



TESIS - KS142501

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
STRUKTUR, PROSES, DAN *RELATIONAL
MECHANISMS* TATA KELOLA TI
(STUDI KASUS: PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA)**

YULI NURCAHYANTI
5112202021

DOSEN PEMBIMBING:
TONY DWI SUSANTO, S.T., M.T., Ph.D.
NIP. 19751211 200812 1 001

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN SISTEM INFORMASI
JURUSAN TEKNIK INFORMATIKA
FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017



THESIS - KS142501

**THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURE ON IT
GOVERNANCE STRUCTURE, PROCESSES, AND
RELATIONAL MECHANISMS
(CASE STUDY OF INDONESIAN BUMN COMPANIES)**

YULI NURCAHYANTI
5112202021

SUPERVISOR:
TONY DWI SUSANTO, S.T., M.T., Ph.D.
NIP. 19751211 200812 1 001

**MAGISTER PROGRAM
DEPARTEMENT OF INFORMATION SYSTEMS
FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2017**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS


**Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M. Kom)
Di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Oleh :
Yuli Nurcahyanti
NRP 5112202021**

**Tanggal Ujian : 17 Januari 2017
Periode Wisuda : Maret 2017**

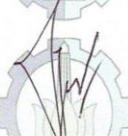
Disetujui Oleh:

1. Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph.D
NIP.197512112008121001




(Pembimbing)

2. Dr. Apol Pribadi S., S.T., M.T.
NIP. 197002252009121001



(Penguji)

3. Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D
NIP. 197610112006042001



(Penguji)

an. Direktur Program Pascasarjana
Asisten Direktur



Prof. Dr. Ir. Tri Widjaja, M.Eng.
NIP. 19611021 198603 1 001

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP STRUKTUR, PROSES, DAN RELATIONAL MECHANISMS TATA KELOLA TI

(Studi Kasus: Perusahaan BUMN di Indonesia)

Nama mahasiswa : Yuli Nurcahyanti
NRP : 5112202021
Pembimbing : Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph.D.

ABSTRAK

Budaya memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan arah dan tujuan organisasi serta menciptakan dan meningkatkan performa bisnis perusahaan yang efektif. Budaya diyakini para peneliti merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Karena itu aspek budaya diperlukan sebagai masukan dalam membangun Tata Kelola TI. Tata Kelola TI merupakan suatu komitmen, kesadaran dan proses pengendalian manajemen organisasi terhadap sumber daya TI/Sistem Informasi.

Teknologi informasi memainkan peran yang penting dalam membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dan telah menjadi sesuatu yang penting dalam menciptakan dan menerapkan mekanisme tata kelola TI yang efektif. Banyak perhatian diarahkan untuk TI guna memfasilitasi pengelolaan informasi yang lebih baik dan meningkatkan hasil pengambilan keputusan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti: pengeluaran biaya penggunaan Teknologi Informasi, penetapan peraturan dan implikasi dari standar pelaporan yang tepat waktu, akurat dan komprehensif, dan kebutuhan untuk menghadapi meningkatnya laju perubahan dalam organisasi. akibatnya Tata kelola TI, sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan, telah menjadi titik fokus dari strategi perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya nasional terhadap struktur, proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola Teknologi Informasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan *multi case study*, dan yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan BUMN di Indonesia yaitu PT. Pertamina EP, PT.Telkom, dan PT. Bank Negara Indonesia.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa Budaya Nasional *Power Distance* mempengaruhi *Relational Mechanisms* Tata Kelola TI, budaya *Uncertainty Avoidance* mempengaruhi *Relational Mechanisms* Tata Kelola TI, dan budaya *Masculinity-Femininity* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI, sedangkan budaya *Individualism-Collectivism* tidak mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms pada Tata Kelola TI.

Kata kunci: *Budaya Nasional, Tata Kelola TI, IT Framework, COBIT.*

The Influence of National Culture on IT Governance Structure, Processes, and Relational Mechanisms (Case Study of Indonesian BUMN Companies)

Name : Yuli Nurcahyanti
NRP : 5112202021
Supervisor : Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph.D.

ABSTRACT

Culture has a strategic role in determining the direction and goals of the organization as well as create and improve business performance effective company. Cultural believed by researchers is a key determinant of the success of the performance of an organization. Because it takes as input cultural aspects in building IT Governance. IT Governance is a commitment, awareness and management control process of the organization's IT resources / Information Systems.

Information technology plays an important role in helping an organization to achieve its objectives, and has become something important in creating and implementing a mechanism of effective IT governance. A lot of attention is directed to IT in order to facilitate the management of information better and improve the results of decisions and factors that influence such as: expenses use of information technology, the adoption of legislation and the implications of the standard reporting that is timely, accurate and comprehensive, and the need to confront the increased pace of change within the organization. consequently IT governance, as an integral part of corporate governance, has become the focal point of the company's strategy.

The purpose of this study was to determine the influence of national culture on the structure, process, and Relational Mechanisms Information Technology Governance. This study used qualitative methods with multi-case study, and the research object is a state-owned company in Indonesia, PT. Pertamina EP, PT Telkom and PT. Bank Negara Indonesia.

The results of this study found that the National Cultural Power Distance influence Relational Mechanisms of IT Governance, culture Uncertainty Avoidance influence Relational Mechanisms of IT governance, and culture of masculinity-femininity influence the structure of IT governance, while cultures Individualism-Collectivism does not influence Structure, Processes and Relational Mechanisms on IT Governance.

Keywords: Culture, IT Governance, IT Framework, COBIT.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan ridho-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan untuk memenuhi persyaratan penelitian sesuai kurikulum pendidikan di Jurusan Sistem Informasi Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam melakukan penelitian dan penulisan laporan ini penulis mendapat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph. D selaku pembimbing yang telah memberikan nasehat dan arahan dalam keilmuan bagaimana melakukan penelitian serta penulisan yang baik dengan motivasi yang penuh kesabaran dan semangat.
2. Bapak Dr. Apol Pribadi S., S.T., M.T. (Kepala Program Studi Pasca Sarjana Sistem Informasi), dan Ibu Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D yang dengan kapasitas mereka sebagai dosen penguji telah memberikan masukan agar penulisan hasil penelitian ini menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi semua yang membacanya.
3. Kedua orangtuaku Bapak Djuri (alm) dan Mama Nurul Imamah yang selalu mensupport penulis hingga menjadi seperti sekarang.
4. Suamiku Ready Hardiyanto yang telah mendukung dan telah banyak berkorban untukku selama ini dan anakku tercinta Velutine Zia Huriyah Aisyah yang menjadikan alasan untuk kuat dan tetap semangat dalam mengerjakan tesis ini.
5. Citra Hesti Wirawati dan Ajeng Dewi Kartika Retno Sari yang selalu mendukung dan selalu direpotkan oleh penulis selama pengerjaan tesis.
6. Keluarga besar di Solo terutama ibu mertua, terimakasih banyak telah sabar dan direpotkan oleh penulis selama mengerjakan tesis.
7. Keluarga besar S2 SI 2012 terutama mbak Aya, mbak Shinta terimakasih untuk bantuannya dan mau direpotkan selama penulis mengerjakan tesis, untuk teman-teman yang lain terima kasih supportnya, untuk mbak Mamik, pak Agung dan teman-teman pejuang tesis lainnya ayo kalian bisa.

8. Teman-teman seperjuangan angkatan 2014 terutama mbak Evi dan mbak Prita terimakasih telah menemani, berjuang bersama dan dukungannya terhadap penulis selama menyelesaikan tesis ini.
9. Bapak Syaiful yang telah banyak membantu penulis selama ini dalam memperoleh data penelitian dan telah banyak memberi motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
10. Bapak Lukman Sjaifullah selaku informan dari PT. Pertamina EP, Bapak Setyohadi informan dari PT. Telkom sampit, dan Bapak Novachrisanto selaku informan dr PT. Bank Negara Indonesia, terimakasih untuk bantuannya dan mendukung penulis dalam memperoleh informasi di tempat bapak.
11. Untuk saudariq Rima dan suami terimakasih untuk tumpangnya selama mengerjakan tesis, teman-temanku semuanya yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu terimakasih banyak untuk dukungan kalian semua selama ini hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
12. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staff karyawan di Jurusan Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah memberikan ilmu dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan magister.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis dan juga penelitian ini masih jauh dari sempurna, sehingga mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar dapat menjadi lebih baik lagi kedepannya. Penelitian ini bukanlah akhir dari sebuah proses pembelajaran, melainkan akan menjadi landasan awal bagi penulis untuk menghasilkan penelitian-penelitian baru setelah kembali bertugas menjadi pendidik di kota Sampit. Akhir kata, semoga isi dari tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca ataupun memberi ide untuk mengembangkan penelitian baru bagi yang ingin melanjutkannya.

