>	Pihak penyedia jasa core banking sudah memiliki BCP, DRP, serta DRC dan telah dilakukan pengujian secara berkala.	1. Laporan Kondisi Terkini Penggunaan TI tahun 2023 2. Laporan Hasil Test BCP dan DRP	1. Divisi TI 2. Unit kerja terkait	2
			5.b.11. Bank melaksanakan audit secara berkala untuk menilai pelaksanaan proses dan standar perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI serta dilakukan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah melaksanakan audit secara berkala namun untuk menilai pelaksanaan proses dan standar perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI masih perlu penyempurnaan.	1. LHP Audit TI 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Audit Internal	3
			5.b.12. Bank memiliki rencana penghentian penggunaan pihak penyedia jasa TI (exit plan) apabila terjadi gangguan pada pihak penyedia jasa TI yang digunakan,	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank telah memiliki ketentuan mengenai pasal ketentuan penghentian kerjasama. Namun bank belum mempunyai <i>exit plan</i> apabila layanan jasa TI tersebut dihentikan.	1. BPP TI 2. PKS dengan vendor	1. Divisi TI 2. Divisi Umum 3. Divisi Sekertariat Perusahaan	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			melakukan penilaian atas keberlangsungan layanan dan data, dan melakukan pengujian/simulasi terhadap kelangsungan bisnis Bank.					

## 6. Aspek Data

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
6	Data	6.a. Tata Kelola Data	6.a.1. Bank memiliki kebijakan mengenai pembagian tugas dan kewenangan pengelolaan data.	<b>Memadai</b>	Bank telah memiliki kebijakan mengenai pembagian tugas dan kewenangan pengelolaan data. Kebijakan tersebut tertuang pada level SOP yaitu SOP Pengamanan Informasi. Pengelolaan data saat ini berada pada Bidang Operasional dan Infrastruktur – Divisi TI yang bertugas melakukan pengelolaan data core banking. Bank menetapkan bahwa kepemilikan data berada pada user pengguna di unit kerja masing-masing.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. SOP Aktivitas Operasional TI 3. SOP Manajemen TI 4. Jobdesc Bidang Pengendalian Sistem Divisi TI 5. draft SOP Pengamanan Informasi Ketahanan dan Ketahanan Siber 6. Laporan kondisi Terkini TI tahun 2023	1. Divisi Manajemen Risiko 2. Divisi TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			6.a.2. Bank melakukan pengembangan dan upaya menjaga dan/atau memperbaiki kualitas data.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>Pengelolaan data core banking saat ini dilakukan oleh Pihak Ketiga yaitu PT. Collega Inti Pratama dalam layanan Full Manage Services dan telah ada NDA dan PKS yang salah satu ruang lingkup adalah pengelolaan data terkait dengan pemrosesan harian, backup data, dll.</p> <p>Namun demikian terkait dengan dokumen kebijakan yang mengatur standar, persyaratan dan spesifikasi penerapan kontrol kualitas data belum tersedia. Bank akan memperhatikan kedepannya terkait proses identifikasi masalah kualitas data, upaya peningkatan kualitas data dan evaluasi tingkat kualitas data.</p>		Divisi TI	4
			6.a.3. Bank memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan data.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>Bank telah memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan data pada level SOP yaitu SOP Pengamanan Informasi. Persyaratan <i>regulator</i> terhadap pengelolaan data terdiri dari 5 (lima) point yang harus dicantumkan dalam kebijakan pengelolaan data dan sebagian diantaranya yaitu klasifikasi data, perlindungan data telah ada di dalam SOP Pengamanan Informasi.</p> <p>Bank akan melengkapi kekurangan dari 5 (lima) point tersebut untuk memasukkannya</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SOP Pengamanan Informasi</li> <li>2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP</li> <li>3. RSTI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KPTI</li> <li>2. Direktur TI</li> <li>3. Divisi TI</li> </ol>	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					ke dalam kebijakan pengelolaan data.			
			6.a.4. Bank melakukan pengelolaan data secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah melakukan pengelolaan data terkait dengan pengamanan data, pembuatan, penyimpanan, pemrosesan, dan penggunaan data, data warehouse, pembatasan akses untuk data rahasia. Aktifitas tersebut diatas diatur pada dokumen SOP Pengamanan Informasi. Namun demikian Bank akan melengkapi pelaksanaan pengelolaan data yang belum dilakukan oleh Bank dalam daftar 8 (delapan) persyaratan <i>regulator</i> tersebut.	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI 2. SOP Manajemen TI 3. LHP Audit TI 2023 4. SOP Pengamanan Informasi 5. RSTI 6. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 7. BPP-TI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	3
			6.a.5. Bank melakukan pengelolaan pangkalan data secara optimal, baik dari sisi desain dan dukungan penyimpanan data.	<b>Memadai</b>	Bank telah menerapkan pengelolaan teknologi pangkalan data secara memadai terkait dengan pengendalian akses, pemeliharaan dan pengelolaan database, namun Bank masih perlu untuk menambahkan proses evaluasi di dalamnya. Pengelolaan data core banking dilaksanakan oleh Bidang Pengendalian Sistem-Divisi IT yang mengelola super user untuk database, OS,	SOP Aktivitas Operasional TI	Divisi TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
		6.b. Pelindungan Data Pribadi	6.b.1. Bank melakukan pengembangan dan/atau penyelenggaraan TI dengan mempertimbangkan aspek perlindungan data pribadi.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank sudah melakukan pengembangan TI dengan memperhatikan aspek yang berhubungan dengan data pribadi. Namun Bank belum menyusun dan menerapkan langkah untuk melindungi data pribadi sesuai dengan peraturan perundang-undangan (UU PDP).	RSTI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1
			6.b.2. Proses identifikasi dasar pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah mendapatkan persetujuan dari nasabah sebagai dasar pemrosesan data pribadi dari formulir pembukaan rekening. Kebijakan mengenai data pribadi sudah terdapat di BPP TI. Pada kebijakan tersebut, perlu ditambahkan lebih terperinci mengenai pemrosesan data pribadi.	BPP TI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	3
			6.b.3. Proses permintaan persetujuan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Permintaan persetujuan bank kepada nasabah untuk pemrosesan data pribadi bersifat otomatis tanpa ada instruksi dari nasabah yang tercantum pada formulir pembukaan rekening.  Bank perlu menginformasikan kepada nasabah, tujuan pemrosesan data pribadi oleh bank pada saat nasabah membuka rekening di customer service.	Form Pembukaan Rekening Nasabah	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			6.b.4. Proses rekam dan pengelolaan persetujuan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank SUDAH memiliki kebijakan dan SOP perlindungan data pribadi, namun perlu ditambahkan secara rinci bagaimana persetujuan itu dikumpulkan, dicatat, dan disimpan, meninjau persetujuan, memperbaharui persetujuan nasabah, atau menarik persetujuan.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 3. BPP TI	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3
			6.b.5. Kerja sama antara Bank dan pihak ketiga untuk aktivitas pemrosesan data pribadi didukung oleh perjanjian kerja sama yang memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah mengatur PKS dengan penyedia jasa (pihak ketiga) terkait pengamanan informasi, namun perlu ditambahkan klausul yang dipersyaratkan oleh <i>regulator</i> .	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Legal/ Corp, Secretary 2. Divisi Umum	4
			6.b.6. Proses identifikasi, dokumentasi, dan evaluasi tujuan proses pengumpulan dan pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah memiliki prosedur untuk memastikan data pribadi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan. Bank perlu menambahkan dokumentasi tujuan, informasi ke nasabah, evaluasi keselarasan dengan tujuan awal.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4
			6.b.7. Bank melakukan pemrosesan data pribadi secara akurat, lengkap, dan dapat dipertanggung jawabkan.	<b>Memadai</b>	Bank sudah memiliki prosedur untuk memastikan operasi data pribadi yang dikumpulkan dan Bank merekam sumber perolehan data pribadi yang dimiliki.  Namun, Bank perlu menambahkan prosedur terkait	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					proses perubahan data pribadi, data jejak audit ( <i>audit trail</i> ) untuk mengetahui kapan perubahan data pribadi dilakukan dan pengaturan secara detail mengenai pemberian hak kepada nasabah untuk melengkapi, memperbarui, memperbaiki, dan/atau menghapus data pribadi milik nasabah.			
			6.b.8. Prosedur penanganan permintaan nasabah untuk pengkinian, perbaikan, penghapusan, atau pemusnahan data pribadi nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum memiliki Kebijakan Perlindungan data pribadi secara terpisah (berdiri sendiri), namun pengelolaan data sudah ada disinggung pada Kebijakan Pengamanan Informasi.  Bank juga belum memiliki secara spesifik terkait penolakan atas permintaan perubahan data pribadi nasabah sesuai peraturan perundang-undangan pada kebijakan dan prosedur Draft SOP PDP.	1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi 3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			6.b.9. Proses retensi data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah mengatur kewajiban untuk mengklasifikasikan data pribadi, namun perlu dijelaskan lebih spesifik lagi. Bank perlu menambahkan dalam prosedurnya yaitu penetapan jangka waktu dan periode retensi, mereview informasi secara berkala, penghapusan data pribadi yang tidak diperlukan, penghapusan data sesuai permintaan nasabah, identifikasi data pribadi yang disimpan untuk riset dan statistik.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4
			6.b.10. Proses pengamanan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah memiliki kebijakan keamanan data pribadi dan informasi yang tergabung dalam kebijakan lainnya pada BPP TI dan tercantum dalam SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi. Bank telah mengatur penggunaan enkripsi dalam mengamankan proses transmisi informasi yang sensitif, khususnya yang melalui jaringan publik.	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 2. LHP Audit TI Tahun 2023	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3
			6.b.11. Proses penilaian dampak atas penerapan perlindungan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan inventarisasi data pribadi yang telah diidentifikasi dan diklasifikasikan. Bank telah mendokumentasikan jenis data, sumber data, proses pengumpulan dan kategori	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi	1. Divisi Legal 2. Divisi TI 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan 4. Divisi Dana dan Jasa	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					sensitivitas masing-masing data yang terdiri dari Tinggi, Sedang, Rendah. Bank telah menentukan level aksesibilitas data dan/atau informasi pribadi. Bank perlu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan dalam penerapannya.	2. Formulir Pembukaan Rekening 3. PKS tentang Pasal Kerahasiaan		
			6.b.12. Proses dokumentasi aktivitas pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah mendokumentasikan aktivitas pemrosesan data pribadi namun perlu penyempurnaan untuk menambahkan dokumentasi mengenai informasi yang diperlukan untuk pemberitahuan privasi, catatan persetujuan, perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak ketiga, lokasi data pribadi, laporan penilaian dampak atas penerapan perlindungan data, dan catatan pelanggaran data pribadi.	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi 2. BPP TI	Divisi TI	3
			6.b.13. Prosedur pemberian informasi pemrosesan data kepada nasabah yang memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah mempunyai prosedur (Draft) terkait pengaturan PDP, namun belum menyebutkan secara rinci seperti Bank memberikan informasi kepada nasabah mengenai kejelasan identitas, dasar kepentingan hukum, tujuan permintaan, dan penggunaan data pribadi nasabah.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi Legal	3
			6.b.14. Prosedur pemberian akses data pribadi dan	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank telah memiliki prosedur pemberian akses data pribadi yang diberikan kepada petugas	1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi	Divisi Legal	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			informasi kepada nasabah yang memadai.		Bank sesuai tugas & wewenangnya khususnya login ke aplikasi core banking diatur oleh Divisi Human Capital. Bank perlu melengkapi kembali untuk mengatur secara spesifik terkait pemberian akses data pribadi dan informasi kepada nasabah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.	3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP		
			6.b.15. Proses penanganan permintaan nasabah untuk pembatasan pemrosesan data pribadi milik nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur di dalam kebijakan/prosedur data pribadi terkait penanganan permintaan nasabah untuk pembatasan pemrosesan data pribadi. Bank perlu melengkapi kebijakan terkait batas waktu untuk menanggapi permintaan pembatasan pemrosesan data pribadi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Bank perlu melengkapi prosedur untuk menginformasikan kepada pihak ketiga selaku penerima data pribadi terkait pembatasan pemrosesan data pribadi milik nasabah.	1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi 3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi TI	4
			6.b.16. Proses penanganan permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi milik nasabah ke pihak ketiga dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur di dalam kebijakan/prosedur data pribadi terkait penanganan permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi miliknya ke pihak ketiga. Bank belum mengatur kebijakan/prosedur penolakan atas permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi milik nasabah ke pihak ketiga.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			6.b.17. Proses penanganan penolakan nasabah atas pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur secara spesifik terkait penanganan penolakan nasabah atas pemrosesan data pribadi yang didalamnya menjelaskan prosedur bagi nasabah untuk mengajukan keberatan atas pemrosesan data pribadi secara otomatis. Bank perlu menambahkan prosedur untuk menolak keberatan nasabah disertai dengan alasan penolakan dan prosedur untuk menghapus atau menghentikan pemrosesan data pribadi.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi TI	4
		6.c. Transfer Data	6.c.1. Bank memiliki kebijakan, prosedur, dan standar mengenai pengendalian pertukaran atau transfer data dan informasi yang memadai.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank sudah mempunyai kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi	1. SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 3. Form Consent Nasabah	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1
			6.c.2. Bank memiliki perjanjian kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka pertukaran atau transfer data.	<b>Memadai</b>	Bank sudah memiliki standar baku PKS terkait dengan pasal KERAHASIAAN dengan mitra, namun Bank perlu melengkapi standar baku PKS dengan pasal khusus mengenai pertukaran/transfer data dengan sejumlah 7 (tujuh) kriteria detail yang dipersyaratkan oleh regulator untuk lebih mengamankan data	PKS dengan Pihak Penyedia Jasa TI	Divisi Kepatuhan	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					pribadi nasabah yang berada/melewati jalur di mitra.			
			6.c.3. Bank menerapkan pengamanan atas data nasabah yang dipertukarkan sesuai dengan klasifikasi data.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank SUDAH mempunyai Kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi.	SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1
			6.c.4. Bank menerapkan perlindungan data pribadi nasabah dalam pertukaran data pribadi nasabah.	<b>Memadai</b>	Bank SUDAH mempunyai Kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi, namun belum rinci sesuai UU PDP	SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	2

## 7. Aspek Kolaborasi

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
7	Kolaborasi	7.a. Kerja Sama Kemitraan	7.a.1. Direksi dan Dewan Komisaris menetapkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan.	<b>Memadai</b>	- Bank telah menetapkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan dengan menjadikan Bank sebagai platform sharing <i>mobile banking</i> kedepannya bagi mitra yang telah dituangkan di dalam RSTI 2023-2027. Tertulis juga di RBB 2023-2025 bahwa Bank juga ingin melakukan penjajagan kolaborasi dengan fintech dan platform-platform utama guna meningkatkan perolehan Dana Pihak Ketiga.	1. Jobdesc Bidang Penghimpunan Dana dan Kemitraan Lembaga – Divisi Dana dan Jasa 2. Jobdesc Bidang Elektronik Banking – Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Jobdesc Bidang Pengembangan Sistem – Divisi IT	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Dana dan Jasa	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bank dalam mewujudkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan tersebut telah menyesuaikan /in-line dengan visi, misi, strategi bisnis, risk appetite Bank dan kecukupan permodalan Bank.</li> <li>- Bank juga memperhatikan faktor analisis biaya dan manfaat, kesiapan dan kecukupan SDM yang nantinya akan terlibat di dalam proses kerja sama mitra.</li> </ul>	4. RSTI 2023-2027 5. RBB 2023-2025		
			7.a.2. Perjanjian kemitraan oleh Bank memiliki standar baku perjanjian kerja sama kemitraan.	<b>Cukup Memadai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bank telah memiliki template berupa legal drafting sebagai salah satu standar baku perjanjian kerja sama kemitraan yang berisi pasal mengenai KERAHASIAAN. Terdapat 14 point yang diatur oleh regulator untuk dapat menjadi perhatian dalam pembuatan standar baku tersebut dan sebagiannya sudah ada di dalam legal drafting.</li> <li>- Bank akan menambah kekurangan 14 point tersebut dengan melengkapi legal drafting sehingga dapat menjadi panduan yang lengkap sebagai buku "standar baku perjanjian kerja sama kemitraan".</li> </ul>	Surat Edaran dari Divisi Kepatuhan No: 027/DKH.03/IV/2018 tanggal 11 Apr 2018 perihal "Pasal Standar untuk Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan Pihak lain	1. Divisi Kepatuhan 2. Divisi Umum 3. Divisi IT	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			7.a.3. Bank memiliki kebijakan terkait pengujian kelayakan mitra.	<b>Cukup Memadai</b>	Kebijakan terkait pengujian kelayakan mitra yang dimiliki Bank saat ini adalah dalam bentuk SOP Pengadaan Barang dan Jasa yang mengatur point apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kelayakan mitra. Regulator mengharuskan ada 6 (enam) point yang menjadi pertimbangan dan Bank akan memasukkan point apa saja yang belum di cover untuk ditambahkan dalam SOP ini.	SOP Pengadaan Barang dan Jasa	1. Divisi Umum 2. Komite Pengadaan Barang dan Jasa	3
			7.a.4. Bank melakukan pemantauan dan evaluasi hubungan kerja sama dengan mitra.	<b>Memadai</b>	Bank melakukan pemantauan dan evaluasi hubungan kerja sama dengan mitra yang dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja yang bekerja sama dengan mitra. Khusus pada mitra di Divisi IT yang menjadi pihak penyedia jasa TI, monitoring dilakukan setiap bulan pada saat datang invoice untuk pembayaran bulanan atas jasa mitra tsb. Kemudian Bank memastikan apakah ada SLA yang dilanggar oleh mitra, jika ada maka akan dilakukan perhitungan restitusi atas pelanggaran SLA oleh mitra tsb. Regulator menetapkan ada 9 (sembilan) point yang harus dilakukan dalam aktifitas pemantauan tersebut. Bank akan menambahkan point yang sebelumnya tidak dilakukan oleh	1. SOP Pengadaan Barang dan Jasa 2. Laporan SLA bulanan yang disampaikan mitra kepada Bank	1. Divisi TI 2. Divisi terkait lainnya yang menggunakan layanan jasa TI	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					Bank dan menambahkannya ke dalam check-list.			
			7.a.5. Bank memastikan penerapan metode autentikasi secara aman bagi nasabah yang mengakses layanan Bank melalui mitra.	<b>Memadai</b>	Bank telah menerapkan autentikasi terhadap nasabah yang mengakses layanan Bank melalui mitra dengan multi faktor yaitu nomor kartu ATM dan PIN. Persyaratan lainnya yang harus dipenuhi dalam proses autentifikasi dan keamanan lainnya akan menjadi perhatian Bank untuk mempersiapkannya. Dari 6 (enam) persyaratan yang ditetapkan regulator, Bank akan menambahkan ke dalam klausul perjanjian kerja sama untuk memastikan keamanan autentifikasi terjaga oleh mitra.	Dokumen SDLC proses pengembangan aplikasi interkoneksi dengan mitra PT. Finnet Indonesia	Divisi TI	2
			7.a.6. Bank menentukan dan mendokumentasikan standar teknis interkoneksi antara mitra dan Bank.	<b>Memadai</b>	Bank telah menentukan dan mendokumentasikan standar teknis interkoneksi antara mitra dan Bank. Contohnya adalah layanan yang diberikan oleh PT. Finnet Indonesia terkait dengan e-payment dengan mitra pihak ketiga, telah didokumentasikan proses SDLC nya oleh Bidang Pengembangan Sistem di Divisi Ti.	Dokumen SDLC proses pengembangan aplikasi interkoneksi dengan mitra PT. Finnet Indonesia	Divisi TI	2
		7.b. Penyediaan Jasa TI oleh Bank	7.b.1. Penyediaan jasa TI oleh Bank sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan		Saat ini Bank belum melakukan penyediaan jasa TI oleh Bank kepada pihak lain	N/A	N/A	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			menerapkan aspek kehati-hatian.					
			7.b.2. Satuan kerja terkait melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko atas penyediaan jasa TI oleh Bank.		Saat ini Bank belum melakukan penyediaan jasa TI oleh Bank kepada pihak lain	N/A	N/A	