Surabaya, Januari 2017

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Kontribusi Keilmuan dan Keterbaruan Penelitian.....	7
1.6. Batasan Penelitian	8
1.7. Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2 DASAR TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Dasar Teori	10
2.1.1 <i>Information Technology Governance</i>	10
2.1.2 <i>IT Governance Framework</i> Struktur, proses dan Relational Mechanisms.....	12
2.1.2.1 Struktur	13
2.1.2.2 Proses	14
2.1.2.3 Relational Mechanisms	14
2.1.3 <i>IT Governance Framework</i> Weill and Ross	16

2.1.4	Budaya Organisasi	19
2.1.4.1	Mengapa budaya penting?.....	23
2.1.5	Dimensi budaya Hofstede	24
2.1.5.1	Budaya Nasional	24
2.1.5.2	Budaya Organisasi	26
2.1.6	Penelitian Kualitatif	30
2.1.6.1	Tipe Pendekatan Kualitatif.....	31
2.1.6.2	Pendekatan Studi Kasus.....	33
2.1.6.3	Analisis Data Penelitian Kualitatif	35
2.1.6.3.1	Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif.....	38
2.2	Kajian Penelitian Terdahulu.....	42
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL.....		65
3.1	Kerangka Konseptual atau Model Penelitian.....	65
3.1.1	Model Konseptual	65
3.2	Proposisi.....	77
3.2.1	Proposisi Minor.....	80
3.2.2	Proposisi Mayor	80
3.3	Instrumen Penelitian.....	80
3.3.1	Instrumen Penelitian Budaya Nasional	81
3.3.1.1	Instrumen Penelitian Budaya Nasional Hofstede	81
3.3.1.1.1	Kuesioner <i>Cultural Value</i> (CVSCALE).....	81
3.3.2	Instrumen Penelitian Struktur, Proses, Relational Mechanisms Tata Kelola TI.....	84
3.4	Analisis Domain.....	90
BAB 4 METODOLOGI PENELITIAN.....		95
4.1	Tahapan Penelitian	95

4.1.1	Identifikasi Masalah	97
4.1.2	Studi Literatur.....	97
4.1.3	Perancangan Konseptual Model	98
4.1.4	Rancangan Penelitian Kualitatif	98
4.1.4.1	Setting Lokasi dan Waktu Penelitian.....	98
4.1.5	Teknik Pengumpulan Data	102
4.1.5.1	Studi Kepustakaan	103
4.1.5.2	Wawancara	103
4.1.5.3	Observasi (Pengamatan).....	104
4.1.6	Pengumpulan Data.....	104
4.1.7	Analisis Data	105
4.1.9	Pengecekan Keabsahan Data Penelitian.....	108
4.1.10	Hasil Penelitian	109
4.1.11	Penyusunan Kesimpulan dan Saran	109
BAB 5	110
HASIL DAN PEMBAHASAN	110
5.1	Gambaran Umum Studi Kasus	110
5.1.1	Kualifikasi Studi kasus	110
5.1.2	Karakteristik Studi Kasus	111
5.1.2.1	Profil Perusahaan.....	111
5.1.3	Kualifikasi Informan.....	119
5.1.4	Karakteristik Informan	121
5.1.4.1	Profil Informan PT. Pertamina EP	121
5.1.4.2	Profil Informan PT. Telekomunikasi Indonesia (Cab. Pangkalan Bun-Sampit)	122

5.1.4.3	Profil Informan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Wil. KOTIM)	
	123	
5.2	Pengumpulan Data	123
5.3	Pengecekan Keabsahan Data Penelitian.....	124
5.3.1	Uji Kredibilitas.....	124
5.3.1.1	Triangulasi	124
5.3.1.2	Triangulasi Sumber Data	124
5.3.1.3	Triangulasi Teknik pengambilan Data.....	125
5.3.2	Uji Dependability dan Uji Confirmability	127
5.4	Analisis Data	127
5.4.1	Penjodohan Pola (Pattern Matching)	127
5.4.1.1	Identifikasi Pola Prediksi	127
5.4.1.1.1	Analisis Untuk Studi Kasus PT. Pertamina EP(Migas) ...	128
5.4.1.1.1.1	Budaya.....	128
5.4.1.1.1.2	Tata Kelola Teknologi Informasi	141
5.4.1.1.2	Analisis PT. Telekomunikasi Indonesia.....	162
5.4.1.1.2.2	Tata Kelola Teknologi Informasi	173
5.4.1.1.3	Analisis PT. Bank Negara Indonesia (BNI)	201
5.4.1.1.3.1	Budaya.....	201
5.4.1.1.3.2	Tata Kelola Teknologi informasi.....	214
5.5	Hasil Penelitian	242
5.6	Model Akhir penelitian	261
5.7	Implikasi Praktis	262
5.8	Keterbatasan Penelitian.....	264
BAB 6	265
KESIMPULAN DAN SARAN	265

6.1	Kesimpulan.....	265
6.2	Saran.....	265
	DAFTAR PUSTAKA.....	268
	LAMPIRAN	276
A.	Pedoman Wawancara Budaya Nasional Dan Tata Kelola Teknologi Informasi.....	276
B.	Dokumentasi Selama Penelitian	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Struktur, Proses dan Mekanisme Relasi untuk IT Governance	15
Tabel 2.2 Tipe Pendekatan Kualitatif.....	31
Tabel 2.3 Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif	38
Tabel 3.1. Definisi Variabel Penelitian	66
Tabel 3.2 Definisi Enterprise Governance of IT Practices	70
Tabel 3.3 Instrumen Penelitian Budaya Nasional Hofstede.....	82
Tabel 3.4 Penilaian Enterprise Governance of IT Practices	85
Tabel 3.5 Level Kematangan Tata Kelola Teknologi Informasi pada Perusahaan.....	90
Tabel 3.6 Domain Penelitian.....	92
Tabel 5.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	125
Tabel 5.2 kunci perbedaan antara power distance rendah dan power distance tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001).....	128
Tabel 5.3 kunci perbedaan antara <i>Individualism</i> rendah dan <i>Individualism</i> tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001).	132
Tabel 5.4 kunci perbedaan antara Uncertainty Avoidance rendah dan Uncertainty Avoidance tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001)	136
Tabel 5.5 kunci perbedaan antara Masculinity rendah dan Masculinity tinggi dalam suatu /organisasi (Hofstede 2001)	138
Tabel 5.6 Definisi Enterprise Governance of IT Practices (IT Governance Structure).....	215
Tabel 5.7 Hasil dari analisis Budaya dan Tata Kelola TI	243
Tabel 5.8 Hasil Proposisi 1 (P1)	244
Tabel 5.9 Hasil Proposisi 2 (P2)	247
Tabel 5.10 Proposisi 3 (P3).....	250

Tabel 5.11 Hasil Proposisi 4 (P4).....	254
Tabel 5.12 Hasil Proposisi 5 (P5).....	256
Tabel 5.13 Hasil Proposisi 6 (P6).....	259

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Peterson model (2001)	13
Gambar 2.2 <i>Governance Arrangements Matrix</i> (Weill and Ross, 2004).....	17
Gambar 2.3 Budaya Pada Level yang Berbeda.....	23
Gambar 2.4 Siklus Interaktif Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif.....	36
Gambar 2.5 Uji Keabsahan data dalam penelitian kualitatif.....	39
Gambar 2.6 Triangulasi sumber data	40
Gambar 2.7 Triangulasi teknik pengumpulan data	40
Gambar 2.8 Triangulasi waktu pengumpulan data	41
Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian yang diusulkan	76
Gambar 4.1 Diagram Alir Tahapan Penelitian.....	97
Gambar 4.2 Siklus Interaktif Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif.....	106
Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Telkom.....	130
Gambar 5.2: bukti kepatuhan pada prinsip eksternal dan sertifikasi PT. Pertamina EP	153
Gambar 5.3: Risk Maturity score&level	155
Gambar 5.4: Risk Maturity Definition Level	155
Gambar 5.5: Struktur Organisasi PT. Telkom	163
Gambar 5.6 Struktur Organisasi PT. Telkom.....	177
Gambar 5.7 peningkatan kompetensi IT di tingkat Dewan Direksi.....	179
Gambar 5.8 Nilai Prinsip Organisasi PT. Telkom	185
Gambar 5.9 Sharing Knowledge Management di Telkom.....	196
Gambar 5.10 pengembangan kompetensi SDM.....	197
Gambar 5.11 Bentuk Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia.....	202
Gambar 5.12 Kegiatan Audit Satuan Pengawas Internal BNI pada tahun 2015.	219

Gambar 5.13 Struktur dan susunan keanggotaan Komite Manajemen Teknologi	221
Gambar 5.14 Data Program Pembelajaran dan Pengembangan Kompetensi di BNI	224
Gambar 5.15 sertifikasi layanan dan teknologi yang dimiliki BNI.....	235
Gambar 5.16 Model Konseptual Penelitian.....	242
Gambar 5.17 Model Akhir Penelitian.....	262

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Studi tentang budaya sudah dilakukan sejak dulu kala, budaya diartikan sebagai: pikiran, akal budi, adat istiadat, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Studi mengenai budaya berkembang di area antropologi dan sosiologi sejak tahun 1960-an. Pada konteks antropologi budaya merupakan pembatasan terhadap kelompok masyarakat, berdasarkan budaya masyarakat dikelompokkan. Budaya dalam konteks sosiologi mempunyai arti, setiap kelompok masyarakat misalnya mahasiswa, buruh, mempunyai ide-ide, tema-tema, atau nilai-nilai tertentu. Menurut studi yang dilakukan (J. Sembiring, 2009) walaupun studi tentang budaya sudah dilakukan sejak dahulu kala namun studi tentang aplikasi budaya dalam organisasi, yang dikenal dengan istilah *Organizational culture* (budaya organisasi) mulai berkembang pada tahun 1980-an. Pada tahun 1980-an budaya organisasi merupakan gagasan penting, khususnya di Amerika Serikat dan Eropa.

Pendekatan mengenai studi budaya dilakukan dengan dua cara, yaitu pendekatan keunikan (*uniqueness*) dan pendekatan kesamaan (*similarity*). Pendekatan keunikan menekankan pada perbedaan atau keunikan satu kelompok masyarakat dibandingkan dengan kelompok masyarakat lainnya. Pendekatan kesamaan menekankan pada faktor-faktor umum yang terdapat dalam berbagai kelompok masyarakat. Hofstede (2001), dikenal sebagai guru of *organizational culture*, menyatakan bahwa yang penting dari kedua pendekatan tersebut adalah memfokuskan pengamatan pada obyek-obyek tertentu sehingga maknanya dapat diinterpretasikan untuk mewujudkan tujuan penelitian.

Salah satu penyebab mengapa studi tentang budaya organisasi dianggap penting pada tahun 80-an adalah karena sejak itu produk-produk Jepang, khususnya otomotif dan elektronik, membanjiri Amerika Serikat dan Eropa. Para pakar ekonomi dan manajemen di Amerika Serikat berpendapat bahwa ini merupakan faktor penting yang menyebabkan defisit perdagangan dan tingginya

tingkat pengangguran di Amerika Serikat. Beberapa kesimpulan dari hasil kajian ketika itu adalah bahwa yang menjadi keunikan dan daya saing perusahaan-perusahaan Jepang, sekaligus pembeda perusahaan-perusahaan Jepang dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan Amerika Serikat dan Eropa adalah kebiasaan atau budaya orang-orang Jepang dalam bekerja (J. Sembiring, 2009) .

Keyton (2005) melakukan kajian mengenai berbagai definisi budaya organisasi yang ada dalam literatur, keyton sependapat dengan Schein dan merumuskan definisi bahwa budaya organisasi adalah kumpulan artifacts, value, dan assumptions yang menyatu sebagai interaksi dari anggota organisasi.

Sejumlah hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam menentukan arah dan tujuan organisasi, menciptakan dan meningkatkan performa bisnis perusahaan yang efektif (Zehir, Ertosun, Zehir, & Muceldili, 2011), (Hartnell, Yi Qu, & Kinicki, 2011), (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009), serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir, 2012), (Ehtesham, Muhammad, & Muhammad, 2011), (Ahmad, 2012). Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budayanya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009). Namun tidak semua perubahan budaya memberikan hasil apabila tidak dilakukan dengan baik. Studi lainnya juga menunjukkan bahwa banyak organisasi yang mempunyai sumber daya manusia maupun teknologi dengan kompetensi tinggi dapat saja tidak berhasil karena kurang mampu mengelola keragaman budaya diantaranya SDM dalam organisasi (E. Leidner & Kayworth, 2006).

Budaya organisasi diyakini para peneliti merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi (Kotter dan Heskett 1992, Hofstede 1991, Wilhelm 1992, Martin 1992, Mondy dan Noe 1996, Kreitner dan Kinicki 1995, dan Luthans 1998).

Perubahan lingkungan eksternal maupun internal yang begitu cepat perlu dicermati dan direspon dengan baik oleh pelaku bisnis atau organisasi dalam berbagai sektor. Artinya dalam konteks ini organisasi dituntut untuk mampu menempatkan dirinya secara kualitas dan mampu menjawab perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungannya baik itu berkaitan dengan proses bisnis, produksi maupun layanan. Era teknologi informasi memberikan dampak yang luar biasa bagi organisasi, selain mendukung kinerja organisasi, keberadaan teknologi informasi juga akan sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan yang terjadi dalam berbagai aktivitas di organisasi. Banyak organisasi yang menerapkan strategi tata kelola teknologi informasi yaitu tata kelola yang lebih fokus pada implementasi dan investasi infrastruktur teknologi informasi. Namun dalam hal ini tata kelola IT yang bagaimana yang diperlukan organisasi mengingat bahwa permasalahan informasi dan teknologinya merupakan masalah proses, artinya tidak akan lepas dari aspek manusia. Aspek manusia berkaitan dengan budaya yang dianut. Budaya yang dianut menentukan solusi yang dibangun dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi (Stephan Grant, 2007). Karena itu aspek budaya diperlukan sebagai masukan dalam membangun tata kelola IT (Prasetyo, 2013).

Tata kelola teknologi informasi menekankan pentingnya hubungan antara TI dengan organisasi dan menyatakan bahwa keputusan strategis TI seharusnya menjadi pemikiran CIO atau manajer TI. Tata kelola TI sangat penting bagi manajer untuk mengambil keputusan yang benar dan bertanggung jawab terhadap investasi IT yang diinginkan agar tujuan bisnis dapat berjalan selaras satu dengan yang lain (Aasi, Rusu, & Han, 2014). Tata kelola teknologi informasi (TI) bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang ada, dan menghindari tumpang tindih alokasi waktu, biaya dan sumber daya manusia, serta mengurangi resiko dalam pengembangan TI sehingga menjamin investasi TI dapat memberikan hasil yang optimal. Tata kelola TI adalah bagian yang tak terpisahkan dari tata kelola korporasi (corporate governance) yang terdiri dari kepemimpinan (leadership), struktur-struktur organisasi, dan proses-proses yang menjamin bahwa TI organisasi mendukung dan memperluas strategi dan tujuan organisasi. Dunia

bisnis yang berubah semakin cepat menuntut fleksibilitas dari organisasi untuk merespon dan teknologi informasi memainkan peranan penting di dalamnya karena TI bukan hanya sebagai alat bantu tetapi juga aset dan sumber daya yang mendukung strategi bisnis organisasi. Keberlanjutan suatu organisasi dan pertumbuhan bisnis tentu membutuhkan teknologi informasi sehingga ketergantungan organisasi dengan TI semakin kritis. Hal inilah yang mendorong adanya bentuk pengelolaan TI yang lebih baik agar sasaran bisnis yang diharapkan dari bisnis dengan adanya TI dapat dicapai (Nugroho H. , 2013).

Tatakelola TI menjadikan informasi sebagai aset kunci organisasi dimana kepentingan akan tatakelola TI yang baik disetarakan dengan aset lainnya dalam organisasi seperti sumber daya manusia dan keuangan. Tatakelola TI dirancang tidak hanya untuk mencapai efisiensi eksternal dalam organisasi tetapi menjadi bagian penyebaran proses TI yang baik dengan memastikan sarana dan tujuan terdokumentasi dengan baik sehingga dapat dijadikan panduan bagi bisnis untuk melakukan seluruh proses dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang tepat, pada saat yang tepat, dan orang yang tepat akan diperoleh jika tatakelola TI diterapkan dengan baik. Sebaliknya kerugian secara finansial akan dialami organisasi jika gagal menerapkan tatakelola TI (Nugroho & Sorongan, 2015).

Budaya merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi bagaimana sebaiknya tata kelola TI diterapkan pada suatu organisasi (Pereira & da Silva, 2012). (Satidularn, Tanner, & Wilkin, 2011) dalam paper “ Exploring It Governance Arrangements In Practice: The Case Of A Utility Organisation In Thailand” menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan tata kelola TI di organisasi. Bagaimana budaya mempengaruhi tatakelola TI dijelaskan dengan dua hal berikut:

1. *Strong organisational culture (e.g. integrity, responsibility, accountability, and ethical behaviour) drove how XYZ viewed and paid attention to ITG*
2. *Minimal power distance due to brotherhood relationships allowed effective ITG communication between superiors and subordinates.*

Pada penelitian sebelumnya telah dilakukan studi literatur mengenai pengaruh budaya terhadap tata kelola TI, area yang digunakan adalah tiga komponen utama framework tata kelola TI yaitu : *structures, processes, dan relational mechanisms* yang diperkenalkan oleh (Van Grembergen and De Haes. 2004).

Penelitian ini dilakukan menggunakan dimensi dari teori budaya Nasional dari Hofstede model (1995) dan (2001). Pada penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh Janssen et al (2013), Zhong et al (2012), Zhong et al paper 2 (2012) menggunakan dimensi budaya organisasi Hofstede model (2001), yaitu : *result orientation* (orientasi pada hasil), *orientation toward individualism*(berorientasi pada kepentingan diri sendiri), *long term orientation*(orientasi jangka panjang), *orientation by gender orientation*(orientasi terhadap jenis kelamin), *by rules and patterns*(orientasi pada peraturan). Sedangkan pada penelitian Nugroho et al (2011) menggunakan dimensi budaya Kim Cameron dan Robert Quinn(1999), yaitu *clan, adhocracy, hierarchy, dan market*. Pada penelitian yang dilakukan Satidularn et al (2011) ini membantu untuk memberikan wawasan tentang bagaimana faktor budaya (yaitu budaya nasional dan budaya organisasi) mempengaruhi pelaksanaan ITG di berbagai negara.. Penelitian juga dilakukan oleh Ali et al (2009) menggunakan budaya organisasi *Ethics* atau *culture of compliance*. Penelitian yang dilakukan oleh Parisa Aasi (2014) hanya melakukan studi literatur tanpa melakukan studi empiris, dan juga penelitian yang dilakukan selama ini masih kurang karena belum ada penelitian yang mengarah bagaimana budaya dapat mempengaruhi tata kelola TI terutama pada area *structures* dan *processes* nya.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya menggunakan model dimensi budaya organisasi dari Hofstede, dimensi budaya Cameron and Quinn, dan dimensi budaya dari Cina, dimana budaya-budaya tersebut mempengaruhi Tata Kelola TI di perusahaan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Satidularn (2011) hanya dikatakan bahwa budaya merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi Tata Kelola TI . Penelitian sebelumnya yang dilakukan juga hanya memetakan bagaimana budaya dapat mempengaruhi Struktur atau Proses atau

Relational Mechanismsnya saja pada Tata Kelola TI, contohnya penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) yaitu budaya *Clan* dapat mempengaruhi Proses Tata Kelola TI. Penelitian yang dilakukan oleh Janssen et al (2013) menggunakan budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Pada penelitian ini menggunakan dimensi budaya nasional dari Hofstede (2001) yaitu *power distance* (jarak kekuasaan), *individualism* (individualisme), *Uncertainty Avoidance* (penghindaran ketidakpastian), dan *Masculinity* (maskulinitas) yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Berdasarkan pada uraian di atas peneliti mencoba untuk menyajikan data empiris secara kualitatif dan menjawab bagaimana budaya nasional dapat mempengaruhi Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

1.2. Perumusan Masalah

Pada latar belakang di atas telah disebutkan beberapa penelitian yang berhubungan dengan pengaruh budaya terhadap Tata Kelola TI (struktur, proses, Relational Mechanisms). Berdasarkan kesenjangan yang menjadi latar belakang penelitian maka pertanyaan (*research question*) yang ingin dijawab melalui penelitian ini yaitu : “**Apakah Budaya Nasional dapat mempengaruhi Tata Kelola TI pada Area Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms ?**”. Untuk memperjelas lebih detail, perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*) dan Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI ?
2. Bagaimana budaya *Masculinity-femininity* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI ?
3. Bagaimana budaya *Individualism-Collectivism* dan mempengaruhi Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menjawab pertanyaan penelitian ini yaitu untuk membuktikan secara empiris bahwa Budaya Nasional dapat

mempengaruhi Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Selain itu penelitian ini juga memiliki beberapa sub-tujuan lain yaitu:

1. Untuk mengetahui bahwa budaya *Individualism-Collectivism* dan *Masculinity* dapat mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.
2. Untuk mengetahui bahwa budaya *Individualism-Collectivism*, dapat mempengaruhi Proses Tata Kelola TI.
3. Untuk mengetahui bahwa budaya Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*), Jarak Kekuasaan (*Power Distance*), dan *Individualism-Collectivism* dapat mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Menunjang suatu organisasi atau perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik di bidang Tata Kelola TI.
2. Membantu perusahaan atau organisasi dalam membuat keputusan masalah Tata kelola teknologi informasi yang merupakan bagian yang terintegrasi untuk pengelolaan perusahaan yang mencakup struktur, proses serta Relational Mechanisms organisasi yang memastikan bahwa teknologi informasi perusahaan dapat dipergunakan untuk mempertahankan dan memperluas strategi dan tujuan organisasi.
3. Membantu perusahaan untuk mempertahankan budaya yang membawa pengaruh yang baik bagi Tata Kelola TI.