## 8. Aspek Perlindungan Konsumen

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
1	Pelindungan Konsumen	8.a. Pemenuhan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1. Bank memperhatikan aspek keterlibatan nasabah (customer engagement) dan memiliki strategi untuk mempertahankan nasabah dalam menilai keberhasilan produk dan layanan Bank.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank Aceh sudah memiliki SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat dalam pengelolaan layanan konsumen yang dikelola oleh divisi Digitalisasi dan Layanan.</p> <p>2. Bank Aceh sudah memiliki APPK (Aplikasi Portal Pengaduan Konsumen) yang disampaikan melalui cabang dan dilaporkan ke bidang perlindungan nasabah.</p> <p>3. Per 2023, sesuai dengan jobdesc pengelolaan pengaduan nasabah saat ini dikelola oleh divisi Digitalisasi dan Layanan di bidang Perlindungan Nasabah.</p> <p>4. Bank Aceh sudah menjalankan berbagai macam program kerja untuk mempertahankan nasabah</p>	<p>1. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat</p> <p>2. Jobdesc bidang Perlindungan Nasabah Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Jobdesc bidang Produk dan Pemasaran Divisi Digitalisasi</p>	<p>1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran</p>	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
					melalui pengembangan produk dan peningkatan Bank (dilakukan oleh bidang Produk dan Pemasaran).			
			8.a.2. Bank menyediakan layanan dan/atau produk yang ramah bagi penyandang disabilitas dan memiliki standar minimal pelayanan keuangan kepada nasabah dan/atau calon nasabah dengan disabilitas.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank sudah memiliki standar atas layanan kepada penyandang disabilitas yang tertuang pada SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat yang penetapannya masih terus disosialisasikan kepada unit-unit kerja terkait. 2. Layanan bank kepada penyandang disabilitas secara umum masih terbatas pada layanan fisik di cabang. Untuk layanan digital bagi nasabah berkebutuhan khusus, saat ini belum dapat dilakukan oleh bank pada nasabah tersebut.	SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat	Unit kerja terkait	3
			8.a.3. Bank memanfaatkan data nasabah dalam mengembangkan produk dan layanan.	<b>Memadai</b>	1. Bank sudah memanfaatkan data nasabah dalam berbagai aspek untuk pengembangan produk dan layanan melalui berbagai metodologi, yaitu: Survey kepuasan nasabah, Laporan pengaduan nasabah. 2. Verifikasi proses terhadap kolaborasi yang telah dilakukan oleh Bank Aceh dengan nasabah (seperti Pemda, Sekolah, dll.) dalam mengembangkan produk-produknya. 3. Bank telah melakukan kolaborasi dengan nasabah dalam rangka penggunaan produk dan layanan digital, namun, belum berkolaborasi dalam menetapkan produk pelayanan bank.	1. Laporan pengaduan dan feedback atas produk dan layanan Bank oleh nasabah 2. Riset yang dilakukan untuk pengembangan produk dan layanan 3. Jobdesc Bidang produk dan Pemasaran	Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			8.a.4. Bank mengevaluasi produk dan layanan berdasarkan persepsi dan tingkat kepercayaan nasabah.	<b>Cukup Memadai</b>	Laporan umpan balik, hasil analisisnya yang diperoleh bank dari hasil survey nasabah memuat hal-hal seperti berikut: Survey kualitas produk, Kualitas layanan, Survey biaya produk. Namun demikian, perlu untuk disempurnakan lagi cakupan surveynya terkait dengan persepsi nasabah terhadap produk dan layanan bank dibandingkan dengan produk dan layanan kompetitor.	1. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat 2. Laporan Hasil Survey Kepuasan Nasabah 2023 3. Laporan rutin pengaduan nasabah kepada OJK	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Elektronik Banking	3
			8.a.5. Bank mengevaluasi produk dan layanan berdasarkan pengalaman nasabah.	<b>Memadai</b>	1. Evaluasi dari survey kepada nasabah yang dilakukan oleh divisi Digitalisasi dan Layanan yang dijadikan pertimbangan dalam pengembangan dan perbaikan produk. 2. Berdasarkan hasil laporan pengaduan dari nasabah, bank melakukan evaluasi terhadap produk dan layanan dalam rangka pengembangan design produk, jenis produk yang ditawarkan, dan kecepatan akses aplikasi bank. 3. Bank telah menggunakan metodologi yang terukur dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kapasitas atas produk dan layanan.	1. Laporan register administrasi pengaduan nasabah telah dilakukan 2. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat 3. Dokumen Deskripsi Pekerjaan Bidang produk dan Pemasaran 4. Laporan pengaduan dan feedback atas produk dan layanan Bank oleh nasabah 5. Survey Bank kepada nasabah sebelum pembuatan produk baru	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Elektronik Banking	2
	8.b. Pemenuhan Aspek		8.b.1. Bank memastikan aspek perlindungan data nasabah dalam	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah memiliki ketentuan standar PKS kemitraan yang di dalamnya memuat aspek-aspek perlindungan data nasabah dan	1. BPP TI 2. RSTI 3. SOP Perlindungan	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. Divisi Dana dan Jasa	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
		Pelindungan Konsumen	perjanjian kerja sama kemitraan.		telah dilakukan verifikasi dari aspek hukum & risiko dari sisi bisnisnya.	Konsumen 4. PKS Bank dengan mitra 5. NDA 6. Persetujuan dari konsumen kepada mitra Bank		
			8.b.2. Bank memiliki kebijakan dan mekanisme penyelesaian pengaduan nasabah layanan digital.	<b>Memadai</b>	1. Bank Aceh sudah memiliki kebijakan dan prosedur serta sistem terkait pengaduan nasabah. Bank Aceh perlu melakukan evaluasi pengaduan nasabah terkait keamanan data dan informasi secara berkala. 2. Per 2023, sesuai dengan Job Desc, pengelolaan pengaduan nasabah saat ini dikelola oleh bidang Perlindungan Nasabah (Divisi Digitalisasi dan Layanan).	1. Jobdesc Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Pelindungan Nasabah 2. SOP Perlindungan Konsumen 3. Laporan Pengaduan nasabah/konsumen (yang dilaporkan ke OJK) 4. Laporan Penanganan Dan Penyelesaian Pengaduan Nasabah 5. Laporan Rekap Penanganan Pengaduan Nasabah 6. Laporan Pengaduan Nasabah/Konsumen yang masih dalam proses	Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol
			8.b.3. Bank memiliki komitmen untuk melakukan sosialisasi terkait literasi keuangan di era digital.	<b>Memadai</b>	1. Bank Aceh sudah melakukan sosialisasi terkait literasi keuangan di era digital. 2. Bank Aceh harus memiliki dokumentasi yang baik terkait literasi keuangan di era digital serta secara periodik disosialisasikan kepada kelompok-kelompok nasabah diseluruh wilayah Aceh.	1. Jobdesc Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Perlindungan Nasabah 2. Berita Kunjungan Lapangan 3. Materi Presentasi 4. Foto Dokumentasi 5. Absensi 6. Annual Report 2022	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. DPS	2
			8.b.4. Bank menerapkan transparansi dan pengungkapan yang bertanggung jawab atas TI yang digunakan dalam hal adopsi TI berdampak langsung terhadap nasabah untuk memastikan bahwa nasabah memahami output yang dihasilkan oleh sistem berbasis TI.	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan penerapan transparansi dan pengungkapan teknologi informasi yang digunakan bank untuk nasabah terkait dan diinformasikan secara transparan.	Panduan sarana dan prosedur sistem berbasis TI	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Perlindungan Nasabah 2. CS	2

## 2. Implementasi Penilaian terhadap Aspek/Domain: Skala Nilai Aspek/Domain (Skala Peringkat)

Setelah dilakukan penilaian pada level pertama yaitu penilaian penerapan kontrol, lalu dilakukan penilaian level berikutnya adalah penilaian pada masing-masing aspek/domain. Pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB, Bab II poin 2. Tata cara penilaian sendiri Tingkat Maturitas Digital Bank, huruf d, disebutkan: Penetapan tingkat kualitas penerapan aspek maturitas digital Bank dikategorikan ke dalam Peringkat 1 (*strong*), Peringkat 2 (*satisfactory*), Peringkat 3 (*fair*), Peringkat 4 (*marginal*), dan Peringkat 5 (*unsatisfactory*), dilakukan dengan mengacu pada definisi peringkat pada matriks penetapan kualitas penerapan aspek maturitas digital Bank sebagaimana tercantum dalam

Lampiran III Bagian A Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB. Dapat kita lihat bahwa dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB tersebut sudah dijelaskan secara kualitatif ada lampiran III matriks A. Namun belum ada pengaturan yang rinci dalam memberikan penilaian aspek tersebut dalam bentuk penilaian kualitatif, sehingga dapat menyebabkan penilaian menjadi subjektif. Kita lihat table berikut ini yang merupakan Lampiran III Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB.

Tabel 10. Lampiran III A. Matriks Penetapan Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank

Peringkat	Definisi Peringkat
1 ( <i>Strong</i> )	<p>Kualitas penerapan aspek/domain sangat memadai. Meskipun terdapat kelemahan minor tetapi kelemahan tersebut tidak signifikan sehingga dapat diabaikan. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat 1 (<i>Strong</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>penerapan tatanan institusi dan tata kelola TI secara keseluruhan sangat memadai;</li> <li>penyusunan dan pengelolaan arsitektur TI sangat memadai, termasuk keselarasan arsitektur TI dengan visi, misi, dan rencana korporasi Bank;</li> <li>manajemen risiko TI sangat memadai yang tercerminkan dari proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko terkait penyelenggaraan TI;</li> <li>penerapan adopsi TI yang bertanggung jawab sangat memadai dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI sangat andal dan teruji;</li> </ol>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<p>e. tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data secara keseluruhan sangat memadai;</p> <p>f. kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank dilaksanakan secara sangat memadai; dan/atau</p> <p>g. pemenuhan aspek perlindungan dan pelayanan konsumen sangat memadai yang meliputi customer engagements, customer experience, customer insight, customer trust and perception, dan customer with disability.</p>
<p>2 (<i>Satisfactory</i>)</p>	<p>Kualitas penerapan aspek/domain memadai. Meskipun terdapat kelemahan minor, kelemahan tersebut dapat diselesaikan pada aktivitas bisnis normal. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat 2 (<i>Satisfactory</i>):</p> <p>a. penerapan tatanan institusi dan tata kelola TI secara keseluruhan memadai;</p> <p>b. penyusunan dan pengelolaan arsitektur TI memadai, termasuk keselarasan arsitektur TI dengan visi, misi, dan rencana korporasi Bank;</p> <p>c. manajemen risiko TI memadai yang tercermin dari proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terkait penyelenggaraan TI;</p> <p>d. penerapan adopsi TI yang bertanggung jawab memadai dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI andal dan teruji;</p> <p>e. tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data secara keseluruhan memadai;</p> <p>f. kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank dilaksanakan secara memadai; dan/atau</p> <p>g. pemenuhan aspek perlindungan dan pelayanan konsumen memadai yang meliputi <i>customer engagements, customer experience, customer insight, customer trust and perception, dan customer with disability.</i></p>
<p>3 (<i>Fair</i>)</p>	<p>Kualitas penerapan aspek/domain cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat 3 (<i>Fair</i>):</p>

Peringkat	Definisi Peringkat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. penerapan tatanan institusi dan tata kelola TI secara keseluruhan cukup memadai;</li> <li>b. penyusunan dan pengelolaan arsitektur TI cukup memadai, termasuk keselarasan arsitektur TI dengan visi, misi, dan rencana korporasi Bank;</li> <li>c. manajemen risiko TI cukup memadai yang tercermin dari proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terkait penyelenggaraan TI;</li> <li>d. penerapan adopsi TI yang bertanggung jawab cukup memadai dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI cukup andal dan teruji;</li> <li>e. tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data secara keseluruhan cukup memadai;</li> <li>f. kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank dilaksanakan secara cukup memadai; dan/atau</li> <li>g. pemenuhan aspek perlindungan dan pelayanan konsumen cukup memadai yang meliputi customer engagements, customer experience, customer insight, customer trust and perception, dan customer with disability.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">4 (Marginal)</p>	<p>Kualitas penerapan aspek/domain kurang memadai. Terdapat kelemahan signifikan pada berbagai kontrol yang memerlukan tindakan korektif segera. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat 4 (Marginal):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. penerapan tatanan institusi dan tata kelola TI secara keseluruhan kurang memadai;</li> <li>b. penyusunan dan pengelolaan arsitektur TI kurang memadai, termasuk keselarasan arsitektur TI dengan visi, misi, dan rencana korporasi Bank;</li> <li>c. manajemen risiko TI kurang memadai yang tercermin dari proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terkait penyelenggaraan TI;</li> <li>d. penerapan adopsi TI yang bertanggung jawab kurang memadai dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI kurang andal dan teruji;</li> <li>e. tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data secara keseluruhan kurang memadai;</li> <li>f. kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank dilaksanakan secara kurang memadai; dan/atau</li> </ul>

Peringkat	Definisi Peringkat
	g. pemenuhan aspek perlindungan dan pelayanan konsumen kurang memadai yang meliputi customer engagements, customer experience, customer insight, customer trust and perception, dan customer with disability.
5 ( <i>Unsatisfactory</i> )	<p>Kualitas penerapan aspek/domain tidak memadai. Terdapat kelemahan signifikan pada berbagai kontrol yang tindakan penyelesaiannya di luar kemampuan manajemen. Contoh karakteristik Bank yang termasuk dalam peringkat 5 (<i>Unsatisfactory</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. penerapan tatanan institusi dan tata kelola TI secara keseluruhan tidak memadai;</li> <li>b. penyusunan dan pengelolaan arsitektur TI tidak memadai;</li> <li>c. manajemen risiko TI tidak memadai yang tercermin dari proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terkait penyelenggaraan TI yang tidak memadai;</li> <li>d. penerapan adopsi TI yang bertanggung jawab tidak memadai dan penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI tidak andal dan teruji;</li> <li>e. tata kelola data, perlindungan data pribadi, dan transfer data secara keseluruhan tidak memadai;</li> <li>f. kerja sama kemitraan dan penyediaan jasa TI oleh Bank dilaksanakan secara tidak memadai; dan/atau</li> <li>g. pemenuhan aspek perlindungan dan pelayanan konsumen tidak memadai yang meliputi customer engagements, customer experience, customer insight, customer trust and perception, dan customer with disability.</li> </ul>

Dari Tabel diatas, pembahasan pada penelitian ini, peringkat dari 1 (strong) sampai dengan 5 (*Unsatisfactory*), modifikasi model dilakukan pada level kedua ini dengan dibuatkan skala peringkat per aspek/domain. Hal ini perlu dilakukan karena hasil penilaian level pertama (penilaian penerapan kontrol) akan dihitung dengan merata-ratakan nilai penerapan kontrol per aspek/domain, sehingga akan didapatkan nilai peringkat per aspek/domain (Strong sampai dengan *Unsatisfactory*).

## Pengisian Lampiran II - Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No. 24/SEOJK.03/2023

Contoh Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank A Syariah (Model Modifikasi), untuk **Penilaian Per Aspek/Domain**.

Tabel 11. Pengisian Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank A Syariah (Model Modifikasi), untuk Penilaian Per Aspek/Domain.

### 1. Aspek Tata Kelola

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Tata Kelola	1.a. Tatanan Institusi	1.a.1. Bank memiliki permodalan yang memadai untuk mendukung rencana pengembangan TI.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank memiliki kecukupan serta dukungan permodalan yang memadai untuk mendukung rencana pengembangan TI berkesinambungan yang tertuang dalam dokumen Bank yang disetujui RUPS dan diimplementasikan berdasarkan persetujuan BOD.</p> <p>2. Bank memiliki dokumen pendukung yang menunjukkan komitmen dari pemegang saham untuk mendukung permodalan Bank dalam pengembangan TI.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Corporate Plan</p> <p>3. RBB</p> <p>4. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023</p> <p>5. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023</p> <p>6. MoM Rapat Komite Pengarah TI, Rabu 29 September 2023</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p> <p>5. Divisi Operasional dan Akuntansi</p>	2	2,5

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jab atan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.a.2. Bank mengelola portofolio investasi TI secara memadai.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah melakukan analisis kelayakan perencanaan investasi yang diselenggarakan dengan strategis Bank.</p> <p>2. Bank Aceh menetapkan prioritas alokasi sumber dananya untuk investasi TI yang disetujui BoD melalui ITSC.</p> <p>3. Dalam memantau kinerja portofolio investasi, Bank melaksanakan pemantauan untuk tren tingkat pengembalian investasi dan realisasi investasi secara berkala dan hasil pemantauan tersebut dilaporkan kepada pihak regulator.</p> <p>4. Bank telah melakukan pemantauan kinerja portofolio investasi periodik.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023</p> <p>3. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023</p> <p>4. MoM Rapat Komite Pengarah TI, Rabu 29 September 2024</p> <p>5. Memo Deviasi Anggaran dan Tren tingkat Pengembalian Investment</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p> <p>5. Divisi Operasional dan Akuntansi</p>	2	
			1.a.3. Bank melakukan pengelolaan biaya terkait TI secara efektif.	<b>Memadai</b>	<p>Bank melakukan pengelolaan biaya secara efektif antara lain:</p> <p>1. melakukan pemantauan deviasi anggaran, proyeksi biaya, dan realisasi biaya, termasuk analisis biaya dan manfaat; dan</p> <p>2. melakukan pemantauan penggunaan anggaran sesuai dengan manfaat yang diterima, termasuk jika penyelenggaraan TI disediakan oleh pihak penyedia jasa TI.</p>	<p>1. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023</p> <p>2. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 23 November 2023</p> <p>3. MoM Rapat Komite Pengarah TI, Rabu 29 September 2025</p> <p>4. Memo Deviasi Anggaran dan Tren tingkat</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p>	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
						Pengembalian Investment			
			1.a.4. Direksi dan Dewan Komisaris memiliki komitmen untuk menerapkan kepemimpinan yang berorientasi digital (digital leadership).	<b>Memadai</b>	Bank telah mengarah pada strategi bisnis yang berorientasi digital yang dituangkan dalam dokumen rencana bisnis Bank, namun demikian, program pelatihan digital leadership bagi dewan direksi, dewan komisaris, dan jajaran manajemen harus dilakukan secara terencana sehingga bisa mencapai tujuan organisasi. Namun perlu adanya administrasi dokumentasi <i>digital leadership</i> bagi BoD dan BoC.	1. Dokumen Annual Report 2022 2. Dokumen Annual Report 2023 (draft) 3. Daftar Pelatihan terkait IT dan Digital 2021 - 2023	1. BoD dan BoC  2. Divisi Sekretaris Perusahaan	2	
1	Tata Kelola	1.a. Tatanan Institusi	1.a.5. Bank memiliki desain organisasi yang mendukung transformasi digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	1. Bank telah menyiapkan struktur organisasi yang kolaboratif dalam rangka mendukung transformasi digital. Namun belum ada unit kerja yang bertanggung jawab untuk mengarahkan kolaborasi dalam rangka mendukung transformasi digital. 2. Struktur organisasi yang kolaboratif bagi Bank memungkinkan Bank dapat berinteraksi lebih luas antar unit kerja dalam proses bisnis Bank.	1. RSTI 2. Struktur Organisasi TI 3. LHP Audit TI Tahun 2023	1. BoD dan BoC  2. ITSC	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.a.6. Bank memiliki program pengembangan budaya digital dan menerapkan budaya digital untuk mendukung transformasi digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>1. Bank sudah menunjukkan komitmen untuk dapat mendukung transformasi digital, namun Bank harus mengimplementasikan program budaya digital secara berkesinambungan.</p> <p>2. Bank saat ini masih mengupayakan program budaya digital diseluruh lini Bank.</p> <p>3. Program Budaya Digital yang harus dikembangkan meliputi aspek-aspek:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inovasi</li> <li>2) <i>datadriven decision-making</i></li> <li>3) Kolaborasi</li> <li>4) Budaya terbuka</li> <li>5) <i>digital-first mindset</i></li> <li>6) <i>agility and flexibility</i></li> <li>7) sentrisitas pelanggan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RSTI</li> <li>2. Corporate Plan</li> <li>3. RBB</li> <li>4. Annual Report Tahun 2023 (draft)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divisi HC</li> <li>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</li> <li>3. Divisi TI</li> <li>4. Divisi Sekretariat Perusahaan</li> <li>5. Divisi Rencana dan Strategi</li> </ol>	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.a.7. Bank melakukan pengembangan talenta digital.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	1. HC saat ini belum memiliki rencana kerja jangka panjang dalam rangka pengembangan talenta digital. 2. Kebutuhan tenaga <i>pro-hire</i> Bidang Digitalisasi pada tahun 2023 adalah sebanyak lima orang, untuk pelatihan pada tahun 2023 sendiri yang tertera pada RBB adalah hanya terkait pelatihan untuk Divisi TI. 3. Pengembangan talenta digital saat ini masih terbatas memenuhi SDI unit kerja terkait dan beberapa pelatihan talenta digital bagi SDI tertentu. 4. Terkait pengembangan produk dan layanan, sekarang talenta digital sedang diarahkan dari sejak proses rekrutmen, perencanaan, evaluasi, dan pengembangan melalui pelatihan-pelatihan dan pendidikan yang berkesinambungan.	1. RSTI 2. Corporate Plan 3. RBB	1. Divisi HC 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi TI 4. Divisi Rencana dan Strategi	4	
		Tata Kelola TI	1.b.1. Bank memastikan pengaturan dan pengaturan tata kelola TI telah memadai	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan tata kelola TI sebagaimana yang tertuang dalam jobdesc Divisi TI.	1. Jobdesc Divisi TI 2. BPP TI 3. RSTI 4. Laporan Kondisi Terkini Penggunaan TI	1. BoD dan BoC 2. ITSC (KPTI) 3. Divisi TI 4. Divisi Digitalisasi dan Layanan	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.2. Bank mengoptimalkan nilai bisnis dari investasi dalam proses bisnis, layanan dan aset TI.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah menentukan target investasi yang selaras dengan strategi bisnis Bank. Bank secara berkala melakukan analisis biaya dan tingkat pengembalian, serta tingkat risiko dan jenis manfaat yang akan diterima.</p> <p>2. Bank telah memantau kesesuaian investasi TI dengan keuntungan yang ditargetkan</p> <p>3. Divisi Renstra dan Divisi Operasional dan Akuntansi melakukan pemantauan Investasi TI dengan tingkat keuntungan yang diharapkan.</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Dokumen Studi Kelayakan Bisnis</p> <p>3. Laporan, Rencana, dan Realisasi Investasi</p>	<p>1. Divisi Rencana Strategi</p> <p>2. Divisi Operasional dan Akuntansi</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2	
			1.b.3. Bank memastikan risiko terkait penggunaan TI telah diidentifikasi dan dikelola secara memadai.	<b>Kurang/Be- lum Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan identifikasi risiko terkait penggunaan TI, namun perlu melakukan pembaruan <i>Risk Register TI</i> sesuai dengan kebijakan/prosedur internal bank.</p> <p>2. Bank sudah memiliki kebijakan strategi manajemen risiko TI yang tertuang pada Dokumen BPP TI.</p> <p>3. Bank juga telah menggunakan aplikasi sebagai proses untuk identifikasi, memonitor, mitigasi, dan melaporkan risiko, sebagai aplikasi aplikasi TKB, ORSA, RISK PROFILE, namun kolaborasi dalam pemantauan risiko masih belum optimal.</p> <p>4. Dalam hal penerapan</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. LHP Audit TI Tahun 2023</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. Laporan Manajemen Risiko TI</p> <p>5. Laporan <i>Risk Profile</i> Operation</p>	<p>1. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Kepatuhan TI</p>	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jab atan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					manajemen risiko masih harus dilengkapi dan disempurnakan.				
			1.b.4. Bank memastikan sumber daya terkait TI, meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), proses, dan teknologi tersedia untuk mendukung Bank secara efektif dan dengan biaya optimal.	<b>Cukup Memadai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam memonitor pengelolaan sumber daya, Bank harus memiliki kebijakan untuk melakukan monitoring. Sumber daya TI dalam menangani berbagai aktivitas di TI, evaluasi terhadap pengelolaan sumber daya terkait TI dilakukan Bank secara terencana.</li> <li>2. Bank perlu memastikan sumber daya terkait TI telah memadai (kapasitas dan kompetensi) dari waktu ke waktu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RSTI</li> <li>2. BPP TI</li> <li>3. Persetujuan Direktur Utama atas usulan Rapat ITSC 14 Juni 2023</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ITSC (KPTI)</li> <li>2. Divisi TI</li> <li>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</li> <li>4. Divisi HC</li> </ol>	3	
			1.b.5. Bank mengidentifikasi, mengevaluasi, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam tata kelola TI.	<b>Memadai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bank telah melakukan identifikasi dan evaluasi terhadap tata kelola TI bersama-sama dengan seluruh pemangku kepentingan, namun intensitas komunikasi perlu ditingkatkan untuk mendukung arah strategis transformasi digital Bank.</li> <li>2. Penyelenggara TI dan pemangku kepentingan telah memiliki mekanisme komunikasi, melalui rapat-rapat dan <i>helpdesk</i> yang disediakan oleh Divisi TI dengan para pemangku kepentingan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RSTI</li> <li>2. BPP TI</li> <li>3. Risalah Rapat ITSC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ITSC (KPTI)</li> <li>2. Divisi TI</li> </ol>	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.6. Sistem manajemen TI Bank dirancang secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Dalam menyusun Sistem Manajemen TI, bank sudah mempertimbangkan kesesuaian dengan: 1) Visi dan Misi Bank 2) Strategi dan Bisnis Bank 3) tantangan yang dihadapi Bank 4) lingkungan internal Bank, termasuk budaya, toleransi risiko, keamanan dan kebijakan privasi, nilai etika, kode etik, dan akuntabilitas; dan 5) standar maupun regulasi terkait, namun Bank perlu melakukan penyempurnaan dan penyesuaian sesuai dengan <i>best practice</i> yang ada di industri.</p> <p>2. Bank telah menjalankan sistem manajemen TI secara memadai dalam pengelolaan TI untuk saat ini namun masih perlu dilakukan evaluasi secara berkala dalam rangka menopang perkembangan transformasi digital Bank.</p> <p>3. Masih terdapat beberapa hal ketentuan yang belum dapat dipenuhi oleh Bank seperti Pengelolaan Data.</p> <p>4. Bank sudah menetapkan peran dan tanggung jawab untuk pengelolaan TI Bank termasuk limit, tanggung jawab, dan akuntabilitas, namun belum sepenuhnya memenuhi ketentuan regulasi</p> <p>5. Merujuk pada Dokumen RSTI, pada bagian arsitektur</p>	<p>1. Corplan 2. RSTI 3. BPP TI 4. RBB 5. ITSP 6. RPTI 7. Struktur Organisasi TI 8. Job Desc Unit Kerja Divisi TI 9. Lampiran Dokumen TKB 10. SOP Aktivitas Operasional TI 11. SOP Jaringan Komunikasi 12. SOP Manajemen TI 13. SOP Pengamanan TI 14. SOP Pengamanan Informasi 15. SOP Pengembangan dan Pengadaan Informasi 16. SOP Rencana Pemulihan Bencana 17. SOP Layanan Perbankan Elektronik 18. SOP Penggunaan Pihak Penyedia Jasa TI</p>	<p>1. ITSC (KPTI) 2. Divisi TI</p>	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jab atan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>Tata Kelola, disebutkan bahwa TI Bank akan menjadi penggerak utama bisnis Bank.</p> <p>6. Bank sedang menuju standar kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan, namun saat ini kualifikasi SDI TI masih ada <i>gap</i> dengan rencana dan tujuan bisnis bank.</p> <p>7. Bank telah memiliki kebijakan SIM namun saat ini penyempurnaan dalam pengelolaan SIM masih terus dilakukan secara berkesinambungan.</p> <p>8. Bank telah memiliki sistem &amp; prosedur kontrol TI pada area utama penyelenggara TI, namun Bank masih melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara periodik untuk menunjang perkembangan transformasi digital Bank.</p>				