1.5. Kontribusi Keilmuan dan Keterbaruan Penelitian

Berdasarkan penyusunan penelitian yang peneliti lakukan dari pendahuluan, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian akhirnya dapat ditentukan keterbaruan (*Novelty*) penelitian ini :

1. Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya terhadap Tata Kelola TI (Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms).
2. Penelitian yang dilakukan sebelumnya menggunakan model dimensi budaya organisasi dari Hofstede, dimensi budaya Cameron and Quinn, dan dimensi budaya dari Cina, dimana budaya-budaya tersebut mempengaruhi Tata Kelola

TI di perusahaan. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Satidularn (2011) hanya dikatakan bahwa budaya merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi Tata Kelola TI . Penelitian sebelumnya yang dilakukan juga hanya memetakan bagaimana budaya dapat mempengaruhi Struktur atau Proses atau Relational Mechanismsnya saja pada Tata Kelola TI, contohnya penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2011) yaitu budaya *Clan* dapat mempengaruhi Proses Tata Kelola TI. Penelitian yang dilakukan oleh janssen et al (2013) menggunakan budaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Pada penelitian ini menggunakan dimensi budaya nasional dari Hofstede (2001) yaitu *power distance*(jarak kekuasaan), *individualism*(individualisme), *Uncertainty Avoidance*(penghindaran ketidakpastian), dan *Masculinity*(maskulinitas) yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

3. Penelitian ini sangat penting untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Nasional terhadap Tata Kelola TI di perusahaan atau organisasi yang ada di Indonesia.

1.6. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang akan menjadi batasan dalam penelitian ini. Batasan penelitian ini antara lain:

1. Objek penelitian adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah menerapkan standar *Framework Best Practice* Tata Kelola TI (COBIT, ITIL, dll), dimana telah tertuang pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-02/MBU/2013. Perusahaan tersebut antara lain: PT. Pertamina EP, PT. Telkom, dan PT BNI.
2. Untuk mengetahui budaya yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi maka sumber data yang akan diambil yaitu berasal dari CEO atau IT Manager/CIO
3. Untuk mengetahui Struktur Tata Kelola TI yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi maka sumber data yang akan diambil yaitu berasal dari CEO/CIO.

4. Untuk mengetahui Proses Tata Kelola TI yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi maka sumber data yang akan diambil yaitu berasal dari IT Manager/CIO.
5. Untuk mengetahui Relational Mechanisms Tata Kelola TI yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi maka sumber data yang akan diambil yaitu berasal dari IT Manager/CIO atau pimpinan dari salah satu Unit Bisnis.
6. Untuk mengetahui bagaimana budaya dalam perusahaan mempengaruhi Struktur, Proses, Relational Mechanisms Tata Kelola TI maka sumber data yang akan diambil yaitu berasal dari CEO dan CIO.

1.7. Sistematika Penulisan

- a. **Bab I Pendahuluan.** Bab ini berisi pendahuluan yang menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kontribusi penelitian, keterbaruan (*novelty*) penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.
- b. **Bab II Dasar Teori dan Tinjauan Pustaka.** Bab ini berisi tinjauan pustaka yang meliputi dasar teori dan kajian pustaka.
- c. **Bab III Kerangka Konseptual**
Bab ini mengulas tentang kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini, termasuk hipotesis penelitian dan deskripsi operasional atau deskripsi domain.
- d. **Bab IV Metode Penelitian.** Bab ini berisi tentang langkah-langkah metodologi penelitian yang akan digunakan dan jadwal kegiatan penelitian, yaitu : membahas mengenai rancangan penelitian, lokasi dan tempat penelitian, dan juga tahapan-tahapan sistematis yang digunakan selama melakukan penelitian.

BAB 2

DASAR TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1. Dasar Teori

Dasar teori adalah teori yang digunakan dan dipilih berdasarkan kajian pustaka yang melatarbelakangi suatu permasalahan dalam penelitian yang akan dilakukan. Dasar teori ini selanjutnya dipergunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang dipakai untuk menyusun penelitian, teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.1 *Information Technology Governance*

Definisi akan istilah *IT Governance* banyak dikemukakan oleh para ilmuwan, namun dalam penulisan thesis ini, penulis akan menggunakan definisi *IT Governance* dari Peterson (2001), IT Governance Institute (2003). Van Grembergen (2002); dan Weil and Ross (2004), dengan penjelasan sebagai berikut:

- “ *IT Governance is the system by which an organization’s IT portfolio is directed and controlled. IT Governance describes the distribution of IT decision making rights and procedures for making and monitoring decision on strategic IT resources.*” (Peterson, 2001). Kata kunci adalah *Decision making structure, Resource management, process, Planning, Control, monitoring and evaluation*.
- “*IT Governance is the responsibility of the board of Directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure that the organization’s IT sustain and extends the organization’s strategy and objectives*” (ITGI, 2003).
- “*IT Governance is the organizational capacity exercised by the Board, Executive management and IT management to control the formulation and implementation of IT strategy and in this way ensure the fusion of business and IT*” (Van Grembergen, 2002). Kata kunci adalah *IT use for organization*

objective, Leadership, Planning, Implementation, Comonev (Control, monitoring and evaluation);

- “ *Specifying the decision right and accountability framework to encourage desirable in the use of IT* “ (Weill & Ross, 2004). Kata kunci adalah *Decision making structures, IT use for organization objective.*

Dari berbagai definisi yang disampaikan, walaupun terdapat perbedaan-perbedaan, namun ada kesamaan-kesamaan prinsip dalam definisi tersebut dan fokus pada isu yang sama yaitu bagaimana TI dapat memberikan nilai dengan menyelaraskan hubungan antara TI dan bisnis dan TI dapat mengurangi resiko (ITGI, 2003).

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan Weill and Ross (Weill&Ross, 2004) bahwa semua organisasi mempunyai *IT Governance* yang diimplementasikan oleh mekanisme internal (contohnya, *Committees and approval processes*). Peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan mempunyai penerapan *IT Governance* yang berbeda-beda pada setiap budaya organisasinya, hubungan antara TI dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap definisi dari model *IT Governance* yang diadopsi.

Menurut (Weill, 2004) tata kelola TI digunakan sebagai pengambilan keputusan yang benar dan bertanggung jawab untuk menggunakan *IT Governance* dengan benar. Tata kelola TI membuat struktur TI untuk mudah dipahami dan mendukung strategi dari organisasi serta memastikan prosesnya langsung untuk performance organisasi yang lebih baik (Verhoef, 2007). (Prasad et al, 2011) menyebutkan bahwa tata kelola TI harus menjamin hasil dari proses, tata kelola TI memberikan dampak pada organisasi dari berbagai aspek, baik langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi kesuksesannya. (Weill&Ross,2004) menggambarkan tata kelola TI sebagai tiga pilar utama : struktur, proses dan Relational Mechanisms.

Menurut (Weill&Ross,2004), susunan struktur dibentuk oleh bisnis unit yang bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan TI yang tepat. Proses rencana akan diimplementasikan pada manajemen dan mendefinisikan prosedur menurut aturan untuk TI. *Relationship* menjamin bahwa rencana dan proses pada

tata kelola TI akan membawa keuntungan serta kesempatan dan secara langsung memberikan nilai pada bisnis (Cameron, 1999), (Bowen 2007) .

Pendekatan lain dikemukakan oleh (Van Grembergen, 2004), yaitu hubungan budaya yang mempengaruhi TI dan bisnis. (Van Grembergen, 2004), menganalisis tata kelola TI dibagi menjadi 6 prinsip yaitu, *strategy, acquisition, performance, conformity, and human behavior* yang menjadi aspek budaya organisasi.

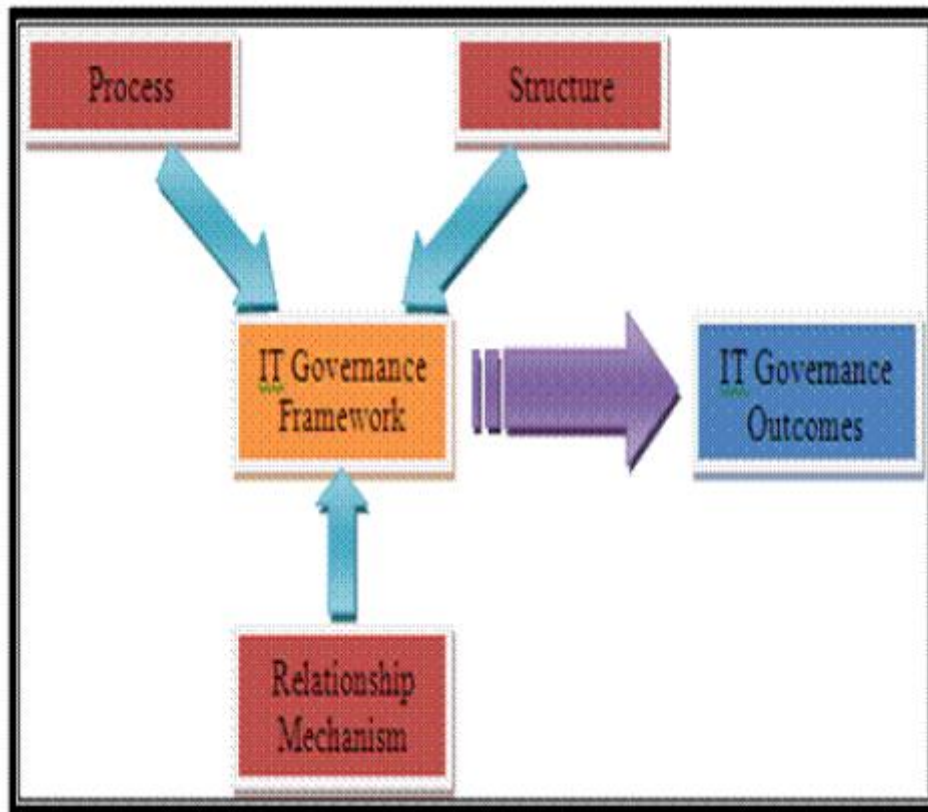
Pilar atau *framework* dari tata kelola TI yang dibentuk oleh struktur, proses, dan relationship dipengaruhi oleh internal dan eksternal dari organisasi. Menurut (Sambamurthy&Zmud, 1999) tata kelola dipengaruhi oleh Geografi, segmen, market, struktur, strategi, role, dan kultur. Selanjutnya (Nfuka&Rusu, 2011) menganalisis *critical succes factor* didalam implementasi tata kelola TI dan menyimpulkan bahwa kesuksesan dalam manajemen komunikasi dan tujuan tergantung pada budaya organisasinya.