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.7. Bank memastikan bahwa setiap inisiatif digitalisasi atau transformasi digital yang dimuat dalam RSTI Bank telah sesuai dengan arah dan strategi Bank.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah mengidentifikasi faktor penentu perubahan industri, regulasi terkait, tingkat persaingan, model operasional saat ini pada lingkungan bisnis Bank, dan target tingkat maturitas digitalisasi.</p> <p>2. Bank telah menentukan target kapabilitas digital berdasarkan hasil pemahaman lingkungan bisnis dan arah pengembangan Bank ke depan.</p> <p>3. Bank telah melakukan analisis kesenjangan dengan melakukan arah perubahan bisnis melalui dukungan digital.</p> <p>4. Bank telah menetapkan rencana strategis dan peta jalan transformasi yang akan dilakukan.</p> <p>5. Bank mengkomunikasikan strategi dan arah pengembangan TI kepada seluruh pengampu kepentingan dan satuan kerja pengguna TI pada rapat ITSC yang buktinya tertuang pada notulensi rapat ITSC</p>	<p>1. Corplan</p> <p>2. RSTI</p> <p>3. RBB</p> <p>4. RPTI</p> <p>5. MoM Rapat Komite Pengarah TI</p>	<p>1. ITSC (KPTI)</p> <p>2. Divisi TI</p>	2	
			1.b.8. Pengelolaan hubungan dengan pemangku kepentingan bisnis dengan cara yang formal dan transparan.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah melakukan perubahan arah bisnis menuju digital yang tertuang pada dokumen RSTI dan Corplan</p> <p>2. Bank telah menjaga hubungan bisnis yang baik antara organisasi TI dan unit bisnis, antara lain peran dan</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. Corplan</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. RKBU Divisi TI</p> <p>5. SOP Manajemen Jaringan Komunikasi</p>	<p>1. ITSC (KPTI)</p> <p>2. Divisi TI</p>	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>tanggung jawab hubungan telah ditentukan, ditetapkan, dan dikomunikasikan secara memadai yang dapat merujuk pada dokumen RKB Divisi TI dan BPP TI</p> <p>3. Sistem internal yang transparan melalui surat elektronik diatur oleh Bank melalui SOP Manajemen Jaringan Komunikasi.</p> <p>4. Bank telah mengkomunikasikan melalui berbagai media internal tentang isu bisnis, tujuan dan ekspektasi atas TI yang digunakan Bank sebagai penggerak dan pendukung bisnis Bank.</p> <p>5. Bank secara berkesinambungan memperbaiki dan mengembangkan layanan TI yang diperlukan oleh organisasi agar tetap relevan dengan perkembangan bisnis Bank dan teknologi. Hal ini ditunjukkan dari adanya peran ITSC yang memenuhi kebutuhan tersebut yang dituangkan pada Roadmap pada dokumen RSTI</p>	6. Notulensi Rapat ITSC			
			1.b.9. Bank mengelola layanan TI secara memadai bagi pihak internal dan eksternal.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan analisa layanan TI atas kinerja aktivitas bisnis secara memadai.</p> <p>2. Bank perlu menyempurnakan katalog</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>3. Notulensi ITSC</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p>	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					layanan TI dan mempublikasikannya melalui channel digital secara aktif				
			1.b.10. Bank menerapkan praktik dan standar pengendalian kualitas dalam semua proses dan prosedur.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank telah menerapkan praktik dan standar pengendalian kualitas pada semua proses layanan dan akan terus dievaluasi, dipantau terhadap kualitas proses dan layanan secara berkesinambungan.	1. RSTI 2. BPP TI 3. Jobdesc divisi terkait	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Kepatuhan	3	
			1.b.11. Sistem manajemen keamanan informasi sudah didefinisikan, dioperasikan, dan dipantau.	<b>Memadai</b>	1. Bank telah menyiapkan keamanan penyimpanan sistem Bank yang dilakukan oleh penyedia jasa pihak ketiga maupun internal Bank. 2. Saat ini penetapan dan pengelolaan rencana penanganan risiko keamanan informasi dan data pribadi dilakukan penilaian tersendiri. 3. Bank sudah memantau dan meninjau sistem manajemen keamanan informasi secara berkala termasuk penerapan di internal Bank.	1. RSTI 2. BPP TI 3. SOP Pengamanan Informasi 4. LHP Audit TI Tahun 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Audit Internal 3. Divisi Manajemen Risiko	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.12. Aktivitas pengembangan, akuisisi, dan implementasi solusi/adopsi TI dan integrasinya dalam proses bisnis telah memadai.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah mengelola seluruh proyek yang diinisiasi secara terkoordinasi</p> <p>2. Bank telah mengelola seluruh program dari portofolio investasi terkait TI sesuai dengan strategi Bank</p> <p>3. Bank telah melakukan identifikasi solusi dan analisis persyaratan sebelum akuisisi atau pengembangan untuk memastikan bahwa solusi tersebut selaras dengan sasaran strategis Bank yang mencakup proses bisnis, aplikasi, informasi/data, infrastruktur, dan layanan.</p> <p>4. Bank telah memiliki kebijakan terkait perancangan solusi TI, proses bisnis, dan alur kerja sesuai dengan persyaratan Bank membangun solusi TI</p> <p>5. Bank telah menyeimbangkan kebutuhan saat ini dan masa depan untuk ketersediaan, kinerja, dan kapasitas penyediaan layanan</p> <p>6. Bank telah melakukan berbagai upaya untuk memaksimalkan keberhasilan perubahan bisnis akibat solusi TI</p> <p>7. Bank telah menerapkan proses perencanaan hingga kajian implementasi untuk pengembangan TI yang</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. SOP Operasional TI</p> <p>4. SOP Pengamanan Informasi</p> <p>5. SOP Pengamanan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>6. Laporan hasil pemantauan kapasitas TI</p> <p>7. Notulensi ITSC</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi TI</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>4. Divisi Rencana dan Strategi</p> <p>5. Divisi Operasional dan Akuntansi</p> <p>6. Divisi Manajemen Risiko</p>	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jab atan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>tertuang pada Kebijakan BPP</p> <p>8. Bank memiliki kebijakan untuk menjaga ketersediaan informasi yang relevan, tervalidasi, dan andal untuk mendukung proses dan memfasilitasi pengambilan keputusan terkait tata kelola dan manajemen TI Bank melalui SIM. Pengelolaan SIM tertuang pada Kebijakan Pengelolaan Database dan SOP Pengamanan Informasi.</p> <p>9. Bank telah mengelola aset TI merujuk pada BPP TI dan SOP Pengamanan Informasi</p> <p>10. Bank telah menyusun dan mengelola model deskripsi dan hubungan (configuration model) layanan, aset, infrastruktur dan kapabilitas TI yang dibutuhkan untuk mendukung layanan TI. Hal tersebut tertuang pada diagram arsitektur aplikasi, jaringan, dan topologi infrastruktur yang tertuang pada Dokumen RSTI.</p> <p>Bank sudah menyusun strategi untuk meningkatkan kapasitas infrastruktur (DC, DRC, Server, Storage)</p>				

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.13. Aktivitas operasional layanan dan dukungan TI yang memadai.	<b>Memadai</b>	1. Bank menerapkan prosedur operasional TI secara handal dan konsisten 2. Penyelenggara TI Bank telah melakukan respon efektivitas terhadap permintaan pengguna atau semua jenis insiden TI. 3. Bank sudah melakukan upaya identifikasi dan klasifikasi masalah serta akar penyebab dari insiden atau permasalahan yang muncul.	1. BPP TI 2. SOP Operasional TI	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan	2	
			1.b.14. Bank menetapkan rencana dan memastikan keberlangsungan rencana pemeliharaan untuk memungkinkan bisnis dan organisasi TI merespons insiden dan beradaptasi dengan cepat terhadap gangguan.	<b>Memadai</b>	1. Bank telah menetapkan rencana & keberlangsungan rencana pemeliharaan untuk memungkinkan bisnis dan organisasi TI merespons insiden dengan cepat terhadap gangguan dengan menggunakan dokumen DRP & BCP. 2. Bank telah mengevaluasi, mengembangkan dan mengimplementasi BCP & DRP berdasarkan pilihan strategi.	1. BPP TI 2. SOP Rencana Pemulihan Bencana 3. Laporan BCP 4. Bukti-bukti laporan pelaksanaan BCP	Divisi TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			1.b.15. Pelindungan terhadap informasi Bank berdasarkan tingkat risiko keamanan informasi yang dapat diterima oleh Bank sesuai kebijakan keamanan, melakukan penerapan dan pemeliharaan peran keamanan informasi dan hak akses, serta melakukan pemantauan keamanan terhadap informasi Bank.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan perlindungan terhadap informasi Bank berdasarkan tingkat risiko keamanan informasi.</p> <p>2. Bank mengelola keamanan pada level identitas pengguna dan logical access</p> <p>3. Bank mengelola physical access ke aset TI</p> <p>4. Metode identifikasi dan autentikasi antara lain login id dan password, token device</p>	<p>1. RSTI</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. SOP Pengamanan Informasi</p> <p>4. Job Desc Tugas Pokok Kepala Bidang Pengembangan Sistem Divisi TI</p> <p>5. Laporan Hasil Penilaian Ketahanan dan Keamanan Siber</p> <p>6. LHP Audit TI Tahun 2023</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>3. Divisi Audit Internal</p>	2	
			1.b.16. Aktivitas pemantauan kinerja layanan TI yang memadai.	<b>Memadai</b>	Bank dengan tata kelola yang dimiliki telah menerapkan pemantauan kinerja layanan TI terhadap aspek aktivitas TI.	<p>1. BPP TI</p> <p>2. LHP Audit TI Tahun 2023</p> <p>3. Risalah Rapat ITSC September 2023</p> <p>4. IT Risk Register</p> <p>5. Laporan <i>risk profile</i></p> <p>6. Laporan Manajemen Risiko TI</p>	<p>1. ITSC</p> <p>2. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>3. Divisi Audit Internal</p> <p>4. Divisi TI</p>	2	

## 2. Aspek Arsitektur

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jaba tan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Arsitektur	2.a. Arsitektur TI	2.a.1. Direksi memastikan arsitektur TI disusun selaras dengan strategi bisnis dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank.	Cukup Memadai	- Arsitektur TI di Dokumen RSTI perlu disempurnakan dan dilengkapi. - RSTI sudah memasukkan tujuan bisnis sebagai pertimbangan untuk menetapkan tujuan TI. - RSTI sudah disetujui oleh Direksi	1. RSTI	Divisi TI	3	3,4
			2.a.2. Direksi dan Komite Pengarah TI terlibat secara aktif dalam penyusunan arsitektur TI.	Kurang/Be lum Memadai	- ITSC telah melaksanakan rapat sebanyak tiga kali pada tahun 2023, namun belum membahas tentang arsitektur TI. - ITSC melaporkan hasil rapat dalam bentuk notulen rapat dan disetujui oleh Direksi	1. RSTI 2. Notulen Rapat ITSC		4	
			2.a.3. Pengelolaan arsitektur TI yang memadai oleh Bank.	Kurang/Be lum Memadai	- Infrastruktur TI adalah gambaran dari implementasi arsitektur TI yang dikelola secara memadai oleh Bank, termasuk kesesuaiannya dengan Kebijakan Keamanan TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan. - Arsitektur TI dievaluasi secara berkala bersamaan dengan pemutakhiran RSTI.	1. RSTI		4	
			2.a.4. Penyusunan arsitektur TI melibatkan partisipasi dari pemangku	Cukup Memadai	Para pemangku kepentingan sudah berpartisipasi aktif dalam ITSC yang juga berperan dalam memfinalisasi Arsitektur dan Strategi TI. Namun demikian,	1. RSTI 2. Notulen Rapat ITSC		3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jaba tan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			kepentingan ( <i>stakeholders</i> ) terkait.		pembahasan arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.				
			2.a.5. Bank memiliki mekanisme permintaan dan pemberian informasi terkait arsitektur TI.	<b>Cukup Memadai</b>	Permintaan informasi terkait Arsitektur TI umumnya dilakukan oleh para vendor terkait pengembangan solusi TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.	1. RSTI		3	
			2.a.6. Pelaksanaan strategi investasi TI, akuisisi TI, pengambilan keputusan bisnis TI selaras dengan arsitektur TI Bank serta RSTI.	<b>Cukup Memadai</b>	Arsitektur TI Bank masih perlu disempurnakan dan RSTI direalisasikan berdasarkan strategi investasi dan akuisisi TI. Namun demikian, arsitektur TI perlu dilengkapi dan disempurnakan.	1. Corplan 2. RBB		3	

### 3. Manajemen Risiko

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1. Bank melakukan identifikasi risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank telah memiliki kebijakan standar dan prosedur penyusunan TI. Bank telah melakukan verifikasi terkait pengelolaan seluruh aktivitas TI dan telah dituangkan dalam <i>risk register</i>. Namun keduanya masih perlu disempurnakan dalam hal cakupan identifikasi risiko yang disesuaikan dengan ketentuan regulasi.</p> <p>2. Bank juga telah melakukan penerapan MRTI dalam penyelenggaraan TI dengan melakukan klasifikasi risiko serta mitigasinya.</p>	<p>1. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Aceh Syariah Nomor: 003/DIR/BA/I/2024 tentang Penetapan Risk Appetite Statement (RAS) Terhadap Risiko Kredit, Risiko Investasi dan Risiko Operasional pada PT Bank Aceh Syariah</p> <p>2. BPP TI</p> <p>3. Dokumen LHP TI 2023</p> <p>4. <i>IT Risk Register</i></p> <p>5. SOP Manajemen TI, Prosedur Manajemen Risiko TI</p>	<p>1. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>2. Komite Manajemen Risiko</p> <p>3. Divisi TI</p> <p>4. Divisi Audit Internal</p>	3	2,8
			3.a.2. Bank melakukan pengukuran risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank telah melakukan penilaian risiko TI pada risiko operasional secara periodik.</p> <p>2. Bank juga telah menerapkan risiko TI yang diawali dari aktivitas terkait TI yang berpotensi meningkatkan risiko dan melakukan analisis risiko, kemudian menetapkan prioritas</p>	<p>1. BPP TI</p> <p>2. Laporan Manajemen Risiko</p> <p>4. <i>IT Risk Register</i></p> <p>5. SOP Manajemen TI, Prosedur Manajemen Risiko TI</p> <p>6. Job Desc Divisi Manajemen Risiko, Bidang Pengkajian dan Monitoring</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Manajemen Risiko</p> <p>3. Divisi Audit Internal</p>	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					pengendalian dan langkah-langkah mitigasinya. 3. Bank beserta pemangku kepentingan telah menerapkan <i>risk appetite</i> bank sebagai dasar risiko yang dapat diterima berdasarkan kemungkinan kejadian dan besarnya dampak yang ditimbulkan. 4. Terkait dengan aktivitas infrastruktur layanan, bank telah dapat memantau produktivitasnya secara memadai.	7. Job Desc Audit Internal 8. SOP Manajemen Risiko			
			3.a.3. Bank menerapkan pemantauan risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank telah melakukan pemantauan risiko terkait penyelenggaraan TI. Hal ini dilihat dari adanya pengujian berkala untuk SOP-SOP dan kebijakan-kebijakan hasil audit dan status dari tindakan preventif maupun korektif. 2. Bank masih harus juga melakukan evaluasi secara periodik terkait penyelenggaraan TI meliputi: Pengkajian profil risiko, Penelusuran dan rencana penanganannya, serta pemenuhan kebutuhan	1. SOP-SOP Divisi TI 2. Dokumen LHP TI 2023 3. Laporan tindak lanjut temuan audit kepada Divisi Audit Internal 4. SOP-SOP Divisi TI 5. Surat Keputusan Direksi PT. Bank Aceh Syariah Nomor: 003/DIR/BA/I/2024 tentang Penetapan Risk Appetite Statement (RAS) Terhadap Risiko	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko 3. Divisi Audit Internal	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					SDM dan pendokumentasian hasil evaluasi serta tindak lanjutnya.	Kredit, Risiko Investasi dan Risiko Operasional pada PT Bank Aceh Syariah 6. Risk Profile 2023			
			3.a.4. Bank menerapkan pengendalian risiko penyelenggaraan TI secara memadai.	<b>Memadai</b>	1. Bank telah memiliki kebijakan dan standar prosedur serta struktur organisasi serta pengendalian intern yang diperlukan dalam setiap kebijakan dan prosedur yang diterapkan. 2. Bank melalui kebijakan, standar, prosedur sistem pengelolaan pengamanan infrastruktur yang tujuannya untuk melakukan pengamanan aset-aset serta pengelolaannya. 3. Bank sudah memiliki kebijakan dan prosedur tentang penggunaan pihak penyedia jasa TI serta melakukan evaluasi TI untuk melakukan keamanan, kerahasiaan, integritas data, dan ketersediaan informasi.	BPP TI	1. BoD 2. Divisi TI 3. Divisi Manajemen Risiko 4. Divisi Kepatuhan	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			3.a.5. Bank memiliki sistem informasi manajemen risiko terkait penyelenggaraan TI yang memadai disampaikan secara rutin kepada Direksi.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank telah menerapkan sistem informasi manajemen risiko. Penyesuaian TI sebagaimana yang diatur berupa tugas dan tanggung jawab dari beberapa pemangku kepentingan di bank.</p> <p>2. Penyelenggara TI Bank telah memfasilitasi pengelolaan operasi besar bank dalam memberikan layanan kepada nasabah. Bank sudah memiliki sistem informasi manajemen risiko dengan adanya aplikasi-aplikasi. Untuk risiko penyelenggaraan TI, aplikasi-aplikasi yang dapat digunakan antara lain: TKB, ORSA, RISK PROFILE.</p> <p>3. Satuan kerja TI telah menetapkan kebijakan, prosedur, dan pengendalian manajemen pangkalan data (database)</p>	<p>1. Risalah Rapat Komite Manajemen Risiko</p> <p>2. Risalah Rapat KPTI (ITSC)</p> <p>3. BPP TI</p> <p>4. SOP Operasional</p>	<p>1. Rapat KPTI</p> <p>2. Rapat ITSC</p> <p>3. Divisi TI</p>	3	

## 5. Aspek Teknologi

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara bertanggung jawab	5.a.1. Bank memiliki kebijakan terkait adopsi TI.	Memadai	Bank telah memiliki kebijakan terkait adopsi TI	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI	Divisi TI ITSC	2	2,6
			5.a.2. Bank melakukan studi kelayakan untuk adopsi TI.	Memadai	Adopsi TI oleh Bank didasarkan atas studi kelayakan.	1. Dokumen BPP TI 2. Dokumen Feasibility Study	Divisi TI	2	
			5.a.3. Bank memiliki strategi implementasi TI.	Kurang/ Belum Memadai	Strategi implementasi TI Bank telah sesuai dengan rencana strategis TI dan telah mempunyai metode implementasi TI antara lain big bang, piloting atau paralel sesuai ketentuan yang telah dituangkan pada RSTI.	1. RSTI 2. BPP TI	ITSC Divisi TI	4	
			5.a.4. Bank melakukan evaluasi atas adopsi TI.	Memadai	Evaluasi atas adopsi TI yang dapat berbentuk produk dan layanan berbasis TI sudah dilakukan dengan cakupan tertentu dan dilakukan penyempurnaan atas pelajaran yang dipetik.	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI	ITSC Divisi TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
		5.b. Penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank (IT Outsourcing)	5.b.1. Bank mengelola penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank secara memadai termasuk yang diselenggarakan di luar wilayah Indonesia.	<b>Memadai</b>	Dalam rangka memilih dan mengevaluasi kinerja penyedia jasa TI, telah dilakukan penerapan manajemen risiko, penggunaan strategi yang tepat serta menetapkan kebijakan dan prosedur, alokasi kewenangan dan tanggung jawab.	1. BPP TI 2. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI	Divisi TI	2	
	5.b.2. Bank melakukan proses manajemen risiko atas penggunaan pihak penyedia jasa TI secara memadai.		<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah melakukan penerapan manajemen risiko, menyediakan DRP yang teruji dan memadai dan melaksanakan pengujian keamanan TI.	1. BPP TI 2. SOP Manajemen TI 3. IT Risk Register 4. Laporan hasil uji coba DRP untuk H2H	1. Divisi TI 2. Divisi Manajemen Risiko	3		
	5.b.3. Satuan Kerja TI/ satuan kerja terkait melakukan proses pemilihan pihak penyedia jasa TI dalam menentukan perusahaan penyedia jasa TI.		<b>Cukup Memadai</b>	Pemilihan penyedia Jasa TI menggunakan KAK/TOR sebagai dasar penentuan. Seleksi sudah mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, pengalaman, spesifikasi teknis, dan lainnya, serta dilakukan POC untuk memastikan penyedia jasa TI yang akan dipilih.	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. Proposal Penawaran Pekerjaan dari Vendor 3. PKS dengan vendor	1. Divisi Umum 2. Divisi TI	3		

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>Kontrak berisi tentang pengaturan-pengaturan yang memadai untuk menjamin kepentingan pihak Bank.</p> <p>Namun keputusan pemilihan vendor dilakukan oleh divisi lain.</p>				
			5.b.4. Satuan kerja yang menjalankan fungsi TI memiliki standar isi perjanjian kerja sama dengan penyedia jasa TI.	<b>Cukup Memadai</b>	Divisi TI sudah memiliki template kontrak kerjasama namun masih diperlukan dokumen pendukung seperti RFP.	<p>1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>2. PKS dengan vendor</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Sekertariat Perusahaan</p>	3	
			5.b.5. Satuan kerja hukum atau konsultan hukum Bank meninjau ulang perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI sebelum ditandatangani	<b>Cukup Memadai</b>	Sebelum disetujuinya suatu kontrak, Satuan Kerja Bidang Hukum melakukan peninjauan ulang	<p>1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur</p> <p>2. PKS dengan vendor</p>	<p>1. Divisi Kepatuhan</p> <p>2. Divisi Manajemen Risiko</p>	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			kedua belah pihak.						
			5.b.6. Bank melakukan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan pihak penyedia jasa TI mengenai aspek yang telah disepakati dalam perjanjian kerja sama untuk memastikan kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama dan pihak penyedia jasa TI memahami dan mematuhi hal yang diperjanjikan.	<b>Memadai</b>	Draft kontrak/PKS direview oleh Bank dan pihak penyedia jasa TI untuk memastikan kesesuaiannya dengan apa yang telah disepakati sebelumnya.	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur 2. PKS dengan vendor	1. Divisi Umum 2. Divisi TI	2	
			5.b.7. Bank meninjau isi perjanjian kerja sama secara berkala	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan peninjauan isi PKS secara berkala namun perlu disempurnakan dengan penambahan	1. BPP TI 2. PKS dengan vendor	Divisi Kepatuhan dan Divisi terkait	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			untuk mengidentifikasi klausul yang perlu dinegosiasikan dan diperbaharui, disesuaikan dengan perubahan strategi bisnis Bank.		klausul yang dipersyaratkan oleh regulator dan sesuai dengan perundang-undangan.				
			5.b.8. Bank memiliki standar keamanan informasi yang memadai dalam kebijakan dan prosedur internal serta dalam perjanjian kerja sama dengan pihak penyedia jasa TI.	<b>Memadai</b>	Standar Keamanan Informasi Bank diatur dalam SOP Pengamanan Informasi yang juga mencakup hubungan perjanjian kerja sama dengan penyedia jasa TI yang telah diatur dalam <i>legal drafting</i> pasal kerahasiaan.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. PKS dengan vendor	Divisi TI	2	
			5.b.9. Bank memiliki prosedur pemantauan dan kontrol yang efektif untuk memantau	<b>Memadai</b>	Pemantauan dan pengendalian efektif untuk memantau kinerja dan risiko penggunaan penyedia jasa TI sudah dilakukan oleh unit-unit kerja	1. SOP Pengamanan Informasi 2. SOP Pengadaan Barang dan Jasa	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Umum	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			kinerja pihak penyedia jasa TI dan mengelola risiko terkait kegiatan yang dialihdayakan, terutama jika penggunaan jasa TI yang bersifat material terkonsentrasi pada satu pihak penyedia jasa TI.		terkait dan SLA yang dipenuhi oleh vendor.				
			5.b.10. BCP Bank mencakup aspek terkait aktivitas penyelenggaraan jasa TI oleh pihak penyedia jasa TI dan dampaknya terhadap bisnis Bank.	<b>Memadai</b>	Pihak penyedia jasa core banking sudah memiliki BCP, DRP, serta DRC dan telah dilakukan pengujian secara berkala.	1. Laporan Kondisi Terkini Penggunaan TI tahun 2023 2. Laporan Hasil Test BCP dan DRP	1. Divisi TI 2. Unit kerja terkait	2	
			5.b.11. Bank melaksanakan audit secara berkala untuk menilai pelaksanaan proses dan	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah melaksanakan audit secara berkala namun untuk menilai pelaksanaan proses dan standar perjanjian kerja sama antara Bank	1. LHP Audit TI 2023	1. Divisi TI 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan 3. Divisi Audit Internal	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			standar perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI serta dilakukan tindak lanjut atas temuan pemeriksaan.		dan pihak penyedia jasa TI masih perlu penyempurnaan.				
			5.b.12. Bank memiliki rencana penghentian penggunaan pihak penyedia jasa TI (exit plan) apabila terjadi gangguan pada pihak penyedia jasa TI yang digunakan, melakukan penilaian atas keberlangsungan layanan dan data, dan melakukan pengujian/simulasi terhadap kelangsungan bisnis Bank.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank telah memiliki ketentuan mengenai pasal ketentuan penghentian kerjasama. Namun bank belum mempunyai <i>exit plan</i> apabila layanan jasa TI tersebut dihentikan.	1. BPP TI 2. PKS dengan vendor	1. Divisi TI 2. Divisi Umum 3. Divisi Sekertariat Perusahaan	4	

## 6. Aspek Data

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
6	Data	6.a. Tata Kelola Data	6.a.1. Bank memiliki kebijakan mengenai pembagian tugas dan kewenangan pengelolaan data.	<b>Memadai</b>	Bank telah memiliki kebijakan mengenai pembagian tugas dan kewenangan pengelolaan data. Kebijakan tersebut tertuang pada level SOP yaitu SOP Pengamanan Informasi. Pengelolaan data saat ini berada pada Bidang Operasional dan Infrastruktur – Divisi TI yang bertugas melakukan pengelolaan data core banking. Bank menetapkan bahwa kepemilikan data berada pada user pengguna di unit kerja masing-masing.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. SOP Aktivitas Operasional TI 3. SOP Manajemen TI 4. Jobdesc Bidang Pengendalian Sistem Divisi TI 5. draft SOP Pengamanan Informasi Ketahanan dan Ketahanan Siber 6. Laporan kondisi Terkini TI tahun 2023	1. Divisi Manajemen Risiko 2. Divisi TI	2	3,0
			6.a.2. Bank melakukan pengembangan dan upaya menjaga dan/atau memperbaiki kualitas data.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Pengelolaan data core banking saat ini dilakukan oleh Pihak Ketiga yaitu PT. Collega Inti Pratama dalam layanan Full Manage Services dan telah ada NDA dan PKS yang salah satu ruang lingkup adalah pengelolaan data terkait dengan	Divisi TI	4		

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>pemrosesan harian, backup data, dll. Namun demikian terkait dengan dokumen kebijakan yang mengatur standar, persyaratan dan spesifikasi penerapan kontrol kualitas data belum tersedia. Bank akan memperhatikan kedepannya terkait proses identifikasi masalah kualitas data, upaya peningkatan kualitas data dan evaluasi tingkat kualitas data.</p>				
			6.a.3. Bank memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan data.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	<p>Bank telah memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan data pada level SOP yaitu SOP Pengamanan Informasi. Persyaratan regulator terhadap pengelolaan data terdiri dari 5 (lima) point yang harus dicantumkan dalam kebijakan pengelolaan data dan sebagian diantaranya yaitu klasifikasi data, perlindungan data telah ada di dalam</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SOP Pengamanan Informasi</li> <li>2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP</li> <li>3. RSTI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KPTI</li> <li>2. Direktur TI</li> <li>3. Divisi TI</li> </ol>	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					SOP Pengamanan Informasi. Bank akan melengkapi kekurangan dari 5 (lima) point tersebut untuk memasukkannya ke dalam kebijakan pengelolaan data.				
			6.a.4. Bank melakukan pengelolaan data secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah melakukan pengelolaan data terkait dengan pengamanan data, pembuatan, penyimpanan, pemrosesan, dan penggunaan data, data warehouse, pembatasan akses untuk data rahasia. Aktifitas tersebut diatas diatur pada dokumen SOP Pengamanan Informasi. Namun demikian Bank akan melengkapi pelaksanaan pengelolaan data yang belum dilakukan oleh Bank dalam daftar 8	1. SOP Pengembangan dan Pengadaan Infrastruktur TI 2. SOP Manajemen TI 3. LHP Audit TI 2023 4. SOP Pengamanan Informasi 5. RSTI 6. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 7. BPP-TI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					(delapan) persyaratan regulator tersebut.				
			6.a.5. Bank melakukan pengelolaan pangkalan data secara optimal, baik dari sisi desain dan dukungan penyimpanan data.	<b>Memadai</b>	Bank telah menerapkan pengelolaan teknologi pangkalan data secara memadai terkait dengan pengendalian akses, pemeliharaan dan pengelolaan database, namun Bank masih perlu untuk menambahkan proses evaluasi di dalamnya. Pengelolaan data core banking dilaksanakan oleh Bidang Pengendalian Sistem-Divisi IT yang mengelola super user untuk database, OS,	SOP Aktivitas Operasional TI	Divisi TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
		6.b. Pelindungan Data Pribadi	6.b.1. Bank melakukan pengembangan dan/atau penyelenggaraan TI dengan mempertimbangkan aspek perlindungan data pribadi.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank sudah melakukan pengembangan TI dengan memperhatikan aspek yang berhubungan dengan data pribadi. Namun Bank belum menyusun dan menerapkan langkah untuk melindungi data pribadi sesuai dengan peraturan perundang-undangan (UU PDP).	RSTI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1	
			6.b.2. Proses identifikasi dasar pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah mendapatkan persetujuan dari nasabah sebagai dasar pemrosesan data pribadi dari formulir pembukaan rekening. Kebijakan mengenai data pribadi sudah terdapat di BPP TI. Pada kebijakan tersebut, perlu ditambahkan lebih terperinci mengenai pemrosesan data pribadi.	BPP TI	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			6.b.3. Proses permintaan persetujuan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Permintaan persetujuan bank kepada nasabah untuk pemrosesan data pribadi bersifat otomatis tanpa ada instruksi dari nasabah yang tercantum pada formulir pembukaan rekening.  Bank perlu menginformasikan kepada nasabah, tujuan pemrosesan data pribadi oleh bank pada saat nasabah membuka rekening di customer service.	Form Pembukaan Rekening Nasabah	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3	
			6.b.4. Proses rekam dan pengelolaan persetujuan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank SUDAH memiliki kebijakan dan SOP perlindungan data pribadi, namun perlu ditambahkan secara rinci bagaimana persetujuan itu dikumpulkan, dicatat, dan disimpan, meninjau persetujuan, memperbaharui persetujuan nasabah, atau menarik persetujuan.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 3. BPP TI	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			6.b.5. Kerja sama antara Bank dan pihak ketiga untuk aktivitas pemrosesan data pribadi didukung oleh perjanjian kerja sama yang memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah mengatur PKS dengan penyedia jasa (pihak ketiga) terkait pengamanan informasi, namun perlu ditambahkan klausul yang dipersyaratkan oleh regulator.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Legal/ Corp, Secretary 2. Divisi Umum	4	
			6.b.6. Proses identifikasi, dokumentasi, dan evaluasi tujuan proses pengumpulan dan pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah memiliki prosedur untuk memastikan data pribadi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan. Bank perlu menambahkan dokumentasi tujuan, informasi ke nasabah, evaluasi keselarasan dengan tujuan awal.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4	
			6.b.7. Bank melakukan pemrosesan data pribadi secara akurat, lengkap, dan dapat dipertanggung jawabkan.	<b>Memadai</b>	Bank sudah memiliki prosedur untuk memastikan operasi data pribadi yang dikumpulkan dan Bank merekam sumber perolehan data pribadi yang dimiliki.  Namun, Bank perlu menambahkan prosedur terkait proses perubahan data pribadi, data jejak audit ( <i>audit trail</i> ) untuk mengetahui	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>kapan perubahan data pribadi dilakukan dan pengaturan secara detail mengenai pemberian hak kepada nasabah untuk melengkapi, memperbaiki, dan/atau menghapus data pribadi milik nasabah.</p>				
			6.b.8. Prosedur penanganan permintaan nasabah untuk pengkinian, perbaikan, penghapusan, atau pemusnahan data pribadi nasabah dilakukan secara memadai.	<p><b>Kurang/ Belum Memadai</b></p>	<p>Bank belum memiliki Kebijakan Perlindungan data pribadi secara terpisah (berdiri sendiri), namun pengelolaan data sudah ada disinggung pada Kebijakan Pengamanan Informasi.</p> <p>Bank juga belum memiliki secara spesifik terkait penolakan atas permintaan perubahan data pribadi nasabah sesuai peraturan perundang-undangan pada kebijakan dan prosedur Draft SOP PDP.</p>	<p>1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi 3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP</p>	<p>1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI</p>	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			6.b.9. Proses retensi data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank sudah mengatur kewajiban untuk mengklasifikasikan data pribadi, namun perlu dijelaskan lebih spesifik lagi. Bank perlu menambahkan dalam prosedurnya yaitu penetapan jangka waktu dan periode retensi, mereview informasi secara berkala, penghapusan data pribadi yang tidak diperlukan, penghapusan data sesuai permintaan nasabah, identifikasi data pribadi yang disimpan untuk riset dan statistik.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4	
			6.b.10. Proses pengamanan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah memiliki kebijakan keamanan data pribadi dan informasi yang tergabung dalam kebijakan lainnya pada BPP TI dan tercantum dalam SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi. Bank telah mengatur penggunaan enkripsi dalam mengamankan	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 2. LHP Audit TI Tahun 2023	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					proses transmisi informasi yang sensitif, khususnya yang melalui jaringan publik.				
			6.b.11. Proses penilaian dampak atas penerapan perlindungan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan inventarisasi data pribadi yang telah diidentifikasi dan diklasifikasikan. Bank telah mendokumentasikan jenis data, sumber data, proses pengumpulan dan kategori sensitivitas masing-masing data yang terdiri dari Tinggi, Sedang, Rendah. Bank telah menentukan level aksesibilitas data dan/atau informasi pribadi. Bank perlu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan dalam penerapannya.	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi 2. Formulir Pembukaan Rekening 3. PKS tentang Pasal Kerahasiaan	1. Divisi Legal 2. Divisi TI 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan 4. Divisi Dana dan Jasa	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			6.b.12. Proses dokumentasi aktivitas pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah mendokumentasikan aktivitas pemrosesan data pribadi namun perlu penyempurnaan untuk menambahkan dokumentasi mengenai informasi yang diperlukan untuk pemberitahuan privasi, catatan persetujuan, perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak ketiga, lokasi data pribadi, laporan penilaian dampak atas penerapan perlindungan data, dan catatan pelanggaran data pribadi.	1. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, Perlindungan Data Pribadi 2. BPP TI	Divisi TI	3	
			6.b.13. Prosedur pemberian informasi pemrosesan data kepada nasabah yang memadai.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank sudah mempunyai prosedur (Draft) terkait pengaturan PDP, namun belum menyebutkan secara rinci seperti Bank memberikan informasi kepada nasabah mengenai kejelasan identitas, dasar kepentingan hukum, tujuan permintaan, dan penggunaan data pribadi nasabah.	Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi Legal	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			6.b.14. Prosedur pemberian akses data pribadi dan informasi kepada nasabah yang memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank telah memiliki prosedur pemberian akses data pribadi yang diberikan kepada petugas Bank sesuai tugas & wewenangnya khususnya login ke aplikasi core banking diatur oleh Divisi Human Capital. Bank perlu melengkapi kembali untuk mengatur secara spesifik terkait pemberian akses data pribadi dan informasi kepada nasabah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.	1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi 3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi Legal	4	
			6.b.15. Proses penanganan permintaan nasabah untuk pembatasan pemrosesan data pribadi milik nasabah dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur di dalam kebijakan/prosedur data pribadi terkait penanganan permintaan nasabah untuk pembatasan pemrosesan data pribadi. Bank perlu melengkapi kebijakan terkait batas waktu untuk menanggapi permintaan pembatasan pemrosesan data pribadi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Bank perlu	1. RSTI 2. SOP Pengamanan Informasi 3. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi TI	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					melengkapi prosedur untuk menginformasikan kepada pihak ketiga selaku penerima data pribadi terkait pembatasan pemrosesan data pribadi milik nasabah.				
			6.b.16. Proses penanganan permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi milik nasabah ke pihak ketiga dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur di dalam kebijakan/prosedur data pribadi terkait penanganan permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi miliknya ke pihak ketiga. Bank belum mengatur kebijakan/prosedur penolakan atas permintaan nasabah untuk mentransfer data pribadi milik nasabah ke pihak ketiga.	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	4	
			6.b.17. Proses penanganan penolakan nasabah atas pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	<b>Kurang/ Belum Memadai</b>	Bank belum mengatur secara spesifik terkait penanganan penolakan nasabah atas pemrosesan data pribadi yang didalamnya menjelaskan prosedur bagi nasabah untuk mengajukan keberatan atas pemrosesan data	1. SOP Pengamanan Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP	Divisi TI	4	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					pribadi secara otomatis. Bank perlu menambahkan prosedur untuk menolak keberatan nasabah disertai dengan alasan penolakan dan prosedur untuk menghapus atau menghentikan pemrosesan data pribadi.				
		6.c. Transfer Data	6.c.1. Bank memiliki kebijakan, prosedur, dan standar mengenai pengendalian pertukaran atau transfer data dan informasi yang memadai.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank sudah mempunyai kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi	1. SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi 2. Draft SOP Pengamanan Informasi, Ketahanan dan Keamanan Siber, PDP 3. Form Consent Nasabah	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1	
			6.c.2. Bank memiliki perjanjian kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka pertukaran atau transfer data.	<b>Memadai</b>	Bank sudah memiliki standar baku PKS terkait dengan pasal KERAHASIAAN dengan mitra, namun Bank perlu melengkapi standar baku PKS dengan pasal khusus mengenai pertukaran/transfer data dengan sejumlah 7 (tujuh) kriteria detail	PKS dengan Pihak Penyedia Jasa TI	Divisi Kepatuhan	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					yang dipersyaratkan oleh regulator untuk lebih mengamankan data pribadi nasabah yang berada/melewati jalur di mitra.				
			6.c.3. Bank menerapkan pengamanan atas data nasabah yang dipertukarkan sesuai dengan klasifikasi data.	<b>Sangat Memadai</b>	Bank SUDAH mempunyai Kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi.	SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi	1. KPTI 2. Direktur TI 3. Divisi TI	1	
			6.c.4. Bank menerapkan perlindungan data pribadi nasabah dalam pertukaran data pribadi nasabah.	<b>Memadai</b>	Bank SUDAH mempunyai Kebijakan dan prosedur pengendalian pertukaran informasi, namun belum rinci sesuai UU PDP	SOP Prosedur Pengendalian Pertukaran Informasi	1. Divisi Audit Internal 2. Divisi TI	2	