Beberapa studi tata kelola TI di fokuskan pada struktur dan konfigurasi yang disebut susunan. (Weill&Ross,2004) melakukan pendekatan dengan mengklasifikasikan struktur ke dalam enam pola dasar yang didefinisikan sebagai *business monarchy, duopoly, federalism, dan anarchy*. Hal tersebut digunakan sebagai penganalisis untuk pengambilan keputusan TI.

2.1.2 IT Governance Framework Struktur, proses dan Relational Mechanisms

Menurut De Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004) serta Peterson (2004), penerapan *IT Governance* harus memperhatikan struktur, proses serta mekanisme relasi dari kedua hal tersebut (struktur dan proses) yang dapat memperkuat keselarasan antara strategi bisnis dan strategi TI (Van Grembergen, 2004).

Setiap organisasi pasti akan berbeda satu dengan yang lain dalam penerapan struktur, proses, dan Relational Mechanismsnya, tergantung dari kondisi, situasi dan tantangan yang dihadapi masing-masing organisasi.



Gambar 2.1. Peterson model (2001)

2.1.2.1 Struktur

Struktur merupakan hal-hal yang mendasar dan yang harus dibangun agar dapat menjadi pondasi berjalannya *IT Governance*. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. Struktur organisasi TI bermaksud untuk menjabarkan bagaimana fungsi TI dapat berjalan dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan. Pembagian peran dan tanggung jawab mengharuskan adanya kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab, tidak bersifat ambigu untuk *board* dan manajemen eksekutif, serta sistem pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). *Board and Management* menjalankan tugas pengaturan melalui *IT Strategic Committee* dan memonitor serta memastikan IT menjadi agenda yang *regular* dalam kegiatan mereka.

1.1.2.2 Proses

Proses adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka menerapkan *IT Governance*. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa *tools* yang digunakan sebagai acuan untuk membuat suatu model tata kelola TI sehingga proses yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, yaitu : *Strategic Information System Planning, policy dan procedure, Information Economics, IT Balance Score Card, Service Level Agreement, COBIT and ITIL, IT Alignment/Governance Maturity model*.

1.1.2.3 Relational Mechanisms

Selain proses dan struktur, perlu diperhatikan juga mekanisme relasional antara proses dan struktur tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan *IT Governance*. Sebuah perusahaan dapat saja memiliki struktur yang tepat atau sudah melakukan perencanaan yang baik, namun tanpa mekanisme relasional yang baik, seluruh struktur dan proses yang ada tidak akan bekerja sesuai harapan. Hal ini disebabkan tidak sinerginya antara kalangan TI dengan unit lain. Karena itu dibutuhkan komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing, education training* dan *cross training*. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder, rewards and incentive, business/IT Colocation, cross functional business/IT training* dan rotasi. Secara hierarki dapat digambarkan hubungan Struktur, Proses dan Relational Mechanisms pada Gambar 2.1.

Keterkaitan antara 3 komponen tersebut dirumuskan Peterson (2003) pada tabel berikut :

Tabel 2.1. Struktur, Proses dan Mekanisme Relasi untuk IT Governance
(peterson 2003)

<i>Information Strategy</i>	<i>Structures</i>	<i>Processes</i>	<i>Relational Mechanisms</i>	
<i>Tactics</i>	<i>IT Executives and Accounts</i> <i>Committees and Councils</i>	<i>Strategic IT Decision Making</i> <i>Strategic IT Monitoring</i>	<i>Stakeholder Participation</i> <i>Business IT Partnership</i>	<i>Strategic Dialogue</i> <i>Shared Learning</i>
<i>Mechanism</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Roles and responsibilities - IT Strategy Committee - IT Steering Committee - IT Organisation Structure - CIO on Board - Project Steering committee - E-business Task Force 	<ul style="list-style-type: none"> - Balanced (IT) Scorecards - Strategic Information System Planning - COBIT and IT-IL - Service Level Agreements - Information Economics - Strategic Alignment Model - Business/IT Alignment models 	<ul style="list-style-type: none"> - Active participation by principle stakeholders - Collaboration between Principle Stakeholders - Partnership Rewards and Incentiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Shared understanding of Business /IT Objectives - Active Conflict Resolution - Cross Functional Business /IT Job Rotation

		- IT Governance Maturity Models	es - Business /IT Colocati on	
--	--	------------------------------------	---	--

2.1.3 IT Governance Framework Weill and Ross

IT Governance menurut Weill and Ross (2004) adalah : “ *IT Governance specifies the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT.*” Menurut pengertian diatas, Tata kelola TI bukan berisi mengenai teknik mengambil keputusan, namun siapa yang secara sistematis melakukan dan memberikan pendapat dalam sebuah pengambilan keputusan, sehingga dapat menghasilkan sebuah mekanisme pengambilan keputusan yang selaras dengan nilai bisnis dari organisasi/perusahaan dapat diterapkan.

Weill and Ross (2004) berpendapat bahwa *IT Governance* yang efektif harus bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut, yaitu :

- Keputusan apa yang harus diambil untuk memastikan terlaksananya manajemen dan penggunaan TI yang efektif (*WHAT*);
- Siapakah yang berhak membuat keputusan terkait dengan penggunaan TI (*WHO*) dan ;
- Bagaimana membuat dan memonitor keputusan tersebut (*HOW*).

Weill and Ross (2004) memberikan sebuah kerangka berupa tabel yang disebut sebagai *Governance Arrangement Matrix* untuk menjawab pertanyaan pertama dan kedua yaitu keputusan apa yang perlu dibuat? Dan siapa yang membuatnya? Maka bagaimana keputusan tersebut dibuat dan dimonitor dapat dilihat pada tabel 2

Who \ What	IT Principles		IT Architecture		IT Infrastruktur Strategies		Business Application Needs		IT Investment	
	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision
Business Monarchy										
IT Monarchy										
Feudal										
Federal										
IT Duopoly										
Anarchy										

Gambar 2.2 *Governance Arrangements Matrix* (Weill and Ross, 2004).

Dalam upaya menjawab pertanyaan tersebut, Weill and Ross (2004) mengemukakan bahwa *IT Governance* meliputi 5 hal yang penting, pada kolom mendatar (*horizontal*) kita dapat melihat lima keputusan penting yang perlu dibuat yaitu :

- *IT Principles* yang membahas tentang pengambilan keputusan tingkat tinggi mengenai peran strategis TI untuk mendukung bisnis;
- *IT Architecture* yang membahas tentang pengambilan keputusan atas serangkaian pilihan teknik IT yang terpadu untuk membantu organisasi memenuhi kebutuhan bisnisnya;
- *IT Infrastruktur* yang membahas tentang pengambilan keputusan atas penyediaan layanan TI yang terpusat dan terkoordinasi yang merupakan fondasi atas kapabilitas *IT* yang dimiliki suatu perusahaan. *IT Infrastruktur* diciptakan lebih dahulu sebelum diformulasikan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*business requirement*);
- *Business Application Needs* yang membahas tentang pengambilan keputusan atas pemenuhan kebutuhan aplikasi bisnis; dan
- *IT Investment and Priority* yang membahas tentang pengambilan atas inisiatif yang perlu diprioritaskan untuk dilaksanakan dan berapa banyak yang perlu dikeluarkan.

Kelima dasar yang dikembangkan oleh Weill and Ross (2004) ini sangat penting dipahami oleh petinggi-petinggi organisasi agar dapat menjadi bagian dari *good corporate governance*.

Tata kelola pemerintahan dengan memanfaatkan teknologi informasi atau yang sering kita sebut sebagai *e-government* perlu memperhatikan ini. Proyek *e-government* di berbagai daerah masih sering terjadi pemborosan dan tidak berguna, hal ini karena belum dipahami tentang pengembangan teknologi informasi dan belum adanya alat kendali baik oleh eksekutif maupun inspektorat jenderal.

Keputusan-keputusan tersebut bukan keputusan yang independen melainkan adalah sesuatu yang saling terhubung. Hubungan yang umum terlihat adalah mengalir dari kiri ke kanan. Sedangkan pada baris mendatar (*vertical*) kita melihat enam *archetype* pengambil keputusan yaitu sebagai berikut :

1. *Business Monarchy* yaitu jajaran Direksi dan Komisaris.
2. *IT Monarchy* yaitu jajaran manajemen TI.
3. *Feudal* yaitu setiap divisi atau unit bisnis membuat keputusan sendiri secara independen
4. *Federal* yaitu kombinasi antara kantor pusat (*corporate center*) dengan unit bisnis dengan atau tanpa keterlibatan TI
5. *IT duopoly* yaitu TI dan salah satu antara top manajemen atau pemimpin unit bisnis.
6. *Anarchy* yaitu pengambilan keputusan secara independen oleh individual atau kelompok-kelompok kecil.

Setelah diketahui siapa dan apa kemudian ditentukan isi dari koordinat pertemuan apa dan siapa yang diisi pada kolom *How (Input, Decision)*. Dari penelitian yang dilakukan oleh Weill and Ross(2004) pada perusahaan di 23 negara, maka ada tiga mekanisme Tata kelola TI yang efektif :

1. Struktur dalam pengambilan keputusan
Merupakan suatu proses yang akan menggambarkan hak dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi untuk mengajukan suatu ide proyek,

melihat keterlibatan unit kerja dalam mengajukan ide pada suatu proyek dan melihat siapa yang berhak memutuskan suatu proyek berbasis TI.