## 7. Aspek Kolaborasi

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
7	Kolaborasi	7.a. Kerja Sama Kemitraan	7.a.1. Direksi dan Dewan Komisaris menetapkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan.	<b>Memadai</b>	<p>- Bank telah menetapkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan dengan menjadikan Bank sebagai platform <i>sharing mobile banking</i> kedepannya bagi mitra yang telah dituangkan di dalam RSTI 2023-2027. Tertulis juga di RBB 2023-2025 bahwa Bank juga ingin melakukan penjajagan kolaborasi dengan fintech dan platform-platform utama guna meningkatkan perolehan Dana Pihak Ketiga.</p> <p>- Bank dalam mewujudkan strategi dan kebijakan terkait kemitraan tersebut telah menyesuaikan /in-line dengan visi, misi, strategi bisnis, risk appetite Bank dan kecukupan permodalan Bank.</p> <p>- Bank juga memperhatikan faktor analisis biaya dan manfaat, kesiapan dan kecukupan SDM yang</p>	<p>1. Jobdesc Bidang Penghimpunan Dana dan Kemitraan Lembaga – Divisi Dana dan Jasa</p> <p>2. Jobdesc Bidang Elektronik Banking – Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Jobdesc Bidang Pengembangan Sistem – Divisi IT</p> <p>4. RSTI 2023-2027</p> <p>5. RBB 2023-2025</p>	<p>1. Divisi TI</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Divisi Dana dan Jasa</p>	2	2,4

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					nantinya akan terlibat di dalam proses kerja sama mitra.				
			7.a.2. Perjanjian kemitraan oleh Bank memiliki standar baku perjanjian kerja sama kemitraan.	<b>Cukup Memadai</b>	- Bank telah memiliki template berupa legal drafting sebagai salah satu standar baku perjanjian kerja sama kemitraan yang berisi pasal mengenai KERAHASIAAN. Terdapat 14 point yang diatur oleh regulator untuk dapat menjadi perhatian dalam pembuatan standar baku tersebut dan sebagiannya sudah ada di dalam legal drafting. - Bank akan menambah kekurangan 14 point tersebut dengan melengkapi legal drafting sehingga dapat menjadi panduan yang lengkap sebagai buku “standar baku	Surat Edaran dari Divisi Kepatuhan No: 027/DKH.03/IV/2018 tanggal 11 Apr 2018 perihal “Pasal Standar untuk Perjanjian Kerjasama (PKS) dengan Pihak lain	1. Divisi Kepatuhan 2. Divisi Umum 3. Divisi IT	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					perjanjian kerja sama kemitraan”.				
			7.a.3. Bank memiliki kebijakan terkait pengujian kelayakan mitra.	<b>Cukup Memadai</b>	Kebijakan terkait pengujian kelayakan mitra yang dimiliki Bank saat ini adalah dalam bentuk SOP Pengadaan Barang dan Jasa yang mengatur point apa saja yang menjadi pertimbangan dalam menentukan kelayakan mitra. Regulator mengharuskan ada 6 (enam) point yang menjadi pertimbangan dan Bank akan memasukkan point apa saja yang belum di cover untuk ditambahkan dalam SOP ini.	SOP Pengadaan Barang dan Jasa	1. Divisi Umum 2. Komite Pengadaan Barang dan Jasa	3	
			7.a.4. Bank melakukan pemantauan dan evaluasi hubungan kerja sama dengan mitra.	<b>Memadai</b>	Bank melakukan pemantauan dan evaluasi hubungan kerja sama dengan mitra yang dilaksanakan oleh masing-masing unit kerja yang bekerja sama dengan mitra. Khusus pada mitra di Divisi IT yang menjadi pihak penyedia jasa TI,	1. SOP Pengadaan Barang dan Jasa 2. Laporan SLA bulanan yang disampaikan mitra kepada Bank	1. Divisi TI 2. Divisi terkait lainnya yang menggunakan layanan jasa TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					<p>monitoring dilakukan setiap bulan pada saat datang invoice untuk pembayaran bulanan atas jasa mitra tsb. Kemudian Bank memastikan apakah ada SLA yang dilanggar oleh mitra, jika ada maka akan dilakukan perhitungan restitusi atas pelanggaran SLA oleh mitra tsb. Regulator menetapkan ada 9 (sembilan) point yang harus dilakukan dalam aktifitas pemantauan tersebut. Bank akan menambahkan point yang sebelumnya tidak dilakukan oleh Bank dan menambahkannya ke dalam check-list.</p>				
			7.a.5. Bank memastikan penerapan metode autentikasi secara aman bagi nasabah yang mengakses layanan Bank melalui mitra.	<b>Memadai</b>	Bank telah menerapkan autentikasi terhadap nasabah yang mengakses layanan Bank melalui mitra dengan multi faktor yaitu nomor kartu ATM dan PIN. Persyaratan lainnya yang harus dipenuhi dalam proses autentifikasi dan keamanan lainnya akan menjadi perhatian Bank	Dokumen SDLC proses pengembangan aplikasi interkoneksi dengan mitra PT. Finnet Indonesia	Divisi TI	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					untuk mempersiapkannya. Dari 6 (enam) persyaratan yang ditetapkan regulator, Bank akan menambahkan ke dalam klausul perjanjian kerja sama untuk memastikan keamanan autentifikasi terjaga oleh mitra.				
			7.a.6. Bank menentukan dan mendokumentasikan standar teknis interkoneksi antara mitra dan Bank.	<b>Memadai</b>	Bank telah menentukan dan mendokumentasikan standar teknis interkoneksi antara mitra dan Bank. Contohnya adalah layanan yang diberikan oleh PT. Finnet Indonesia terkait dengan e-payment dengan mitra pihak ketiga, telah didokumentasikan proses SDLC nya oleh Bidang Pengembangan Sistem di Divisi Ti.	Dokumen SDLC proses pengembangan aplikasi interkoneksi dengan mitra PT. Finnet Indonesia	Divisi TI	2	
		7.b. Penyediaan Jasa TI oleh Bank	7.b.1. Penyediaan jasa TI oleh Bank sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan menerapkan aspek kehati-hatian.		Saat ini Bank belum melakukan penyediaan jasa TI oleh Bank kepada pihak lain	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>		

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			7.b.2. Satuan kerja terkait melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko atas penyediaan jasa TI oleh Bank.		Saat ini Bank belum melakukan penyediaan jasa TI oleh Bank kepada pihak lain	N/A	N/A		

## 8. Aspek Perlindungan Konsumen

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Pelindungan Konsumen	8.a. Pemenuhan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1. Bank memperhatikan aspek keterlibatan nasabah (customer engagement) dan memiliki strategi untuk mempertahankan nasabah dalam menilai keberhasilan produk dan layanan Bank.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>1. Bank Aceh sudah memiliki SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat dalam pengelolaan layanan konsumen yang dikelola oleh divisi Digitalisasi dan Layanan.</p> <p>2. Bank Aceh sudah memiliki APPK (Aplikasi Portal Pengaduan Konsumen) yang disampaikan melalui cabang dan dilaporkan ke bidang perlindungan nasabah.</p> <p>3. Per 2023, sesuai dengan jobdesc pengelolaan pengaduan nasabah saat ini dikelola oleh divisi Digitalisasi dan Layanan di</p>	<p>1. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat</p> <p>2. Jobdesc bidang Perlindungan Nasabah Divisi Digitalisasi dan Layanan</p> <p>3. Jobdesc bidang Produk dan Pemasaran Divisi Digitalisasi</p>	<p>1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran</p>	3	2,5

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					bidang Perlindungan Nasabah. 4. Bank Aceh sudah menjalankan berbagai macam program kerja untuk mempertahankan nasabah melalui pengembangan produk dan peningkatan Bank (dilakukan oleh bidang Produk dan Pemasaran).				
			8.a.2. Bank menyediakan layanan dan/atau produk yang ramah bagi penyandang disabilitas dan memiliki standar minimal pelayanan keuangan kepada nasabah dan/atau calon nasabah dengan disabilitas.	<b>Cukup Memadai</b>	1. Bank sudah memiliki standar atas layanan kepada penyandang disabilitas yang tertuang pada SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat yang penetapannya masih terus disosialisasikan kepada unit-unit kerja terkait. 2. Layanan bank kepada penyandang disabilitas secara umum masih terbatas pada layanan fisik di cabang. Untuk layanan digital bagi nasabah berkebutuhan khusus, saat ini belum dapat dilakukan oleh bank pada nasabah tersebut.	SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat	Unit kerja terkait	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
			8.a.3. Bank memanfaatkan data nasabah dalam mengembangkan produk dan layanan.	<b>Memadai</b>	<p>1. Bank sudah memanfaatkan data nasabah dalam berbagai aspek untuk pengembangan produk dan layanan melalui berbagai metodologi, yaitu: Survey kepuasan nasabah, Laporan pengaduan nasabah.</p> <p>2. Verifikasi proses terhadap kolaborasi yang telah dilakukan oleh Bank Aceh dengan nasabah (seperti Pemda, Sekolah, dll.) dalam mengembangkan produk-produknya.</p> <p>3. Bank telah melakukan kolaborasi dengan nasabah dalam rangka penggunaan produk dan layanan digital, namun, belum berkolaborasi dalam menetapkan produk pelayanan bank.</p>	<p>1. Laporan pengaduan dan feedback atas produk dan layanan Bank oleh nasabah</p> <p>2. Riset yang dilakukan untuk pengembangan produk dan layanan</p> <p>3. Jobdesc Bidang produk dan Pemasaran</p>	Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran	2	
			8.a.4. Bank mengevaluasi produk dan layanan berdasarkan persepsi dan tingkat kepercayaan nasabah.	<b>Cukup Memadai</b>	<p>Laporan umpan balik, hasil analisisnya yang diperoleh bank dari hasil survey nasabah memuat hal-hal seperti berikut:</p> <p>Survey kualitas produk, Kualitas layanan, Survey biaya produk.</p> <p>Namun demikian, perlu untuk disempurnakan lagi cakupan surveynya terkait</p>	<p>1. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat</p> <p>2. Laporan Hasil Survey Kepuasan Nasabah 2023</p> <p>3. Laporan rutin pengaduan nasabah kepada OJK</p>	<p>1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah</p> <p>2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran</p> <p>3. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Elektronik Banking</p>	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabata n yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					dengan persepsi nasabah terhadap produk dan layanan bank dibandingkan dengan produk dan layanan kompetitor.				
			8.a.5. Bank mengevaluasi produk dan layanan berdasarkan pengalaman nasabah.	<b>Memadai</b>	1. Evaluasi dari survey kepada nasabah yang dilakukan oleh divisi Digitalisasi dan Layanan yang dijadikan pertimbangan dalam pengembangan dan perbaikan produk. 2. Berdasarkan hasil laporan pengaduan dari nasabah, bank melakukan evaluasi terhadap produk dan layanan dalam rangka pengembangan design produk, jenis produk yang ditawarkan, dan kecepatan akses aplikasi bank. 3. Bank telah menggunakan metodologi yang terukur dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kapasitas atas produk dan layanan.	1. Laporan register administrasi pengaduan nasabah telah dilakukan 2. SOP Perlindungan Konsumen dan Masyarakat 3. Dokumen Deskripsi Pekerjaan Bidang produk dan Pemasaran 4. Laporan pengaduan dan feedback atas produk dan layanan Bank oleh nasabah 5. Survey Bank kepada nasabah sebelum pembuatan produk baru	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Produk dan Pemasaran 3. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Elektronik Banking	2	
		8.b. Pemenuhan Aspek Pelindungan Konsumen	8.b.1. Bank memastikan aspek pelindungan data nasabah dalam perjanjian kerja sama kemitraan.	<b>Cukup Memadai</b>	Bank telah memiliki ketentuan standar PKS kemitraan yang di dalamnya memuat aspek-aspek pelindungan data nasabah dan telah dilakukan verifikasi dari aspek hukum & risiko dari sisi bisnisnya.	1. BPP TI 2. RSTI 3. SOP Perlindungan Konsumen 4. PKS Bank dengan mitra 5. NDA 6. Persetujuan dari	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. Divisi Dana dan Jasa	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
						konsumen kepada mitra Bank			
			8.b.2. Bank memiliki kebijakan dan mekanisme penyelesaian pengaduan nasabah layanan digital.	<b>Memadai</b>	1. Bank Aceh sudah memiliki kebijakan dan prosedur serta sistem terkait pengaduan nasabah. Bank Aceh perlu melakukan evaluasi pengaduan nasabah terkait keamanan data dan informasi secara berkala. 2. Per 2023, sesuai dengan Job Desc, pengelolaan pengaduan nasabah saat ini dikelola oleh bidang Perlindungan Nasabah (Divisi Digitalisasi dan Layanan).	1. Jobdesc Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Pelindungan Nasabah 2. SOP Perlindungan Konsumen 3. Laporan Pengaduan nasabah/konsumen (yang dilaporkan ke OJK) 4. Laporan Penanganan Dan Penyelesaian Pengaduan Nasabah 5. Laporan Rekap Penanganan Pengaduan Nasabah 6. Laporan Pengaduan Nasabah/Konsumen yang masih dalam proses	Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah	2	
			8.b.3. Bank memiliki komitmen untuk melakukan sosialisasi terkait literasi keuangan di era digital.	<b>Memadai</b>	1. Bank Aceh sudah melakukan sosialisasi terkait literasi keuangan di era digital. 2. Bank Aceh harus memiliki dokumentasi yang baik terkait literasi keuangan di era digital serta secara periodik disosialisasikan kepada	1. Jobdesc Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Perlindungan Nasabah 2. Berita Kunjungan Lapangan 3. Materi Presentasi 4. Foto Dokumentasi	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan bidang Perlindungan Nasabah 2. DPS	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penjelasan	Referensi Dokumen	Departemen/Unit/Jabatan yang Bertanggung Jawab	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
					kelompok-kelompok nasabah diseluruh wilayah Aceh.	5. Absensi 6. Annual Report 2022			
			8.b.4. Bank menerapkan transparansi dan pengungkapan yang bertanggung jawab atas TI yang digunakan dalam hal adopsi TI berdampak langsung terhadap nasabah untuk memastikan bahwa nasabah memahami output yang dihasilkan oleh sistem berbasis TI.	<b>Memadai</b>	Bank telah melakukan penerapan transparansi dan pengungkapan teknologi informasi yang digunakan bank untuk nasabah terkait dan diinformasikan secara transparan.	Panduan sarana dan prosedur sistem berbasis TI	1. Divisi Digitalisasi dan Layanan, Bidang Perlindungan Nasabah 2. CS	2	

Kita bahas pada Kertas Kerja Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah diatas, yang kita fokuskan pada kolom: Aspek/Domain, Sub domain, kontrol dan penerapan kontrol (nilai penerapan kontrol), serta kolom nilai penerapan kontrol yang sudah dikonversi ke dalam angka (kuantitatif), dibawah ini:

1. Peringkat Aspek/Domain Tata Kelola

Gambar 35. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Tata Kelola

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Penerapan Kontrol (Nilai Kuantitatif)	Nilai Per Aspek
1.	Tata Kelola	1.a. Tata Kelola	1.a.1. Bank memiliki prosedur yang memadai untuk melindungi rencana pengembangan TI	Memadai	2	2,2
			1.a.2. Bank memiliki prosedur kontrol TI secara memadai	Memadai	2	
			1.a.3. Bank melakukan pengujian hasil terkait TI secara efektif	Memadai	2	
			1.a.4. Thinklet dan Tesus Bank secara memadai memastikan bahwa kemampuan untuk menyajikan informasi yang berorientasi digital (Digital Leadership)	Memadai	2	
			1.a.5. Bank memiliki aspek organisasi yang melindungi transformasi digital	Memadai	3	
			1.a.6. Bank memiliki prosedur pengembangan layanan digital dan strategi layanan digital untuk mendukung transformasi digital	Memadai	3	
			1.a.7. Bank melakukan pengembangan talenta digital	Cukup Memadai	3	
			1.a.8. Bank memfasilitasi pengajaran dan pengaturan tata kelola TI secara memadai	Memadai	2	
			1.a.9. Bank memfasilitasi nilai bisnis dari teknologi dalam proses bisnis, layanan dan aset TI	Memadai	2	
			1.a.10. Bank memfasilitasi risiko terkait penggunaan TI melalui identifikasi dan evaluasi secara memadai	Cukup Memadai	3	
			1.a.11. Bank memfasilitasi sumber daya terkait TI meliputi Sumber Daya Manusia (SDM) proses dan teknologi terkait untuk mendukung Bank secara efektif dan dengan biaya optimal	Cukup Memadai	3	
			1.a.12. Bank mengidentifikasi, mengelola, dan melindungi sumber pemangku kepentingan dalam tata kelola TI	Memadai	2	
			1.a.13. Sistem manajemen TI Bank dirancang secara memadai	Memadai	2	
			1.a.14. Bank memfasilitasi layanan terkait digitalisasi dan transformasi digital yang akurat dalam RIT? Bank tidak sesuai dengan aspek dan strategi Bank	Memadai	2	
			1.a.15. Pengukuran kemajuan digital pemangku kepentingan bisnis dengan cara yang akurat dan terintegrasi	Memadai	2	
			1.a.16. Bank memiliki layanan TI secara memadai yang akurat, aman, dan efektif	Memadai	2	
			1.a.17. Bank memfasilitasi praktik dan standar pengembangan layanan dalam proses bisnis dan pemangku	Cukup Memadai	3	
			1.a.18. Sistem manajemen keamanan informasi sudah efektif, efisien, dan aman	Memadai	2	
			1.a.19. Aspeknya pengembangan, siklus, dan implementasi siklus hidup TI dan integrasinya dalam proses bisnis telah memadai	Memadai	2	
			1.a.20. Aspeknya operasi layanan dan dukungan TI yang memadai	Memadai	2	
			1.a.21. Bank memfasilitasi rencana dan prosedur keberlanjutan rencana perantara untuk meningkatkan kinerja dan operasi TI secara efektif dan berkelanjutan dengan tepat melalui pengujian	Memadai	2	
			1.a.22. Pelaksanaan strategi Maturity Bank berorientasi digital tidak termasuk informasi yang dapat diberikan oleh Bank sesuai kebijakan keamanan, risiko dan penerapan dan pemeliharaan, serta keamanan informasi dan hak data, serta melakukan pemantauan keamanan terhadap informasi Bank	Memadai	2	
			1.a.23. Aspeknya penerapan kinerja layanan TI yang memadai	Memadai	2	

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Penjelasan:

Pada gambar diatas, aspek/domain Tata Kelola, dapat kita lihat di setiap kontrol mempunyai penilaian penerapan kontrol (Memadai, Cukup Memadai), lalu dari penilaian penerapan kontrol tersebut dilakukan konversi dengan angka (memadai = 2, kurang memadai = 3), kemudian nilai-nilai angka tersebut dihitung dengan dirata-ratakan untuk mendapatkan nilai per aspek (Nilai 2,2).

Untuk mendapatkan Nilai Peringkat Aspek Tata Kelola diatas, maka nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini, kita petakan ke peringkat pada tabel Matriks A di lampiran III diatas. Dan pada Bab II telah disebutkan/ditetapkan skala Peringkat, dimana Nilai peringkat 2,2 adalah Peringkat 2 (Satisfactory dengan Skala > 1,5 - ≤ 2,5).

## 2. Peringkat Aspek/Domain Arsitektur

Gambar 36. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Arsitektur.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Arsitektur	2.a. Arsitektur TI	2.a.1. Direksi memastikan arsitektur TI disusun selaras dengan strategi bisnis dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Bank.	Cukup Memadai	3	2,9
			2.a.2. Direksi dan Komite Pengarah TI terlibat secara aktif dalam penyusunan arsitektur TI.	Cukup Memadai	3	
			2.a.3. Pengelolaan arsitektur TI yang memadai oleh Bank.	Memadai	2	
			2.a.4. Penyusunan arsitektur TI melibatkan partisipasi dari pemangku kepentingan (stakeholders) terkait.	Cukup Memadai	3	
			2.a.5. Bank memiliki mekanisme permintaan dan pemberian informasi terkait arsitektur TI.	Cukup Memadai	3	
			2.a.6. Pelaksanaan strategi investasi TI, akuisisi TI, pengambilalihan kapabilitas bisnis TI selaras dengan arsitektur TI Bank serta BSTI.	Cukup Memadai	3	

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah – Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Arsitektur diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,9 yaitu Peringkat 3 (Fair dengan Skala  $> 2,5 - \leq 3,5$ ).

## 3. Peringkat Aspek/Domain Manajemen Risiko

Gambar 37. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Manajemen Risiko.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1. Bank melakukan identifikasi risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	Memadai	2	2,2
			3.a.2. Bank melakukan pengukuran risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	Memadai	2	
			3.a.3. Bank menerapkan pemantauan risiko terkait penyelenggaraan TI secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			3.a.4. Bank menerapkan pengendalian risiko penyelenggaraan TI secara memadai.	Memadai	2	
			3.a.5. Bank memiliki sistem informasi manajemen risiko terkait penyelenggaraan TI yang memadai disampaikan secara rutin kepada Direksi.	Memadai	2	

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Manajemen Risiko diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,2 yaitu Peringkat 2 (Satisfactory dengan Skala  $> 1,5 - \leq 2,5$ ).