2. Proses keselarasan

Bagaimana menciptakan keselarasan antara bisnis dan TI, sehingga investasi yang dikeluarkan untuk proyek bisnis berbasis TI dapat memberikan manfaat yang maksimal untuk memajukan bisnis.

3. Pendekatan komunikasi

Merupakan cara untuk menimbulkan kesadaran pentingnya Tata kelola TI yang baik bagi organisasi. Pendekatan yang diambil dapat berupa pengumuman, pendidikan dan pelatihan tentang prinsip-prinsip dan kebijakan Tata kelola TI serta pemberitahuan bagaimana proses pengambilan keputusan TI di organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang terdiri dari asumsi-asumsi dan nilai-nilai dasar yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Asumsi dan nilai-nilai dasar ini disosialisasikan kepada setiap anggota baru sebagai cara atau persepsi mereka dalam berfikir, merasakan, bertingkah laku dan bagaimana mereka menaruh harapan agar orang lain dalam organisasi juga berperilaku sama seperti mereka (Aiman Smith 2004). Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins, 2002). Thompson, Strickland dan Gamble (2010) mengemukakan pendapat bahwa budaya perusahaan mengacu pada karakter iklim kerja internal perusahaan dan kepribadian, seperti dibentuk oleh nilai-nilai inti, keyakinan, prinsip bisnis, tradisi, perilaku mendarah daging, praktek kerja, dan gaya operasi (Prawirodirdjo, 2007).

Budaya juga dapat dijadikan suatu sistem pemahaman dalam bertindak yang dimengerti dan menjadi pegangan seluruh karyawan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menurut Schein (2004) adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh

anggota kelompok selama memecahkan masalah dalam beradaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu untuk diajarkan terus-menerus sebagai cara memandang, berpikir, merasakan dan bertindak yang benar memahami, memikirkan dan merasakan dengan masalah-masalah tersebut. Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap Analisis organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi (Prawirodirdjo, 2007).

Moeljono (2005) berpendapat bahwa: “Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan fisiologis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan organisasi, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas tinggi. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, dengan melakukan akulturasi budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan.”

Budaya korporat sering kali tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya, berarti pula merupakan praktik sehari-hari ditempat kerja. Budaya korporat akan memberikan suasana psikologis bagi semua anggota, bagaimana mereka bekerja, bagaimana berhubungan dengan atasan ataupun rekan kerja, bagaimana menyelesaikan masalah, dan banyak lagi yang merupakan wujud budaya yang khas bagi setiap perusahaan. Definisi budaya korporat merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari,

diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeljono, 2005).

Istilah "budaya" yang digunakan difokuskan pada unit analisis, seperti masyarakat, bangsa, perusahaan, kelas profesional atau jenis lain dari sekelompok individu yang berbagi karakteristik umum dan pengalaman (Petigrew, 1979). Budaya diklasifikasikan sebagai budaya nasional, budaya organisasi, budaya profesional, budaya fungsional atau kelompok budaya (Smircich, 1983).

Karena relevansinya dalam berbagai aspek organisasi, budaya organisasi adalah variabel yang patut dipertimbangkan dalam berbagai penelitian, misalnya pada area *Information System* (IS) sebagai penerimaan teknologi (D. Straub, 1997) dan sebagai penggunaan konsep dan teknologi (Choe, 2004). Secara keseluruhan, ada konsensus bahwa konsep budaya organisasi agak sulit untuk dapat ditentukan, diukur dan dianalisa, karena ada berbagai visi dan budaya organisasi yang berbeda. Sementara itu, untuk setiap penentuan parameter budaya organisasi, perlu untuk memulai dengan penerimaan realistis karena keterbatasan konseptual dan divergensi (Marcoulides & Heck, May, 1993).

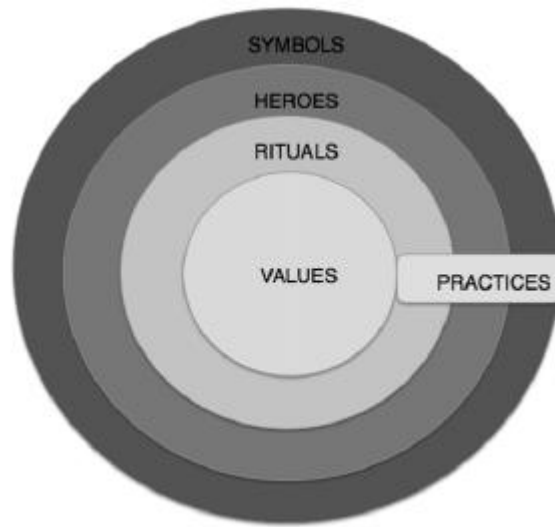
Schein (Schein E. , 2004) menyebutkan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh pengalaman individu yang berasal dari masyarakat yang berbeda budaya organisasi, tetapi yang tidak dibentuk oleh para pemimpin, menjelaskan, misalnya, kasus perusahaan multinasional yang membangun diri di negara tertentu dan melestarikan budaya asal-usul mereka. Namun, penulis yang sama menekankan bahwa ada pengaruh yang kuat oleh para pemimpin dalam pembentukan budaya organisasi, terutama dalam pengambilan keputusan di seluruh organisasi. (Tsui, 2007) memberikan sebuah ulasan literatur, menganalisis dan meninjau model konfigurasi budaya organisasi, menunjukkan validasi lebih dari pembangunan budaya di organisasi dan menekankan adanya definisi dari elemen formatif budaya organisasi.

Sebagian besar penelitian menetapkan budaya sebagai konstruk urutan pertama. Namun, beberapa penulis menggunakan pendekatan dua dimensi, seperti dalam studi (Etzioni, 1975), mengingat perkembangan dan

partisipasi. (Cameron&Quinn, 1999) menggunakan dimensi fleksibilitas, stabilitas dan fokus (internal atau eksternal) untuk mengklasifikasikan organisasi dalam empat jenis: klan, adhokrasi, hirarki, dan pasar. Salah satu penelitian yang dirujuk dalam penelitian (Tsui, 2007) bahwa dimensi yang lebih baik dari unsur-unsur budaya organisasi adalah dengan teori (Hofstede, 2001).

(Hofstede, 2001) mengacu pada simbol-simbol, pahlawan, ritual dan nilai-nilai yang secara kolektif mendefinisikan budaya. Gambar 2.2 menunjukkan unsur-unsur tersebut dan hubungannya. Simbol adalah istilah yang diungkapkan melalui simbol kata-kata, gerak tubuh, dan status khusus yang membawa makna khusus bagi orang-orang dari budaya yang sama. Heroes adalah orang-orang, nyata atau imajiner, hidup atau mati, yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku berdasarkan status, kemampuan atau karisma. Ritual adalah kegiatan yang tampaknya tidak perlu, tetapi dianggap penting untuk budaya. Simbol, pahlawan dan ritual disajikan melalui praktik budaya. Mereka terlihat dan diamati diluar organisasi oleh anggota eksternal dan dianggap sebagai identitasnya.

(Hofstede, 2001) memperkenalkan lima dimensi untuk karakteristik dan mengukur budaya nasional termasuk jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulinitas / feminitas, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang. Menurut (Robbins & Judge, 2011) budaya organisasi berkaitan dengan penciptaan nilai bersama oleh anggota organisasi. Sistem nilai ini berisi karakteristik utama di mana sekelompok orang saling memahami dan berperilaku. Hal ini yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya. Dalam banyak organisasi besar kita dapat menemukan juga subkultur. Subkultur mewakili pemahaman umum dan ditemukan di departemen tertentu atau kantor lokal. Budaya pada tingkat nasional adalah di sisi lain yang mempengaruhi dua tingkat lain dari budaya dan kadang-kadang tidak didefinisikan begitu akurat. (Hofstede, 2001) menyimpulkan bahwa budaya organisasi pada titik tertentu hanya ditentukan oleh budaya nasional.



Gambar 2.3 Budaya Pada Level yang Berbeda

2.1.4.1 Mengapa budaya penting?

Literatur penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi yang paling efektif adalah yang memiliki budaya yang paling kuat dan jelas. (Schein, 2010) menyebutkan beberapa pengalaman perusahaan yang bekerja secara global yang menggunakan budaya untuk menyediakan lingkungan bagi karyawan dan manajer dalam situasi yang cepat berubah menjadi desentralisasi organisasi terpusat dan bertujuan untuk mencapai inovasi yang lebih tinggi atau menjadi lebih fleksibel dalam merespon perubahan yang terjadi dalam bisnis. Dalam semua kasus ini budaya merupakan faktor penting. Selanjutnya, (Leidner dan Keyworth, 2006) mengklaim bahwa budaya di semua tingkatan dapat mempengaruhi orang-orang dan organisasi, dan dapat berperan dalam berbagi informasi, komunikasi dan berbagi pengalaman untuk mencegah mengulangi kesalahan fatal. Isu-isu budaya bahkan dapat dilihat dalam sebuah studi terbaru oleh (De Haes, 2013) pada COBIT 5. Mereka menekankan bahwa dalam rangka untuk mendapatkan pendekatan semacam itu, diperlukan untuk mempertimbangkan sistem organisasi dan hubungan orang-orang dan budaya. Oleh karena itu kami berpendapat bahwa budaya di tingkat yang berbeda dapat mempengaruhi sistem informasi dan juga kinerja teknologi informasi pemerintahan dalam organisasi.

2.1.5 Dimensi budaya Hofstede

Hofstede (1997), pakar budaya organisasi, disebut sebagai *the father of organizational culture*, Hofstede (1997) menegaskan bahwa perbedaan budaya masyarakat lebih mengacu pada nilai-nilai dasar budaya nasional sementara perbedaan budaya organisasi cenderung bersifat superfisial. Hal itu berarti pembahasan tentang budaya organisasi tidak terlepas dari *national values*, karena perusahaan boleh dibilang miniatur dari sebuah masyarakat dari sebuah negara. Jadi, budaya perusahaan, dalam hal ini, dibatasi sebagai *the collective programming of the mind* yang berisikan *basic values* dan *organizational practices* yang membedakan satu organisasi dengan lainnya. Hofstede berpendapat bahwa nilai-nilai masyarakat amat berpengaruh terhadap perilaku dan praktik-praktik bisnis di perusahaan. Hasil studi Hofstede di IBM menemukan lima dimensi nilai sebagai pembeda antarnegara. Kelima dimensi nilai menurut Hofstede mencakup *power distance*, *individualism*, *uncertainty avoidance*, *masculinity*, dan *confucian dynamism* (Hofstede, 1997).