4. Peringkat Aspek/Domain Teknologi

Gambar 38. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Teknologi.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/ Domain	Sebelumnya	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
5	Tataataseg	5.a. Adopsi TI secara bertanggung jawab	5.a.1. Bank memiliki kebijakan terkait adopsi TI	Memadai	2	2,3
			5.a.2. Bank melakukan studi kelayakan untuk adopsi TI	Memadai	2	
			5.a.3. Bank memiliki strategi implementasi TI	Memadai	2	
			5.a.4. Bank melakukan evaluasi atas adopsi TI	Memadai	2	
	5.b. Penggunaan Pihak Penyedia Jasa TI dalam Penyelenggaraan TI Bank (IT Outsourcing)		5.b.1. Bank mengelola penggunaan pihak penyedia jasa TI dalam penyelenggaraan TI Bank secara rasional; termasuk rangkaiannya di luar wilayah Indonesia.	Memadai	2	
			5.b.2. Bank melakukan proses manajemen risiko atau penggunaan pihak penyedia jasa TI secara rasional.	Memadai	2	
			5.b.3. Satuan Kerja TI/ satuan kerja terkait melakukan proses pemilihan pihak penyedia jasa TI dalam menentukan perubahan penyedia jasa TI.	Cukup Memadai	1	
			5.b.4. Satuan kerja yang menjalankan fungsi TI memiliki standar (isi perjanjian kerja sama dengan penyedia jasa TI).	Cukup Memadai	1	
			5.b.5. Satuan kerja lakukan atau komunikasi Bank mengenai ulang perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI sebelum diandatangani kedua belah pihak.	Memadai	2	
			5.b.6. Bank melakukan koordinasi dan komunikasi yang efektif dengan pihak penyedia jasa TI mengenai aspek yang telah dimuat dalam perjanjian kerja sama untuk memastikan kedua belah pihak memiliki pemahaman yang sama dan pihak penyedia jasa TI mematuhi dan menaati hal yang diperjanjikan.	Memadai	2	
			5.b.7. Bank menerima isi perjanjian kerja sama secara berkala untuk mengidentifikasi klausul yang perlu dimodifikasi dan diperbaharui, disesuaikan dengan perubahan strategi bisnis Bank.	Memadai	2	
			5.b.8. Bank memiliki standar kegunaan informasi yang rasional; ukuran kebijakan dan prosedur internal serta dalam perjanjian kerja sama dengan pihak penyedia jasa TI.	Memadai	1	
			5.b.9. Bank memiliki prosedur pemantauan dan kontrol yang efektif untuk memantau kinerja pihak penyedia jasa TI dan mengelola risiko terkait kegiatan yang dialihdayakan, terutama jika penggunaan jasa TI yang bersifat material terkonstruksi pada satu pihak penyedia jasa TI.	Memadai	2	
			5.b.10. BCP Bank mencakup aspek terkait aktivitas penyelenggaraan jasa TI oleh pihak penyedia jasa TI dan dampaknya terhadap bisnis Bank.	Memadai	2	
5.b.11. Bank melaksanakan audit secara berkala untuk menilai pelaksanaan proses dan standar perjanjian kerja sama antara Bank dan pihak penyedia jasa TI serta dilakukan tindak lanjut atas temuan pemenuhannya.	Cukup Memadai	1				
5.b.12. Bank memiliki rencana penghapusan penggunaan pihak penyedia jasa TI (exit plan) apabila terjadi gangguan pada pihak penyedia jasa TI yang digunakan, melakukan penilaian atas keberlangsungan layanan dan data dan melakukan persiapan (tindakan) sebelum berakhirnya bisnis Bank.	Cukup Memadai	1				

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Teknologi diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,3 yaitu Peringkat 2 (Satisfactory dengan Skala > 1,5 - ≤ 2,5).

### 5. Peringkat Aspek/Domain Data

Gambar 39. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Data.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1	Data	8.a. Tata Kelola Data	8.a.1. Bank memiliki kebijakan strategi pengelolaan data dan kerangka regulasi data.	Memadai	3	2,9
			8.a.2. Bank melakukan pengendalian dan upaya menjaga dan/atau memperbaiki kualitas data.	Kurang/Memadai	4	
			8.a.3. Bank memiliki kebijakan dan prosedur pengelolaan data.	Kurang/Memadai	4	
			8.a.4. Bank melakukan pengalihan data secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.a.5. Bank melakukan pengalihan pangkalan data secara optimal, baik dari sisi desain dan dukungan yang terpadu data.	Memadai	3	
		8.b. Pelayanatan Data Pribadi	8.b.1. Bank melakukan pengalihan dan/atau penyediaan TI dengan mempertimbangkan aspek perlindungan data pribadi.	Memadai	3	
			8.b.2. Proses identifikasi dasar pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.3. Proses pembaruan, perubahan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi nasabah dan/atau calon nasabah dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.4. Proses rekonsiliasi dan pengalihan pemrosesan nasabah dalam rangka pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.5. Kerja sama antara Bank dan pihak ketiga untuk aktivitas pemrosesan data pribadi dilakukan oleh perjanjian kerja sama yang memadai.	Kurang/Memadai	4	
			8.b.6. Proses identifikasi, dokumentasi, dan evaluasi bisnis proses pengumpulan dan pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.7. Bank melakukan pemrosesan data pribadi secara akurat, lengkap, dan tepat dipertanggung-jawabkan.	Memadai	3	
			8.b.8. Prinsip penanganan pemrosesan nasabah untuk pengalihan, perbaikan, penghapusan, atau pemusnahan data pribadi nasabah dilakukan secara memadai.	Kurang/Memadai	4	
			8.b.9. Proses retensi data pribadi dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.10. Proses penghapusan data pribadi dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
			8.b.11. Proses penilaian dampak atas penghapusan/pelindungan data pribadi dilakukan secara memadai.	Memadai	3	
			8.b.12. Proses dokumentasi aktivitas pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3	
		8.b.13. Proses pembaruan informasi pemrosesan data pribadi nasabah yang memadai.	Cukup Memadai	3		
		8.b.14. Proses pembaruan alamat data pribadi dan informasi lokasi nasabah yang memadai.	Cukup Memadai	3		
		8.b.15. Proses penanganan pemrosesan nasabah untuk pemrosesan pemrosesan data pribadi milik nasabah dilakukan secara memadai.	Cukup Memadai	3		
8.b.16. Proses penanganan pemrosesan nasabah untuk reestrifikasi data pribadi milik nasabah ke pihak ketiga dilakukan secara memadai.	Kurang/Memadai	4				
8.b.17. Proses penanganan pemrosesan nasabah atau pemrosesan data pribadi dilakukan secara memadai.	Kurang/Memadai	4				
8.c. Transfer Data	8.c.1. Bank memiliki kebijakan, prosedur, dan standar mengenai regulasi dan pertukaran data dan informasi yang memadai.	Sangat Memadai	5			
	8.c.2. Bank memiliki perjanjian kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka pertukaran atau transfer data.	Memadai	3			
	8.c.3. Bank menerapkan pengamanan data data nasabah yang dipertukarkan sesuai dengan klasifikasi data.	Sangat Memadai	5			
	8.c.4. Bank menerapkan perlindungan data pribadi nasabah dalam pertukaran data pribadi nasabah.	Memadai	3			

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Data diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,9 yaitu Peringkat 3 (Fair dengan Skala > 2,5 - ≤ 3,5).

### 6. Peringkat Aspek/Domain Kolaborasi

Gambar 40. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Kolaborasi.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank								
No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek		
1	Kolaborasi	7.a. Kerja Sama Kerjasama	7.a.1. Diteliti dan Dewan Komisaris menetapkan strategi dan kebijakan terkait kerjasama.	Sangat Memadai	5	2,0		
			7.a.2. Perjanjian kerjasama oleh Bank memiliki standar baku perjanjian kerja sama kerjasama.	Cukup Memadai	3			
			7.a.3. Bank memiliki kebijakan terkait pengalihan layanan mitra.	Memadai	3			
			7.a.4. Bank melakukan pemantauan dan evaluasi hubungan kerja sama dengan mitra.	Memadai	3			
			7.a.5. Bank memastikan penerapan metode autentikasi secara aman bagi nasabah yang mengakses layanan Bank melalui mitra.	Memadai	3			
			7.a.6. Bank memperbarui dan memelihara/memantau standar teknis interkoneksi antara mitra dan Bank.	Memadai	3			
		7.b. Penyediaan Jasa TI oleh Bank	7.b.1. Penyediaan jasa TI oleh Bank sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan memayungi aspek kehati-hatian.					
			7.b.2. Semua kerja terkait melakukan identifikasi, pengalihan, pemantauan, dan pengendalian risiko atas penyediaan jasa TI oleh Bank.					

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Teknologi diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,0 yaitu Peringkat 2 (Satisfactory dengan Skala  $> 1,5 - \leq 2,5$ ).

## 7. Peringkat Aspek/Domain Perlindungan Konsumen

Gambar 41. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Aspek/Domain Perlindungan Konsumen.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank						
No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penerapan Kontrol	Nilai Kontrol	Nilai Per Aspek
1.	Perlindungan Konsumen	A: Pemenuhan Aspek Pelayanan Konsumen	A.1. Baik memperlakukan aspek kebutuhan nasabah (customer engagement) dan memiliki strategi dalam mempertahankan nasabah dalam menjadi lebih baik produk dan layanan Bank.	Memadai	2	2,3
			A.2. Baik menyediakan layanan dan/atau produk yang ramah bagi masyarakat dirahit dan memiliki standar minimal pelayanan kepada nasabah dan/atau calon nasabah dengan disiplin.	Cukup Memadai	3	
			A.3. Baik memfasilitasi data nasabah dalam meningkatkan produk dan layanan.	Memadai	2	
			A.4. Baik memfasilitasi produk dan layanan berdasarkan persepsi dan tingkat kepercayaan nasabah.	Memadai	2	
			A.5. Baik memfasilitasi produk dan layanan berdasarkan pengalaman nasabah.	Memadai	2	
		B: Pemenuhan Aspek Perlindungan Konsumen	B.1. Baik memfasilitasi aspek perlindungan data nasabah dalam perjanjian kerja sama kredit/lembaga.	Cukup Memadai	3	
			B.2. Baik memiliki kebijakan dan mekanisme penyelesaian pengaduan nasabah layanan digital.	Memadai	2	
			B.3. Baik memiliki komitmen untuk melakukan sosialisasi terkait literasi keuangan di era digital.	Memadai	2	
			B.4. Baik memfasilitasi transparansi dan pengungkapan yang bertanggung jawab TI yang digunakan dalam hal aspek TI berbagai layanan terkait nasabah untuk memastikan bahwa nasabah menerima output yang dihasilkan oleh sistem berbasis TI.	Memadai	2	

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai Peringkat Aspek/Domain Teknologi diatas, nilai hasil rata-rata penilaian kontrol atau nilai per aspek/domain ini adalah 2,3 yaitu Peringkat 2 (Satisfactory dengan Skala  $> 1,5 - \leq 2,5$ ).

## 3. Implementasi Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank keseluruhan: Skala Peringkat – Bank A Syariah

Setelah Penilaian pada level pertama yaitu penilaian penerapan kontrol (“Sangat Memadai”, “Memadai”, “Cukup Memadai”, “Kurang/Belum Memadai” dan “Tidak Memadai/Belum Dilakukan”) dilakukan, lalu dilakukan penilaian level berikutnya yaitu penilaian pada masing-masing aspek/domain (Peringkat 1: *strong*, Peringkat 2: *satisfactory*, Peringkat 3: *fair*, Peringkat 4: *marginal*, dan Peringkat 5: *unsatisfactory*), maka dilakukan penilaian secara keseluruhan dari Tingkat Kematangan Digital Bank A Syariah (Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank), dengan merata-ratakan nilai peringkat dari masing-masing aspek/domain. Kita bahas dibawah ini Kertas Kerta dari Nilai Per Aspek/Domain, untuk mendapatkan nilai peringkat maturitas digital Bank A Syariah, sebagai berikut:

Gambar 42. Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank – Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank.

Kertas Kerja Penilaian Kualitas Penerapan Aspek Maturitas Digital Bank			
No	Aspek/ Domain	Nilai Per Aspek	Nilai Tingkat Maturitas Digital Bank
1	Tata Kelola	2,2	2,4
2	Arsitektur	2,9	
3	Manajemen Risiko	2,2	
5	Teknologi	2,3	
6	Data	2,9	
7	Kolaborasi	2,0	
8	Pelindungan Konsumen	2,3	

Sumber: Laporan Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah - Final

Nilai secara keseluruhan dari Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah setelah dirata-rata dari nilai seluruh aspek/domain adalah 2,4 yaitu berada pada Tingkat 2 (Tinggi dengan Skala  $>1,5 - \leq 2,5$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa, Bank A Syariah mencerminkan kondisi tingkat maturitas digital Bank yang secara umum Tinggi.

Dalam penelitian ini, model pengukuran yang telah dimodifikasi diharapkan dapat memberikan penilaian yang lebih terstruktur dan berbasis pada standar yang lebih objektif, dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti Tata Kelola, Arsitektur, Manajemen Risiko, Teknologi, Data, Kolaborasi, dan Perlindungan Konsumen.

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap model modifikasi

Validasi model merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa model yang digunakan untuk penilaian tingkat maturitas digital bank tidak hanya dapat diterapkan dengan efektif tetapi juga memberikan hasil yang konsisten dan objektif. Dalam penelitian ini, validasi model penilaian tingkat maturitas digital dilakukan terhadap model yang telah dimodifikasi, yang melibatkan penggunaan standar nilai untuk penerapan kontrol dan skala penilaian peringkat pada aspek/domain. Validasi ini dilakukan dengan melibatkan empat bank sebagai sampel penelitian, yaitu Bank A Syariah, Bank B Syariah, Bank C Konvensional dengan Unit Usaha Syariah, dan Bank D Konvensional dengan Unit Usaha Syariah. Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank dengan Modifikasi model ini, dilakukan oleh empat penilai dengan latar belakang

pendidikan dan pekerjaan yang berbeda untuk menguji konsistensi dan objektivitas dari penerapan model.

## 1. Data-data sampel dari 4 Bank yang terlibat dalam penelitian ini

### a. Bank A Syariah

Gambar 43. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank A Syariah

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
1	Tata Kelola	L.a. Tata Kelola Internal	1.a.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.a.2.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.a.3.	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			1.a.4.	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2
			1.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.a.6.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.a.7.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.2.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.3.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			1.b.4.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			1.b.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.6.	Memadai	2	Sangat Memadai	4	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.7.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.8.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.9.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.10.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			1.b.11.	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			1.b.12.	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	1	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			1.b.13.	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
1.b.14.	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2			
1.b.15.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2			
1.b.16.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2			

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
2	Arsitektur	L.a. Arsitektur TI	2.a.1.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Kurang/Belum Memadai	1
			2.a.2.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			2.a.3.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			2.a.4.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			2.a.5.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2
			2.a.6.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.2.	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	1	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.3.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			3.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.2.	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	1	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.3.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			3.a.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			3.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
6	Data	6.a. Tata Kelola Data	6.a.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.a.2.	Kurang/Belum Memadai	4	Memadai	2	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	4
			6.a.3.	Kurang/Belum Memadai	4	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.a.4.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
	6.b. Pelindungan Data Pribadi	6.b.1.	6.b.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.2.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			6.b.3.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			6.b.4.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			6.b.5.	Kurang/Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	4
			6.b.6.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.b.7.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.8.	Kurang/Belum Memadai	4	Kurang/Belum Memadai	4	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.b.9.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.b.10.	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			6.b.11.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.12.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
6.b.13.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2			
6.b.14.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2			
6.b.15.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2			
6.b.16.	Kurang/Belum Memadai	4	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	4	Kurang/Belum Memadai	4			
6.b.17.	Kurang/Belum Memadai	4	Memadai	2	Kurang/Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3			
6.c. Transfer Data	6.c.1.	6.c.1.	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		6.c.2.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		6.c.3.	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		6.c.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
7	Evaluasi	7.a. Setiap Sama Kerjasama	7.a.1.	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Memadai	2	Sangat Memadai	1
			7.a.2.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			7.a.3.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			7.a.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3
			7.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			7.a.6.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
	7.b. Penyediaan Jasa TI oleh Bank	7.b.1.	7.b.1.								
			7.b.2.								

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
8	Pelindungan Konsumen	8.a. Penentuan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			8.a.2.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.a.3.	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			8.a.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			8.a.5.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
	8.b. Penentuan Aspek Pelindungan Konsumen	8.b.1.	8.b.1.	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.b.2.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			8.b.3.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
8.b.4.	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3			

b. Bank B Syariah

Gambar 44. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank B Syariah

No	Aspek/Dimensi	Subdimensi	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
1	Tata Kelola	1.a. Tata Kelola Inti	1.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.2	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.5	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.6	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			1.a.7	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
		1.b. Tata Kelola TI	1.b.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.4	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			1.b.5	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.6	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.7	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.8	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.b.9	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			1.b.10	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			1.b.11	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
1.b.12	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3			
1.b.13	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.b.14	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.b.15	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.b.16	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
2	Instruktur	2.a. Arsitektur TI	2.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.2	Mematu	2	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Mematu	2
			2.a.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.5	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Mematu	2
			2.a.6	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.7	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			3.a.2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			3.a.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			3.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			3.a.5	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara Berkeadilan oleh Pihak Penyedia Jasa TI dalam Penyelenggaraan TI Bank (IT Outsourcing)	5.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.a.2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.a.3	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Sangat Mematu	1
			5.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
		5.b. Penggunaan Pihak Penyedia Jasa TI dalam Penyelenggaraan TI Bank (IT Outsourcing)	5.b.1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Sangat Mematu	1
			5.b.2	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1
			5.b.3	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1
			5.b.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.b.5	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1
			5.b.6	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1
			5.b.7	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.b.8	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
5.b.9	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
5.b.10	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Mematu	2			
5.b.11	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Mematu	2			
5.b.12	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Sangat Mematu	1	Mematu	2			

No	Aspek/ Dasar	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
0	Data	6.a. Tata Kelola Data	6.a.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
			6.a.2	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
			6.a.3	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
			6.a.4	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			6.a.5	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
			6.a.6	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
		6.b. Pelindungan Data Pribadi	6.b.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
			6.b.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.5	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			6.b.6	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
	6.b.7		Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
	6.b.8		Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
	6.b.9		Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
	6.b.10		Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
	6.b.11		Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
	6.b.12		Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
	6.b.13	Kurang Belum Memadai	4	Kurang Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3	Kurang Belum Memadai	4		
	6.b.14	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1		
	6.b.15	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2		
	6.b.16	Kurang Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3		
	6.b.17	Kurang Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3	Kurang Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3		
	6.c. Transaksi Data	6.c.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
		6.c.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		6.c.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		6.c.4	Kurang Belum Memadai	4	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Kurang Belum Memadai	4	

No	Aspek/ Dasar	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
7	Kolaborasi	7.a. Kerja Sama Kemitraan	7.a.1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			7.a.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			7.a.3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			7.a.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			7.a.5	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2
			7.a.6	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
	7.b. Penguatan Jasa TI oleh Bank	7.b.1		0		0		0		0	
		7.b.2		0		0		0		0	

No	Aspek/ Dasar	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
8	Pelindungan Konsumen	8.a. Penerbitan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.a.2	Kurang Belum Memadai	4	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.a.3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.a.4	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3
			8.a.5	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3
	8.b. Penerbitan Aspek Pelindungan Konsumen	8.b.1	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Memadai	2	Cukup Memadai	3	
		8.b.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		8.b.3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	
		8.b.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	

c. Bank C yang mempunyai UUS

Gambar 45 . Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank C yang mempunyai UUS

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
1	Tata Kelola	1.a. Tatauan Institusi	1.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.2	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			1.a.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.5	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.a.6	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			1.a.7	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2
		1.k. Tata Kelola TI	1.k.1	Mematu	2	Sangat Mematu	1	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.2	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			1.k.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.4	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.5	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.6	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			1.k.7	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			1.k.8	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.9	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			1.k.10	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Kurang Belas Mematu	4	Mematu	2
			1.k.11	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
1.k.12	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.k.13	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.k.14	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
1.k.15	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3			
1.k.16	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3			
2	Arbitrase	2.a. Arbitrase TI	2.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.2	Kurang Belas Mematu	4	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Kurang Belas Mematu	4
			2.a.3	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			2.a.4	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			2.a.5	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			2.a.6	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			3.a.2	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			3.a.3	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			3.a.4	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			3.a.5	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara bertahap (awal)	5.a.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.a.2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.a.3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
			5.a.4	Cukup Mematu	3	Kurang Belas Mematu	4	Cukup Mematu	3	Cukup Mematu	3
		5.b. Penggunaan Fitur Prasyarat (atau TI dalam Penyelenggaraan TI Bank [IT outsource])	5.b.1	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.b.2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.b.3	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			5.b.4	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2	Cukup Mematu	3
			5.b.5	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2
			5.b.6	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
			5.b.7	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2
5.b.8	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2			
5.b.9	Mematu	2	Mematu	2	Cukup Mematu	3	Mematu	2			
5.b.10	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
5.b.11	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			
5.b.12	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2	Mematu	2			

No	Aspek/ Bisnis	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
6	Data	6.a. Tata Kelola Data	6.a.1.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			6.a.2.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			6.a.3.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			6.a.4.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			6.a.5.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
	6.b. Pelindungan Data Pribadi	6.b.1.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.2.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.3.	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	
		6.b.4.	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.5.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.6.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.7.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.8.	Kurang Belum Memenuhi	4	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.9.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.10.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.11.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
		6.b.12.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	
	6.b.13.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2		
	6.b.14.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2		
	6.b.15.	Kurang Belum Memenuhi	4	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3		
6.b.16.	Kurang Belum Memenuhi	4	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2			
6.b.17.	Kurang Belum Memenuhi	4	Kurang Belum Memenuhi	4	Cukup Memenuhi	3	Kurang Belum Memenuhi	4			
6.c. Transfer Data	6.c.1.	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1		
	6.c.2.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2		
	6.c.3.	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1	Memenuhi	2	Sangat Memenuhi	1		
	6.c.4.	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1	Sangat Memenuhi	1	Memenuhi	2		

No	Aspek/ Bisnis	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
7	7.a. Kerja Sama Kemitraan	7.a.1.	7.a.1.	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2
			7.a.2.	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3
			7.a.3.	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3
			7.a.4.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			7.a.5.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			7.a.6.	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3
	7.b. Persediaan Jasa TI oleh Bank	7.b.1.	7.b.1.		0		0		0		0
			7.b.2.		0		0		0		0

No	Aspek/ Bisnis	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
8	8.a. Pemenuhan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1.	8.a.1.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			8.a.2.	Kurang Belum Memenuhi	4	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3
			8.a.3.	Memenuhi	2	Cukup Memenuhi	3	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			8.a.4.	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3	Cukup Memenuhi	3
			8.a.5.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
	8.b. Pemenuhan Aspek Pelindungan Konsumen	8.b.1.	8.b.1.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			8.b.2.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
			8.b.3.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2
8.b.4.	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2	Memenuhi	2			

d. Bank D yang mempunyai UUS

Gambar 46. Data-data Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank D yang mempunyai UUS

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4		
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	
1	Tata Kelola	1.a. Tataman Institut	1.a.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Memadai	2	
			1.a.2	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	
			1.a.3	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
			1.a.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			1.a.5	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	
			1.a.6	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			1.a.7	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			1.b. Tata Kelola TI	1.b.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1
				1.b.2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Memadai	2	Sangat Memadai	1
				1.b.3	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
				1.b.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
				1.b.5	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1
				1.b.6	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2
			1.b.7	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
		1.b.8	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1		
		1.b.9	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2		
		1.b.10	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1		
		1.b.11	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2		
		1.b.12	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2		
		1.b.13	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Memadai	2		
1.b.14	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2				
1.b.15	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2				
1.b.16	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2				
2	Struktur	2.a. Struktur TI	2.a.1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
			2.a.2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	
			2.a.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			2.a.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			2.a.5	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			2.a.6	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	
3	Manajemen Risiko	3.a. Manajemen Risiko TI	3.a.1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			3.a.2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	
			3.a.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			3.a.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			3.a.5	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
5	Teknologi	5.a. Adopsi TI secara bertanggung jawab	5.a.1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.a.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.a.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.a.4	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Memadai	2	
		5.b. Penguasaan Pihak Proyekta Jasa TI dalam Penyelenggaraan TI Bank (IT outsourcing)	5.b.1	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.3	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.4	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.5	Sangat Memadai	1	Memadai	2	Sangat Memadai	1	Sangat Memadai	1	
			5.b.6	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.7	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	
			5.b.8	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.9	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	Memadai	2	
			5.b.10	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2	
			5.b.11	Memadai	2	Memadai	2	Cukup Memadai	3	Memadai	2	
			5.b.12	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	Cukup Memadai	3	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
6	Data	a.a. Tata Kelola Data	6.a.1.	Membaca	2	Membaca	3	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.2.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3
			6.a.3.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3
			6.a.4.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.5.	Sangat Membaca	1	Membaca	2	Sangat Membaca	1	Membaca	2
			6.a.1.	Sangat Membaca	1	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.2.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.3.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3
			6.a.4.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3
			6.a.5.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.6.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			6.a.7.	Membaca	2	Membaca	3	Membaca	3	Membaca	3
	6.a.8.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.9.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.10.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.11.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.12.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3		
	6.a.13.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3		
	6.a.14.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.15.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
	6.a.16.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3		
	6.a.17.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3		
	6.c. Transfer Data	6.c.1.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	
		6.c.2.	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	
6.c.3.		Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		
6.c.4.		Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2		

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
7	Kolaborasi	7.a. Kerja Sama Penyribaan	7.a.1.	Membaca	3	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			7.a.2.	Sangat Membaca	1	Membaca	2	Membaca	2	Sangat Membaca	1
			7.a.3.	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Sangat Membaca	1
			7.a.4.	Membaca	2	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Membaca	2
			7.a.5.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
			7.a.6.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Cukup Membaca	3
	7.b. Pempediaan Jasa TI lebih Baik	7.b.1.		0		0		0		0	
		7.b.2.		0		0		0		0	

No	Aspek/ Domain	Subdomain	Kontrol	Penilai 1		Penilai 2		Penilai 3		Penilai 4	
				Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai	Penerapan Kontrol	Konversi Nilai
8	Pelayanan Konsumen	8.a. Penerahan Aspek Pelayanan Konsumen	8.a.1.	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Cukup Membaca	3
			8.a.2.	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Membaca	2
			8.a.3.	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Membaca	2	Membaca	2
			8.a.4.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2
	8.b. Penerahan Aspek Pelayanan Konsumen	8.b.1.	Membaca	2	Membaca	2	Cukup Membaca	3	Cukup Membaca	3	
		8.b.2.	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	Membaca	2	
		8.b.3.	Sangat Membaca	1	Sangat Membaca	1	Membaca	2	Sangat Membaca	1	
		8.b.4.	Sangat Membaca	1	Sangat Membaca	1	Sangat Membaca	1	Sangat Membaca	1	

## 2. Hasil Validasi Model

### a. Pembahasan Hasil *Intra-Rater Reliability* (Cronbach's Alpha)

Tabel 12. Hasil *Intra-Rater Reliability* (Cronbach's Alpha)

Tabel Hasil Cronbach's Alpha			
	Raw.Alpha	Standard.Alpha	Average.r
1	0.8502796100471961	0.8501140694628034	0.6540486795583482
2	0.8929236170012252	0.8932242189963443	0.7360414233400023
3	0.9034464159894557	0.9045545726471206	0.7595612721961954
4	0.8778551566612046	0.8788372534573536	0.7074130397781481

Berdasarkan hasil analisis Cronbach's Alpha yang disajikan dalam tabel, instrumen penilaian tingkat maturitas digital menunjukkan hasil yang sangat baik dalam hal konsistensi internal dan keandalan. Nilai Raw Alpha untuk masing-masing penilai, yaitu Penilai 1 (0.8503), Penilai 2 (0.8929), Penilai 3 (0.9034), dan Penilai 4 (0.8779), semuanya berada di atas ambang batas yang diterima secara umum (0.7), yang menandakan bahwa instrumen penilaian yang digunakan memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini berarti bahwa instrumen yang diterapkan dapat memberikan hasil yang stabil dan dapat diandalkan saat digunakan oleh berbagai penilai. Selain itu, Standard Alpha (std.alpha) untuk setiap penilai, yang mencerminkan keandalan instrumen dengan menggunakan standar deviasi, menunjukkan hasil yang serupa dengan Raw Alpha. Nilai Penilai 1 (0.8501), Penilai 2 (0.8932), Penilai 3 (0.9046), dan Penilai 4 (0.8788) semakin mengonfirmasi bahwa instrumen ini telah diuji dengan baik dan memberikan hasil yang konsisten dari berbagai perspektif penilai. Selanjutnya, nilai Average r, yang mengukur korelasi rata-rata antar item dalam instrumen penilaian, menunjukkan angka yang cukup tinggi, yaitu berkisar antara 0.6540 (Penilai 1) hingga 0.7596 (Penilai 3). Nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam instrumen saling terkait dengan baik, mendukung bahwa instrumen tersebut valid dan mencakup aspek yang relevan untuk penilaian tingkat maturitas digital. Selain itu, nilai Median r yang juga dihitung menunjukkan angka yang konsisten di antara para penilai, dengan Penilai 1 pada 0.7337, Penilai 2 pada 0.7599, Penilai 3 pada 0.7496, dan Penilai 4 pada 0.7494. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar item dalam instrumen tersebut memiliki korelasi yang cukup kuat antara satu dengan yang lainnya, mendukung kesimpulan bahwa semua aspek yang dinilai saling berkaitan dengan baik.

Secara keseluruhan, hasil analisis Cronbach's Alpha ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan untuk menilai tingkat maturitas digital memiliki keandalan yang tinggi. Dengan konsistensi yang kuat dan korelasi antar item yang baik, instrumen ini dapat digunakan dengan percaya diri untuk menganalisis dan menilai tingkat maturitas digital pada bank yang terlibat dalam penelitian ini.

### Analisis Perbandingan Skor Penilai

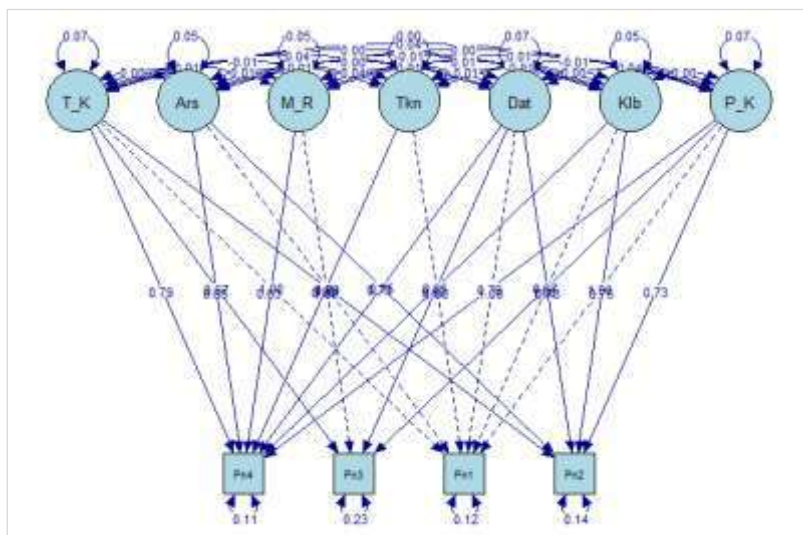
Tabel 13 . Perbandingan Skor Penilai

Perbandingan Skor Penilai		
	Penilai	Rata.Rata.Skor
Penilai.1	Penilai 1	2.126344086021505
Penilai.2	Penilai 2	2.099462365591398
Penilai.3	Penilai 3	2.096774193548387
Penilai.4	Penilai 4	2.131720430107527

Tabel di atas menunjukkan hasil perbandingan rata-rata skor yang diberikan oleh empat penilai terhadap data yang diuji. Setiap penilai memberikan skor yang mencerminkan penilaiannya terhadap aspek-aspek yang sedang dinilai dalam penelitian ini. Tabel perbandingan skor penilai menunjukkan bahwa keempat penilai memberikan skor yang cukup konsisten, dengan Penilai 1 memberikan skor rata-rata tertinggi sebesar 2.126, diikuti oleh Penilai 2 (2.099), Penilai 3 (2.096), dan Penilai 4 (2.131). Meskipun ada sedikit variasi dalam skor yang diberikan oleh setiap penilai, perbedaan antara mereka relatif kecil, yang mengindikasikan bahwa instrumen penilaian yang digunakan dapat diterima dengan baik dan menghasilkan penilaian yang stabil di antara penilai dengan latar belakang yang berbeda. Namun, jika ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor penilai, itu bisa menunjukkan adanya subjektivitas atau ketidaksesuaian dalam penilaian, yang dapat mempengaruhi keandalan hasil analisis. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa penilai memiliki pandangan yang hampir seragam dalam menilai, menandakan adanya keandalan yang tinggi dalam instrumen tersebut.

b. Pembahasan Hasil Validasi Konstruksi (*Construct Validity*)

Gambar 47. Hasil Validasi Konstruksi (*Construct Validity*)



Validasi konstruksi (*Construct Validity*) bertujuan untuk memastikan bahwa model yang dibangun dapat dengan tepat mengukur apa yang seharusnya diukur, dalam hal ini adalah tingkat kematangan digital bank. Dalam proses validasi ini, model SEM (*Structural Equation Modeling*) digunakan untuk menggambarkan hubungan antar berbagai aspek dalam digitalisasi bank, seperti Tata Kelola, Arsitektur, Manajemen Risiko, Teknologi, Data, Kolaborasi, dan Perlindungan Konsumen, yang dinilai oleh empat penilai. Modifikasi model penilaian tingkat maturitas digital bank bertujuan untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Penambahan standar nilai penerapan kontrol diintegrasikan ke dalam penilaian aspek-aspek seperti Tata Kelola (T\_K), Arsitektur (Ars), Manajemen Risiko (M\_R), Teknologi (Tkn), Data (Dat), Kolaborasi (Klb), dan Perlindungan Konsumen (P\_K). Tata Kelola menunjukkan konsistensi yang sangat baik antar penilai dengan koefisien 0.79, menunjukkan objektivitas yang tinggi. Aspek Arsitektur memiliki variasi persepsi antar penilai, dengan koefisien tertinggi 0.67, yang mengindikasikan ketidaksesuaian yang perlu diperbaiki. Manajemen Risiko dan Teknologi menunjukkan koefisien yang solid, 0.69 dan 0.75, menandakan konsistensi yang cukup baik, meskipun ada sedikit perbedaan di antara penilai. Data memiliki koefisien 0.80 pada Penilai 4, menunjukkan evaluasi yang konsisten, sementara Kolaborasi (koefisien 0.56) dan Perlindungan Konsumen (0.73) masih menunjukkan variasi yang lebih besar, memerlukan perbaikan dalam standar kontrol. Secara keseluruhan,

modifikasi model sudah berhasil meningkatkan objektivitas, namun masih perlu perbaikan pada beberapa aspek dengan variasi penilaian yang lebih besar. Penyempurnaan standar kontrol diperlukan untuk meningkatkan konsistensi penilaian antar penilai dan mengurangi subjektivitas.

Tabel 14 . Penilaian Aspek dan Nilai Koefisien dari Setiap Penilai

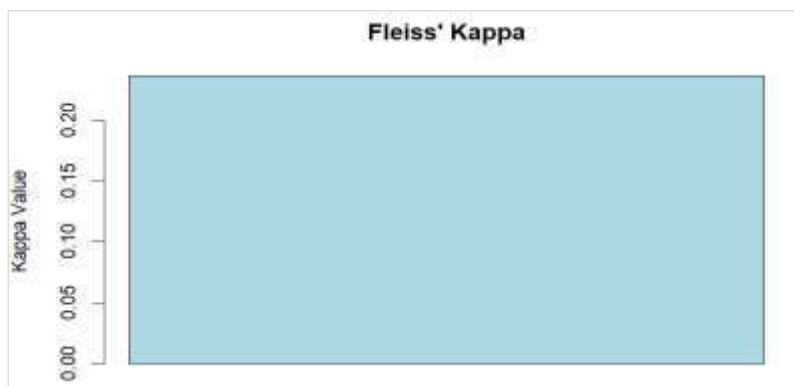
Penilaian Aspek dan Nilai Koefisien dari Setiap Penilai				
Aspek	Penilai_1	Penilai_2	Penilai_3	Penilai_4
1 Tata Kelola	0.79	0.67	0.69	0.66
2 Arsitektur	0.85	0.68	0.6	0.63
3 Manajemen Risiko	0.69	0.6	0.72	0.68
4 Teknologi	0.75	0.65	0.74	0.73
5 Data	0.8	0.75	0.78	0.77
6 Kolaborasi	0.56	0.54	0.58	0.59
7 Perlindungan Konsumen	0.73	0.72	0.7	0.69

### 3. Pengujian Konsistensi Antar Penilai

Untuk mengukur konsistensi antar penilai, digunakan Fleiss' Kappa yang memberikan nilai yang menunjukkan sejauh mana kesepakatan antara penilai melebihi apa yang diharapkan secara kebetulan.

#### Pembahasan Hasil Fleiss' Kappa

Gambar 48. Hasil Fleiss' Kappa



Hasil Perhitungan Fleiss' Kappa					
Subjects	Raters	Kappa	Z_value	P_value	
1	92	4	0.378	11.3	0

Dalam penelitian ini, untuk mengukur tingkat kesepakatan antara penilai terhadap 92 subjek, digunakan analisis Fleiss' Kappa. Fleiss' Kappa adalah suatu statistik yang digunakan untuk menilai tingkat kesepakatan inter-rater atau kesepakatan antara beberapa penilai yang mengevaluasi objek yang sama. Nilai Fleiss' Kappa ini sangat berguna untuk menentukan sejauh mana penilai dapat memberikan penilaian yang konsisten. Hasil Perhitungan Fleiss' Kappa menunjukkan bahwa nilai Kappa yang diperoleh adalah sebesar 0.378. Nilai ini menandakan tingkat kesepakatan yang rendah hingga moderat antara empat penilai yang terlibat dalam penelitian ini. Berdasarkan interpretasi umum terhadap nilai Kappa: Nilai Kappa antara 0.21 hingga 0.40 menunjukkan kesepakatan yang rendah, yang berarti meskipun terdapat beberapa kesepakatan antara penilai, masih ada variasi yang cukup signifikan dalam cara penilaian dilakukan. Selain itu, diperoleh Z-value sebesar 11.3 yang menunjukkan bahwa perbedaan antara penilai lebih besar dari yang diharapkan secara kebetulan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun nilai Kappa menunjukkan kesepakatan rendah, perbedaan tersebut cukup signifikan dan tidak semata-mata terjadi karena kebetulan. Nilai p-value yang sebesar 0 menegaskan bahwa hasil perhitungan ini sangat signifikan secara statistik. Dengan kata lain, meskipun tingkat kesepakatan antara penilai terbilang rendah, perbedaan ini cukup nyata dan dapat dipercaya secara statistik. Visualisasi melalui barplot yang ditampilkan memperlihatkan distribusi nilai Kappa yang diperoleh dari perhitungan ini. Hal ini memberikan gambaran lebih jelas mengenai tingkat kesepakatan antara penilai, meskipun nilainya tidak mencapai tingkat kesepakatan yang tinggi. Implikasi dari hasil ini menunjukkan pentingnya pelatihan atau pedoman yang lebih jelas bagi penilai untuk meningkatkan konsistensi penilaian mereka. Meskipun hasil ini menunjukkan adanya variasi dalam penilaian, tingkat kesepakatan yang rendah ini dapat menjadi titik awal untuk melakukan evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi konsistensi penilai, seperti kriteria penilaian yang digunakan atau pemahaman yang berbeda di antara penilai. Secara

keseluruhan, hasil analisis ini memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kualitas kesepakatan antar penilai dan menjadi dasar untuk meningkatkan reliabilitas dalam penilaian lebih lanjut dalam penelitian atau aplikasi di bidang ini.

### **E. Implikasi untuk Strategi Peningkatan Maturitas Digital di Bank Syariah**

Modifikasi model penilaian tingkat maturitas digital yang dilakukan dalam penelitian ini memberikan dasar yang kuat dalam merancang strategi peningkatan digitalisasi pada lembaga perbankan, baik pada Bank Umum Syariah (BUS) maupun Bank Konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS). Model ini disusun dengan pendekatan objektif dan konsisten, yang menghindarkan proses penilaian dari kecenderungan subjektivitas yang selama ini kerap menjadi hambatan dalam evaluasi tingkat kematangan digital. Dengan keandalan penilaian yang lebih tinggi, bank memiliki acuan yang lebih akurat dalam menentukan arah dan prioritas strategi transformasi digital mereka.

Salah satu keunggulan dari model yang dikembangkan adalah kemampuannya dalam memetakan kondisi aktual bank berdasarkan delapan domain utama, yaitu tata kelola, arsitektur, manajemen risiko, ketahanan dan keamanan siber, teknologi, data, kolaborasi, dan perlindungan konsumen. Kejelasan dalam pengukuran setiap domain memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi secara spesifik area mana yang memerlukan intervensi dan penguatan. Sebagai contoh, jika skor penilaian pada aspek tata kelola rendah, maka strategi peningkatan dapat difokuskan pada pembenahan kebijakan internal, penyesuaian prosedur operasional digital, serta penguatan sistem pelaporan dan audit berbasis digital.

Penilaian yang konsisten juga memungkinkan strategi yang dirancang menjadi lebih terfokus dan efisien. Ketika semua bank menggunakan model yang sama dan dinilai dengan cara yang sama, hasil penilaian dapat dibandingkan secara adil. Ini tidak hanya membantu bank dalam melakukan evaluasi mandiri, tetapi juga memberikan gambaran kepada *regulator* atau pemangku kepentingan lainnya mengenai posisi relatif masing-masing bank dalam proses transformasi digital. Dengan demikian, bank dapat menghindari strategi yang bersifat umum dan mulai mengadopsi pendekatan yang lebih personalisasi sesuai dengan kondisi aktual institusinya.

Dalam implementasinya, strategi yang disusun berdasarkan model ini akan memberikan dampak nyata terhadap efektivitas transformasi digital. Bank tidak lagi hanya sekadar mengadopsi teknologi baru karena tuntutan pasar, tetapi melakukan digitalisasi yang terarah dan berbasis kebutuhan riil. Misalnya, apabila hasil penilaian menunjukkan kelemahan dalam manajemen risiko digital, maka bank dapat menyesuaikan strategi dengan

mengembangkan sistem deteksi dini terhadap potensi ancaman siber, memperkuat kebijakan mitigasi risiko teknologi, serta memperbarui protokol keamanan informasi yang mendukung stabilitas layanan digital syariah.

Model ini juga dapat digunakan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan investasi teknologi. Dengan mengetahui posisi maturitas digital di setiap domain, manajemen bank dapat menyesuaikan alokasi anggaran untuk program atau sistem yang paling mendesak. Jika aspek pengelolaan data menunjukkan hasil yang rendah, maka pengadaan sistem manajemen data terintegrasi menjadi prioritas. Jika kelemahan terletak pada sisi kolaborasi, maka kemitraan strategis dengan pelaku fintech atau penyedia layanan digital lainnya dapat diperkuat untuk mempercepat inovasi.

Selain aspek teknologi dan tata kelola, strategi peningkatan maturitas digital juga perlu menyentuh sisi sumber daya manusia (SDM). Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa rendahnya skor pada beberapa domain seringkali tidak hanya berkaitan dengan ketiadaan sistem, tetapi juga dengan keterbatasan kapasitas internal. Oleh karena itu, pelatihan SDM dalam bidang digital perlu dirancang secara terstruktur dan berkelanjutan. Program ini sebaiknya tidak hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga membekali karyawan dengan pemahaman tentang integrasi teknologi dalam kerangka kepatuhan syariah.