Budaya dapat dikelompokkan ke dalam berbagai tingkatan antara lain: nasional, daerah, gender, generasi, kelas sosial, organisasional atau perusahaan.

2.1.5.1 Budaya Nasional

Budaya nasional dalam praktek manajemen, apabila tidak sesuai dengan budaya nasional yang telah dipercaya dan dianut, karyawan akan merasa tidak enak, tidak puas, tidak berkomitmen dan tidak menyukai. Karyawan akan merasa tidak suka atau terganggu bila diminta oleh manajemen untuk bertindak yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budayanya.

Salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menganalisis variasi kultur dibuat pada tahun 1970-an, Hofstede melakukan penelitian komprehensif di lebih dari lima puluh negara untuk meneliti struktur budaya tiap negara (Hofstede, 2010). Penelitian Hofstede menghasilkan empat dimensi budaya, yaitu individualisme/kolektivitas, jarak kekuasaan lebar/jarak kekuasaan pendek, penghindaran ketidakpastian kuat/penghindaran ketidakpastian lemah, dan maskulinitas/feminitas. Pada tahun 1988, Hofstede memasukkan dimensi ke

lima, yaitu orientasi jangka pendek/orientasi jangka panjang berdasarkan penelitian terhadap nilai-nilai yang berlaku di China, menemukan bahwa negara-negara Asia dengan hubungan yang kuat dalam filsafat Konfusianisme berbeda dari budaya barat (Hofstede, 2010). Kerangka struktur nilai budaya Hofstede sedikit banyak menunjukkan nilai budaya universal yang ada untuk tiap masyarakat dan negara. Dimensi-dimensi perbedaan budaya dalam penelitian budaya nasional meliputi:

1. *Power Distance* (PDI)

PDI menggambarkan seberapa jauh para anggota menerima ketimpangan terhadap distribusi kekuasaan dalam sebuah organisasi. Organisasi yang ber-PDI rendah memberi perhatian terhadap orang, dan menginginkan pembagian kekuasaan secara merata dan menolak pembedaan anggota berdasarkan kategori-kategori sosial. Mereka berkeinginan dan berkomitmen membangun komunikasi dan informasi yang lebih terbuka, lengkap, dan kerjasama tim dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama. Sementara organisasi yang ber-PDI tinggi akan menerima dan mengakui ketimpangan pembagian kekuasaan dan menerima pengakuan atas kategori-kategori sosial dan status sosial para anggota.

2. *Individualism* (IDV)

IDV menggambarkan pola tatanan organisasi yang tidak mengikat para anggota-nya. Tatanan organisasi menempatkan pengakuan terhadap identitas dan penghargaan akan kebebasan pilihan anggota secara individual. Berarti para anggota organisasi lebih suka bertindak sebagai pribadi daripada sebagai anggota suatu kelompok. Sementara, organisasi yang *collectivism* (COL) menempatkan pengakuan terhadap keanggotaan organisasi sebagai representasi dari kepentingan organisasi. Anggota organisasi lebih suka bertindak dengan dan atas nama kepentingan organisasi sebagai identitas keanggotaannya. Karena itu, hubungan sosial lebih mementingkan kebersamaan, kekeluargaan, apresiasi sosial, toleransi, konsensus, dan berkomitmen untuk menjaga harmonisasi sosial di antara mereka.

3. *Uncertainty Avoidance (UAI)*

UAI berkaitan dengan upaya mengontrol agresi dan ekspresi emosi dalam meres-pons ketidakpastian situasi-situasi yang mengancam. Para anggota organisasi lebih menyukai situasi-situasi yang berstruktur dan menghindari dari situasi yang tidak berstruktur. Organisasi yang ber-UAI tinggi mencerminkan para anggota organisasi yang memiliki tingkat kecemasan yang tinggi, perasaan penuh curiga yang di-ungkapkan dalam perilaku seperti gugup, stress, dan agresif. Karena mereka merasa tidak nyaman dan terancam dalam situasi yang tidak berstruktur, maka mereka berusaha membangun mekanisme pertahanan diri melalui berbagai aturan formal, percaya kepada kebenaran absolut, dan kurang toleran terhadap berbagai perilaku menyimpang.

4. *Masculinity (MAS)*

MAS menggambarkan distribusi peran dan tanggungjawab berdasarkan gender. MAS mencerminkan ciri-ciri yang mengutamakan nilai keasertifan, perolehan uang, barang, dan kompetisi. Tipe budaya ini mementingkan kuantitas kehidupan. Sementara, budaya *femininity (FEM)* berorientasi pada nilai-hubungan dan mem-perlihatkan kepekaan dan keprihatinan terhadap kesejahteraan orang lain dan lingkungan. Tipe budaya ini lebih mementingkan kualitas kehidupan.

5. *Long Term Orientation (LTO)*

LTO menggambarkan cara pandang para anggota organisasi terhadap masa depan. Organisasi yang menekankan LTO mencerminkan ciri-ciri nilai seperti hemat, tekun, dan mempersepsi waktu berjalan secara lurus. Sementara organisasi yang menekankan *short term orientation (STO)* memperlihatkan pengutamaan terhadap tradisi-tradisi sosial, berusaha memenuhi kewajiban-kewajiban sosial, harga diri, dan perasaan malu.

2.1.5.2 Budaya Organisasi

Berbicara mengenai ‘budaya’ suatu perusahaan atau organisasi telah menjadi suatu mode di antara para manajer, konsultan, dan dengan perhatian yang

agak berbeda di antara para akademisi. Dalam terminologi akademis, “Budaya organisasional” merupakan suatu konstruk, yang merupakan abstraksi dari fenomena yang dapat diamati dari banyak dimensi. Sehingga banyak ahli ilmu-ilmu sosial dan manajemen belum memiliki “*communal opinio*” mengenai definisi budaya organisasional. Meskipun demikian banyak para ahli sepakat pada karakteristik konstruk budaya organisasional.

Hofstede membagi budaya organisasional ke dalam enam dimensi praktek: (1) *Process-Oriented vs. Results Oriented*, (2) *Employee-Oriented vs. Job-Oriented*, (3) *Parochial vs. Professional*, (4) *Open System vs. Closed System* (5) *Loose Control vs. Tight Control* (6) *Normative vs. Pragmatic*.

1. Process-Result Oriented

Dimensi ini menggambarkan tentang kesamaan dalam cara-cara yang dilakukan para anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Proses oriented, menggambarkan cara-cara kerja yang bersifat rutin, dan birokratis. Sementara, *result oriented* menggambarkan kepedulian para anggota organisasi terhadap hasil dan tujuan bersama. Dimensi *process-result oriented* menggambarkan harapan manajemen terhadap para karyawan untuk terlibat secara langsung dalam seluruh proses bisnis. Orientasi proses, menurut Verbeck (2000), menggambarkan ketaatan dan kepatuhan melekat pada tanggungjawab masing-masing dalam menangani seluruh proses tersebut. Para anggota organisasi tidak mau menghindarkan diri dari segala aturan tertulis dan tanggungjawab pribadi. Juga, mereka tidak mau mengambil alih tugas dan tanggungjawab anggota dari departemen lain walaupun dibutuhkan. Dengan kata lain, *process-result dichotomy* memfokuskan perhatian pada bagaimana para karyawan dalam dan lintas departemen terlibat dalam seluruh proses bisnis, karena mereka diikat oleh kepentingan akan hasil dan tujuan kolektif.

2. Employee-Job Oriented

Dimensi ini menggambarkan kepedulian organisasi terhadap orang dan tugas. Orientasi karyawan merujuk pada kesejahteraan karyawan.

Kesejahteraan karyawan dan keluarganya merupakan tanggungjawab perusahaan. Organisasi berkomitmen untuk mendukung pengembangan dan pendidikan karyawan, memberi perhatian terhadap kejadian-kejadian dan prestasi pribadi juga memperhatikan tekanan kerja terhadap harapan dan kebutuhan para karyawan. Jadi, orientasi karyawan menggambarkan dukungan dan sentuhan pribadi dari pihak manajemen terhadap para karyawan. Sementara, orientasi tugas merujuk pada upaya penyelesaian tugas. Organisasi hanya tertarik pada tugas yang dilakukan para karyawan.

3. Open-Closed System

Dimensi ini menggambarkan cara-cara karyawan dan manajemen perusahaan menghadapi kritik jika terjadi kesalahan. *Open system* menggambarkan keterbukaan para manajer dan karyawan terhadap kritik, saran dan perbedaan pendapat. Karena keterbukaan, memungkinkan organisasi dapat belajar tanpa harus mem-pergunakan taktik pertahanan diri, juga terbuka terhadap pendatang baru dan orang luar. Sementara, *closed system* memungkinkan organisasi tertutup dan sangat *secretive*. Karena ketertutupan, organisasi bertindak secara *defensive*, *secretive*, dan curiga terhadap *new comers* dan *out groups*.

4. Professional-Parochial

Dimensi ini mempertentangkan identitas karyawan pada organisasi dan tugas yang dilakukan karyawan. Orientasi profesional menekankan identitas karyawan berdasarkan kompetensi. Sementara, *parochial orientation* menekankan identitas karyawan pada organisasi. Berarti, organisasi secara tidak langsung mengkaryakan orang-orang yang berdomisili di sekitar lokasi geografik dari perusahaan dalam jangka panjang serta pertimbangan spesialisasi karyawan dalam tingkat moderat. Verbeck (2000) menyebut dimensi ini dengan *organizational-professional dichotomy*. Dimensi ini menggambarkan karakteristik *human resources* (HR) dalam sebuah organisasi.