Keandalan model penilaian ini juga membantu bank dalam menyusun roadmap transformasi digital jangka panjang. Strategi yang dibangun tidak hanya untuk menjawab kebutuhan jangka pendek, tetapi juga diarahkan pada pembangunan kapabilitas digital yang berkelanjutan. Roadmap ini mencakup tahapan-tahapan perbaikan yang terukur dan realistis, yang memungkinkan bank mengevaluasi progresnya secara berkala. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen strategis yang berbasis data dan hasil evaluasi aktual.

Lebih jauh lagi, strategi peningkatan yang dirancang dari hasil model ini mendukung pencapaian tujuan besar perbankan syariah dalam menghadirkan layanan yang modern, efisien, dan sesuai nilai-nilai syariah. Transformasi digital bukan hanya tentang penerapan sistem teknologi tinggi, tetapi juga tentang membangun proses yang inklusif, etis, dan berorientasi pada kesejahteraan nasabah. Dengan adanya model yang memperhatikan dimensi tata kelola syariah, bank dapat menjaga identitas syariahnya sambil terus berinovasi dalam layanan digital.

Penelitian ini juga membuka ruang kolaborasi antara bank syariah dengan mitra eksternal seperti *regulator*, akademisi, dan penyedia teknologi. Model penilaian yang lebih transparan dan terstandar mendorong terciptanya komunikasi yang lebih baik antara berbagai pihak dalam mendukung agenda digitalisasi industri perbankan. *Regulator* juga dapat menggunakan model ini untuk menyusun kebijakan pembinaan dan pengawasan yang lebih tepat

sasaran, karena memiliki landasan yang kuat untuk memahami kekuatan dan kelemahan digital masing-masing bank.

Dengan seluruh implikasi tersebut, strategi peningkatan maturitas digital di bank syariah dapat dirancang secara lebih terarah, berdampak, dan berkelanjutan. Penilaian yang konsisten dan berbasis data valid memberi ruang bagi manajemen bank untuk mengambil keputusan strategis yang lebih tepat. Di sisi lain, nasabah juga akan merasakan manfaat dari layanan perbankan yang lebih responsif, efisien, dan terpercaya. Ke depan, model ini diharapkan menjadi salah satu instrumen utama dalam mempercepat transformasi digital perbankan syariah yang unggul, adaptif, dan tetap teguh dalam prinsip-prinsip Islam.



## **BAB V PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan mendasar terkait bagaimana Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) di Indonesia dapat melakukan penilaian terhadap tingkat maturitas digital secara lebih objektif, konsisten, dan sesuai dengan regulasi Otoritas Jasa Keuangan, khususnya Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank (DMAB)<sup>1</sup>. Selain itu, penelitian ini juga menggali bagaimana model penilaian tersebut dapat dimodifikasi agar lebih aplikatif serta dapat digunakan secara seragam antar bank. Tidak kalah penting, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana strategi peningkatan maturitas digital dapat disusun dan diimplementasikan oleh BUS maupun BUK dengan UUS secara efektif, inklusif, dan berkelanjutan. Penelitian ini juga bertujuan untuk memahami sejauh mana kesiapan digitalisasi telah diterapkan di sektor perbankan syariah serta bagaimana standar penilaian yang digunakan dapat disempurnakan untuk memberikan hasil yang lebih akurat dan objektif. Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan adanya variasi dalam implementasi digitalisasi, baik dari segi infrastruktur teknologi, tata kelola, sumber daya manusia maupun kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan oleh *regulator*.

---

<sup>1</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

Dalam analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa beberapa Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) yang memiliki Unit Usaha Syariah (UUS) telah mencapai tingkat kematangan digital yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain. Faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan tersebut mencakup adopsi teknologi berbasis data, penguatan keamanan siber, pengembangan produk digital berbasis syariah, serta kolaborasi dengan ekosistem fintech syariah. Digitalisasi yang dilakukan dengan baik terbukti dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan kepada masyarakat yang lebih luas, serta meningkatkan daya saing perbankan syariah di era digital.

Namun demikian, tantangan besar masih hadapi oleh beberapa bank yang belum sepenuhnya mengadopsi teknologi digital secara optimal. Tantangan ini meliputi kurangnya kesiapan infrastruktur teknologi, ketidaksempurnaan dalam tata kelola digital, kesulitan dalam pengelolaan risiko digital, serta keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang teknologi dan digital. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan dalam implementasi transformasi digital di antara berbagai bank umum syariah dan bank umum konvensional yang memiliki UUS. Ketidakseimbangan dalam tingkat adopsi teknologi ini juga dapat berkontribusi terhadap perbedaan kualitas layanan digital yang diberikan kepada nasabah.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah bahwa panduan POJK penilaian tingkat maturitas digital masih belum sepenuhnya dirinci dengan jelas dan dapat menyebabkan penilaian yang subjektif dan tidak konsisten. OJK telah mengeluarkan peraturan OJK nomor 11 tahun 2022<sup>2</sup> dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) DMAB<sup>3</sup> yang memberikan pedoman serta panduan bagi bank umum di Indonesia untuk mengevaluasi tingkat maturitas digital mereka, namun dibutuhkan juga indikator kuantitatif dan standar penilaian yang dapat digunakan agar menghindari penilaian yang subjektif dan tidak konsisten. Penilaian subjektif dan tidak konsisten dapat menyebabkan kesalahan dalam penilaian tingkat kematangan digital bank, sehingga dapat menyebabkan kesalahan pembuatan strategi peningkatan kematangan digitalnya. Untuk itu, penelitian ini mengusulkan modifikasi model penilaian maturitas digital agar penilaian lebih terukur dan memberikan penilaian yang sesuai, sehingga kemudian, bank dapat menentukan strategi peningkatan maturitas digitalnya dengan tepat dan benar.

Modifikasi model yang diusulkan dalam penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih sistematis dan objektif dalam mengevaluasi kesiapan

---

<sup>2</sup> POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank Umum

<sup>3</sup> SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 Tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank Umum

maturitas digital bank. Model ini mempertimbangkan aspek-aspek spesifik perbankan yang telah diatur oleh OJK, layanan digital nasabah, perlindungan konsumen, serta penguatan tata kelola digital yang lebih adaptif terhadap karakteristik risiko Bank Umum Syariah dan Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS. Dengan adanya model penilaian yang lebih spesifik, bank dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan menyesuaikan strategi transformasi digital mereka agar lebih efektif.

Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam perbankan syariah tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada komitmen manajemen bank dalam mengembangkan ekosistem digital yang berkelanjutan. Dengan perencanaan yang matang dan strategi yang tepat, BUS dan BUK dengan UUS dapat meningkatkan maturitas digital mereka secara bertahap, dengan tetap mempertahankan kepatuhan. Bank perlu berinvestasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan keterampilan digital bagi karyawan mereka untuk memastikan bahwa transformasi digital berjalan secara efektif.

Lebih jauh, penelitian ini menyoroti pentingnya peran *regulator* dalam menciptakan ekosistem yang mendukung transformasi digital perbankan syariah. Regulasi yang lebih jelas dan terukur akan membantu bank dalam mengimplementasikan digitalisasi. Oleh karena itu, OJK diharapkan dapat terus menyempurnakan kebijakan dan regulasi agar lebih selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa transformasi digital merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing perbankan syariah di Indonesia. Dengan adanya penilaian tingkat maturitas digital yang lebih komprehensif dan model pengukuran yang lebih akurat, bank umum syariah dan bank konvensional yang memiliki UUS dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi digitalisasi yang lebih efektif. Kedepan, kolaborasi antara *regulator*, industri perbankan, dan pelaku teknologi finansial berbasis syariah akan menjadi kunci dalam memastikan transformasi digital perbankan berjalan dengan optimal dan berkelanjutan.

## **B. Implikasi Hasil Penelitian**

Implikasi hasil penelitian ini mencakup tiga aspek utama, yaitu implikasi teoritis, implikasi praktis, dan implikasi kebijakan. Setiap aspek memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan perbankan di Indonesia dan kebijakan regulasi dalam era digital.

Dari sisi implikasi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai evaluasi tingkat maturitas digital di sektor perbankan. Model penilaian yang dikembangkan memberikan perspektif baru yang lebih objektif dalam mengukur kesiapan digital bank, yang dapat menjadi referensi bagi penelitian

akademik lainnya. Selain itu, penelitian ini menyoroti perlunya pendekatan multidisiplin dalam menilai transformasi digital perbankan, yang menggabungkan aspek keuangan, teknologi, dan regulasi dalam satu kerangka penilaian yang lebih komprehensif.

Dari sisi implikasi praktis, penelitian ini dapat digunakan oleh bank sebagai pedoman dalam melakukan penilaian tingkat maturitas digital mereka dan kemudian menyusun strategi transformasi digital yang lebih sistematis, terarah dan tepat sasaran. Model penilaian yang diusulkan dapat diterapkan oleh bank untuk mengevaluasi kemajuan digitalisasi mereka dan menentukan langkah-langkah perbaikan yang lebih efektif. Selain itu, hasil penelitian ini mendorong bank untuk lebih aktif dalam mengembangkan solusi digital yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan layanan nasabah.

Sementara itu, dari sisi implikasi kebijakan, *regulator* seperti OJK dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk memperbaiki pedoman penilaian tingkat maturitas digital dalam regulasi yang berlaku. Penelitian ini menekankan perlunya regulasi yang lebih terinci untuk mengukur/menilai kematangan digital bank agar penilaian dapat terjaga objektivitas dan konsistensinya serta adaptif terhadap perkembangan teknologi dalam perbankan. Selain itu, diperlukan kebijakan insentif bagi bank yang menunjukkan kemajuan dalam maturitas digital, sehingga mendorong percepatan transformasi digital di sektor perbankan.

Dengan mempertimbangkan berbagai implikasi ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas bagi akademisi, praktisi perbankan, dan *regulator* dalam menciptakan sistem perbankan yang lebih inovatif, inklusif, dan berkelanjutan di era digital.

### **C. Rekomendasi untuk Penerapan Lebih Lanjut**

Berdasarkan hasil pengembangan dan validasi model, penelitian ini merekomendasikan agar model penilaian tingkat maturitas digital yang telah dimodifikasi diterapkan secara lebih luas dalam industri perbankan di Indonesia. Model ini dirancang untuk menjawab tantangan evaluasi digital yang sering kali bersifat subjektif dan tidak konsisten, serta memberikan pendekatan yang lebih terstruktur, kuantitatif, dan dapat diukur. Penerapan model ini dapat memberikan standar baru dalam proses penilaian kesiapan digital bank secara komprehensif. *Regulator* seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) diharapkan dapat mempertimbangkan integrasi model ini dalam kerangka penilaian resmi, sebagai salah satu instrumen strategis dalam mengawasi dan membina perkembangan digitalisasi bank. Dengan adanya panduan yang lebih presisi dan terukur, OJK dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dan menetapkan kebijakan pembinaan yang disesuaikan dengan kondisi faktual masing-masing bank. Langkah ini juga akan meningkatkan kesetaraan dan objektivitas dalam proses evaluasi tingkat maturitas digital

secara nasional. Lebih lanjut, model ini memberikan manfaat besar bagi bank, baik Bank Umum Syariah (BUS) maupun Bank Umum Konvensional (BUK) dengan Unit Usaha Syariah (UUS), dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal mereka. Penilaian berbasis aspek-aspek strategis, tata kelola, teknologi, sumber daya manusia, dan layanan digital memungkinkan bank untuk menyusun strategi transformasi yang lebih fokus dan terarah. Dengan data evaluasi yang valid dan terstruktur, proses pengambilan keputusan strategis akan menjadi lebih presisi. Bank juga didorong untuk menjadikan hasil penilaian model ini sebagai dasar dalam pengalokasian sumber daya dan perencanaan investasi digital. Area-area yang menunjukkan skor rendah dalam penilaian dapat menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan, seperti penguatan sistem keamanan informasi, peningkatan kualitas layanan digital, atau pembenahan tata kelola TI. Dengan strategi peningkatan yang berbasis pada hasil evaluasi objektif, efisiensi dan efektivitas transformasi digital dapat lebih terjamin.

Di sisi lain, penting bagi *regulator* untuk mulai mempertimbangkan penyesuaian regulasi, terutama terkait pengukuran tingkat maturitas digital pada bank syariah. Saat ini, model penilaian yang berlaku masih cenderung bersifat generik dan kurang memperhitungkan karakteristik unik BUS, khususnya dalam hal pengawasan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, pembaruan regulasi yang lebih spesifik dan akomodatif sangat dibutuhkan agar proses penilaian dapat mencerminkan realitas dan kebutuhan operasional BUS secara lebih adil dan tepat. Bank Umum Syariah (BUS) memiliki sistem tata kelola dan manajemen risiko yang berbeda dari BUK, termasuk keharusan menjalankan prinsip syariah dalam seluruh aktivitasnya. Dalam hal manajemen risiko, BUS mengelola 10 jenis risiko, termasuk risiko investasi dan risiko imbal hasil, yang tidak dimiliki oleh BUK. Selain itu, BUS juga harus melibatkan Dewan Pengawas Syariah (DPS) serta memastikan kepatuhan terhadap fatwa DSN-MUI dalam setiap pengembangan teknologi dan produk digital. Karakteristik ini menuntut adanya dimensi tambahan dalam proses penilaian maturitas digital yang mencerminkan kepatuhan syariah. Oleh karena itu, kami merekomendasikan agar di masa mendatang OJK mengembangkan model penilaian tersendiri atau menambahkan indikator khusus dalam model penilaian untuk BUS. Indikator ini dapat mencakup aspek-aspek seperti efektivitas pengawasan DPS dalam transformasi digital, pemenuhan prinsip syariah dalam penggunaan teknologi informasi, serta pengelolaan risiko syariah dalam layanan digital. Dengan pendekatan ini, penilaian terhadap BUS tidak hanya mengukur pencapaian teknis, tetapi juga mempertimbangkan integritas syariahnya.

Melalui langkah-langkah ini, diharapkan industri perbankan Indonesia dapat terus berkembang secara inklusif dan adaptif terhadap perubahan zaman. Dengan penerapan model penilaian yang lebih objektif dan akomodatif, baik

bank maupun *regulator* memiliki alat yang kuat untuk memantau dan mengarahkan transformasi digital secara berkelanjutan. Ke depan, model ini juga dapat berkontribusi dalam meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat stabilitas sistem keuangan, dan memperluas peran Indonesia dalam ekosistem perbankan digital global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, Risna, Ridwan Faizal Ramdhani, Lisa Octavia Apriliana Dewi, Abu Prabowo, Yuniar Wandha Saputri, Aris Sri Lestari, dan Nur Hadi. “Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan.” *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin* 2, no. 1 (11 Januari 2024): 80–88.  
<https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.114>.
- Avianto, Wahyu, Hermanto Siregar, Anny Ratnawati, dan Mulya E Siregar. “Determinants of Digital Bank Transformation: A Systematic Literature Review with Prisma and Bibliometrics.” *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)* 10, no. 4 (4 November 2024): 296.  
<https://doi.org/10.29210/020243553>.
- Wiley, The new McKinsey book *Rewired: A McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI* (June 20, 2023)
- Goumeh, Faezeh, dan Ahmad Abdollahzadeh Barforoush. “A Digital Maturity Model for Digital Banking Revolution for Iranian Banks.” Dalam *2021 26th International Computer Conference, Computer Society of Iran (CSICC)*, 1–6. Tehran, Iran: IEEE, 2021.  
<https://doi.org/10.1109/CSICC52343.2021.9420566>.

- Hie, Bayu Prawira. "Impact Of Transforming Organizational Culture And Digital Transformation Governance Toward Digital Maturity In Indonesian Bank." *International Review of Management and Marketing* 9, no. 6 (1 Oktober 2019) <https://doi.org/10.32479/irmm.8785>.
- Kurniawan, Agus, Agus Rahayu, dan Lili Adi Wibowo. "Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Bank Pembangunan Daerah Di Indonesia" . Tahun 2021
- Lantip, Sasmita Maharani. "Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Ukuran Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi". Tahun 2023.
- Maulana, Lutfi, dan Nadia Fitriana. "Analisis dampak Insiden BSI Eror dan Dugaan Hacking Bank Syariah Indonesia (BSI) terhadap kepercayaan dan loyalitas nasabah Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Subang." *Rayah Al-Islam* 7, no. 3 (6 Januari 2024): 1755–68. <https://doi.org/10.37274/rais.v7i3.899>.
- Muflihini, M. Dliyaul. "Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia: Sebuah Kajian Historis." *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)* 4, no. 1 (1 Maret 2019). <https://doi.org/10.30736/jesa.v4i1.58>.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Dpnp. "Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan," 2021.
- Patara, Gloria Saripah, dan Teguh Raharjo. "Comparing Scrum Maturity of Digital and Business Process Reengineering Groups: A Case Study at an Indonesia's State-Owned Bank." *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 14, no. 8 (2023). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140815>.
- Likert, R., A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, Tahun 1932.
- Angoff, W. H., *Scales, Norms, and Equivalent Scores*. In Thorndike, R. L. (Ed.), *Educational Measurement* (2nd ed.). Washington, DC: American Council on Education. Tahun 1971.
- Brookhart, S. M., *How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading*. Alexandria, VA: ASCD. Tahun 2013.
- Messick, S., Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50(9). Tahun 1995.

- Rubinić, Ivan. "Pandemic Paradigm Shift." *Journal of Labor and Society* 23, no. 3 (September 2020): 383–97. <https://doi.org/10.1111/wusa.12486>.
- Patria Yunita, "The Digital Banking Profitability Challenges: Are They Different Between Conventional And Islamic Banks?," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*: Vol. 18: Iss. 1, Article 4. (2021) <https://scholarhub.ui.ac.id/jaki/vol18/iss1/4>
- Safitri, Novia Amanda, Riska Julia, Septi Swinta, Nining Novia Elisah, Dinda Nadya Anastasya Hutapea, dan Nadiva Ariyana. "Strategi Inovasi Perbankan Digital dalam Menghadapi Persaingan Industri Keuangan" 1, no. 5 (2024).
- Yudhira, Ahmad. "Dinamika Perkembangan Bank Syariah di Indonesia: Analisis Komprehensif." *Jurnal Syiar-SyiaR* 3, no. 2 (31 Desember 2023): 34–45. <https://doi.org/10.36490/syiar.v3i2.1074>.  
<https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan.aspx>
- Bank Indonesia – "Buku Tinjauan Kebijakan Moneter, November 2024".
- Abdullah, M., & Yusoff, W., Digital Transformation in Islamic Finance: Opportunities and Challenges. *Journal of Islamic Finance*. Tahun 2022.
- Ahmed, E., & Haron, M., Shariah Compliance in Financial Technology: A Conceptual Review. *International Journal of Islamic FinTech*. Tahun 2020.
- Ahmed, I., Hasan, Z., & Zulkhibri, M., Financial Inclusion and Islamic Finance: A Literature Survey. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*. Tahun 2018.
- Dusuki, A. W., Principles of Shariah in Financial Transactions. *Islamic Finance Review*. Tahun 2018.
- Hassan, R., Ismail, A., & Zainal, M., QRIS and Its Impact on Islamic Microfinance. *Asian Journal of Islamic Management*. Tahun 2021.
- Khan, F., Rahim, R., & Amin, H., Artificial Intelligence in Islamic Banking: Balancing Ethics and Efficiency. *Journal of Islamic Banking and Finance*. Tahun 2021.
- Rahim, R., & Amin, H., The Role of FinTech in Islamic Banking: Opportunities and Challenges. *Journal of Islamic Finance and Development*. Tahun 2021.

- Rahman, A., Zulkhibri, M., & Hassan, Z., Maqasid Shariah and Digital Innovation in Islamic Finance. *International Journal of Islamic Economics*. Tahun 2020.
- Zulkhibri, M., Blockchain and Islamic Finance: Compatibility and Challenges. *Journal of Financial Innovation*. Tahun 2020.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). SEOJK Nomor 24/SEOJK.03/2023 tentang Penilaian Tingkat Maturitas Digital Bank. Jakarta: OJK. Tahun 2023.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). POJK Nomor 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi oleh Bank. Jakarta: OJK. Tahun 2022.
- Deloitte. "Digital Maturity Assessment Framework for Banking Sector." Deloitte Insights. Tahun 2021.
- Mettler, T. "Maturity Assessment Models: A Design Science Research Approach." *International Journal of Managing Information Technology*, 3(4). Tahun 2011.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press. Tahun 2014.
- McKinsey & Company. *Digital Maturity and Banking Transformation: Driving Efficiency and Customer Satisfaction*. McKinsey Insights. Tahun 2022.
- Maharani, N., & Daljono. *Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kinerja Keuangan Bank di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Tahun 2023.
- Fleiss, J. L. *Measuring Nominal Scale Agreement Among Many Raters*. Psychological Bulletin. Tahun 1971.
- Cronbach, L. J. *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. Psychometrika. Tahun 1951.
- Kamali, M. H., *Al - Maqasi D Al - Sh Ari 'Ah*. (2008).
- Deli, N. P., Hasibuan, A. F. H., Damanhur, D., & Falahuddin, F. Implementasi QRIS Dalam Meningkatkan Efisiensi Transaksi UMKM di Kota Takengon: Analisis Dampak Dan Tantangan Pada Perspektif Keuangan Islam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*, 4(2), 781–810. Tahun 2024.  
<https://doi.org/10.36908/jimpa.v4i2.446>

- Ocktavia, A. K., & Al Ayubi, S. The Existence Of Maqashid Syariah Principles On Fintech Islamic Securities Crowdfunding (I-Scf) (Study At Pt. Shafiq Digital Indonesia). *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 15. Tahun 2024. <https://doi.org/10.32507/ajei.v1i1.2664>
- Nurhidayatullah, A. S., & Sw, O. F. *Maqashid Syariah Sebagai Kerangka Kerja Untuk Inovasi Produk Keuangan Non Bank Dalam Era Digital*. 9(5). Tahun 2024.
- AlMelaih AlFzari, S. M. A., Rosman, A. S., Bayoumi, K., & Samat @ Darawi, A. B. Shariah Compliance in Fintech App Solutions: An Islamic Legal Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), 2024. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i11/23169>