5. Loose-Tight Controlled

Dimensi ini menggamabarkan penstrukturan internal organisasi yakni cara-cara yang digunakan manajemen untuk mengontrol karyawan sesuai dengan regulasi kerja setiap hari juga berkenaan dengan berbagai pengeluaran yang dilakukan organisasi. Berarti dimensi ini mencerminkan pola kontrol terhadap kebiasaan kerja organisasi. Organisasi yang *loose controlled*, anggota organisasi tidak harus melapor jika mereka tiba di tempat kerja lebih awal atau mengambil waktu istirahat lebih lama. Juga, manajemen tidak secara aktif mengontrol perilaku tersebut, akibatnya efisiensi biaya diabaikan. Sementara, *tight control*, organisasi mengawasi perilaku karyawan secara ketat demi menjaga efisiensi biaya. Harus diingat bahwa sebuah organisasi dapat mengontrol secara ketat melalui pemberlakuan aturan kerja rutin namun juga dapat berorientasi pada *process-result dichotomy*, tegas Verbeck (2000).

6. Pragmatic-Normative Orientation

Dimensi ini, mengagaskan cara-cara pelayanan organisasi terhadap permintaan dan harapan para pelanggan. *Pragmatic oriented* (PO) menekankan fleksibilitas pe-layanan sementara *normative oriented* (NO) menekankan pelayanan yang bersifat prosedur formal dan terinci. PO, aspek hasil lebih penting sementara NO aspek implementasi normative lebih diutamakan. Dalam *revision organizational practices* (ROP) yang disarankan verbeck dikenal dengan nama *self interest-social respon-sibility dichotomy*. Verbeck lebih lanjut menyatakan bahwa *self interest-social responsibility dichotomy* berfokus pada prinsip nilai-nilai dan etika manajemen. Dalam organisasi sosial, manajemen perusahaan mengemban tanggungjawab sosial dan etika sosial sementara *self interest* mendorong para karyawan berperilaku se-suai dengan misi organisasi. Dengan demikian, dimensi ini sama artinya dengan dikotomi yang berfokus internal-eksternal yang disarankan Quinn & Kimberly (1984).

2.1.6 Penelitian Kualitatif

Metode penelitian kualitatif merupakan sebuah cara yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu permasalahan. Penelitian kualitatif adalah penelitian riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis serta lebih menonjolkan proses dan makna. Tujuan dari metodologi ini adalah pemahaman secara lebih mendalam terhadap suatu permasalahan yang dikaji. Dan data yang dikumpulkan lebih banyak kata ataupun gambar-gambar daripada angka (pengetahuan, 2015).

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi* (sugiyono, 2014). Obyek dalam penelitian kualitatif adalah obyek yang alamiah, atau *natural setting*, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai naturalistik. Obyek yang alamiah adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek, dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah.

Karakteristik penelitian kualitatif menurut Bogdan & Biklen (1982) adalah sebagai berikut : (1) Penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah, sebagai lawannya adalah eksperimen), langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci, (2) Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka, (3) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome*, (4) Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif, (5) Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati). Selanjutnya (Moriarty, 2011) dalam bukunya yang berjudul *Qualitative Methods Overview* menyebutkan setidaknya ada lima (5) karakteristik utama dari penelitian kualitatif yaitu:

1. Tujuan diarahkan untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan penafsiran tentang sosial, pengalaman, perspektif dan cerita sejarah dari partisipan.
2. Jumlah sampel yang kecil dan dipilih berdasarkan kriteria yang paling menonjol dan mampu untuk memberikan informasi secara mendalam.
3. Metode pengumpulan data biasanya melibatkan kontak erat antara peneliti dengan partisipan secara interaktif dan dimungkinkan pengembangan eksplorasi terhadap masalah-masalah yang muncul.
4. Data sangat detail, informasi yang luas. Analisis digunakan untuk membuka ide-ide yang muncul dan dapat menghasilkan deskripsi rinci dan klasifikasi, mengidentifikasi pola hubungan atau mengembangkan tipologi atau penjelasan.
5. Output cenderung berfokus pada interpretasi makna sosial melalui pemetaan (mapping) dan menjelaskan ulang dunia sosial dari partisipan.

2.1.6.1 Tipe Pendekatan Kualitatif

Menurut Moriarty (2011), ada lima (5) pendekatan penelitian kualitatif yang dirangkum dari beberapa ahli antara lain: *grounded theory*, *case studies*, *conversation analysis*, *ethnography* dan *life history and narrative approaches*. Sedangkan menurut Hancock et.al (2009), beberapa tipe pendekatan yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif antara lain: *ethnography*, *grounded theory*, *interpretative phenomenological analysis*, *discourse analysis*, *conversation analysis*, *content analysis*, dan *narrative analysis*. Tabel 2.5 dibawah ini merupakan rangkuman dari definisi dan implikasi pengumpulan data dari beberapa pendekatan penelitian kualitatif yang diolah dari berbagai sumber.

Tabel 2.2 Tipe Pendekatan Kualitatif

Tipe Pendekatan	Definisi / Tujuan	Implikasi Pengumpulan Data
<i>Phenomenology</i>	• Fokus terhadap pengalaman individu dan	• Pertanyaan dan observasi bertujuan untuk menggali persepsi dan pengalaman

	persepsi	individu <ul style="list-style-type: none"> • Wawancara yang mendalam dan focus group adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data fenomenologis.
<i>Ethnography</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cenderung kepada permasalahan budaya/ sejarah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan dan observasi umumnya terkait dengan proses sosial dan budaya • Pengamatan partisipan adalah metode yang cocok untuk pendekatan ethnography
<i>Grounded Theory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data bersifat induktif dan metode analisis • Membangun teori dari analisis data yang dilakukan secara sistematis dan lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara yang mendalam dan focus group adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data Grounded Theory • Ukuran sampel lebih sedikit, karena proses analisis lebih intens dan memakan waktu
<i>Case Studies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis dari satu atau beberapa kasus yang sesuai dengan topik penelitian • Analisis terutama fokus untuk mengeksplor studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Obyek (kasus) yang dipilih adalah yang berkualitas • Pertanyaan dan pengamatan fokus pada penggalian informasi secara mendalam terkait topik

<i>Narrative Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Narasi (storytelling) digunakan sebagai sumber data • Narasi dapat dari beberapa sumber (wawancara, literatur, surat, buku harian) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika menghasilkan narasi melalui wawancara yang mendalam, maka pertanyaan harus difokuskan untuk memunculkan cerita serta pentingnya cerita. Juga memungkinkan untuk menemukan makna yang lebih luas.
---------------------------	---	---

(Sumber: Diolah, 2015)

2.1.6.2 Pendekatan Studi Kasus

Diantara beberapa pendekatan penelitian kualitatif yang ada, salah satunya yaitu pendekatan studi kasus. Yin (2003) mengatakan bahwa studi kasus adalah salah satu metode pendekatan pada penelitian ilmu-ilmu sosial dimana secara umum pendekatan tersebut lebih sesuai apabila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan ”bagaimana” atau ”mengapa”. Pendapat lain mengenai studi kasus menurut Nasution (2007) yaitu, studi kasus adalah bentuk penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial termasuk manusia di dalamnya. Studi kasus dapat dilakukan terhadap individu, sekelompok manusia, lingkungan hidup manusia, dan lain sebagainya. Fokus studi kasus adalah spesifikasi kasus dalam suatu kejadian baik itu yang mencakup individu, kelompok budaya ataupun suatu potret kehidupan.

Lebih lanjut Yin (2003) juga mengatakan penelitian studi kasus adalah sebuah metode penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, yang dilaksanakan ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas dengan menggunakan berbagai sumber data. Obyek yang dapat diangkat sebagai kasus bersifat kontemporer, yaitu yang sedang berlangsung atau telah berlangsung tetapi masih menyisakan dampak dan pengaruh yang luas, kuat atau khusus pada saat penelitian dilakukan (Yin, 2003). Creswell (2015) mengemukakan beberapa karakteristik dari suatu studi kasus yaitu: (1) mengidentifikasi kasus untuk suatu

studi; (2) kasus tersebut merupakan sebuah sistem yang terikat oleh waktu dan tempat; (3) studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara rinci dan mendalam tentang respon dari suatu peristiwa dan (4) dengan menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan membutuhkan waktu yang cukup banyak dalam menggambarkan konteks untuk suatu kasus.

Pemilihan penggunaan *single-case* atau *multiple-case* memiliki beberapa alasan yang dapat disesuaikan dengan kondisi penelitian. Pada penelitian ini menggunakan *multiple-case*, pada dasarnya, penelitian studi kasus jamak (*multiple-case*) adalah penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus. Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu pada penelitian studi kasus pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih detail, sehingga deskripsi hasil penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci. Hal ini juga didorong oleh keinginan untuk menggeneralisasi konsep atau teori yang dihasilkan. Dengan kata lain, penggunaan jumlah kasus yang banyak dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang terdapat pada penggunaan kasus tunggal, yang dianggap tidak dapat digeneralisasikan.

Proses analisis pada penelitian studi kasus jamak berbeda dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan jumlah responden yang banyak. Pada penelitian kuantitatif, data dari responden dapat diolah secara terintegrasi dengan formula tertentu, sehingga menghasilkan satu kesatuan konsep dalam bentuk model hubungan antar data. Di dalam penelitian studi kasus jamak, Yin (2003a, 2009) menyarankan menggunakan logika replikasi sebagai pendekatan di dalam proses analisisnya. Pada proses ini, setiap kasus harus mengalami prosedur penelitian yang sama, hingga menghasilkan hasil penelitiannya masing-masing. Selanjutnya, hasil dari masing-masing penelitian di perbandingkan, untuk menentukan kesamaan dan perbedaannya. Hasilnya dipergunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian pada umumnya dan khususnya pencapaian atas maksud dan tujuan penelitian.

2.1.6.3 Analisis Data Penelitian Kualitatif

Tahapan analisis data penelitian kualitatif merupakan rangkaian tahapan yang dilalui oleh peneliti mulai dari analisis data sebelum di lapangan hingga akhir menghasilkan kesimpulan yang menjawab rumusan masalah penelitian. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan 3 tahap analisis data yaitu terdiri dari analisis saat pengumpulan data, analisis setelah pengumpulan data, dan terakhir adalah analisis data studi kasus.

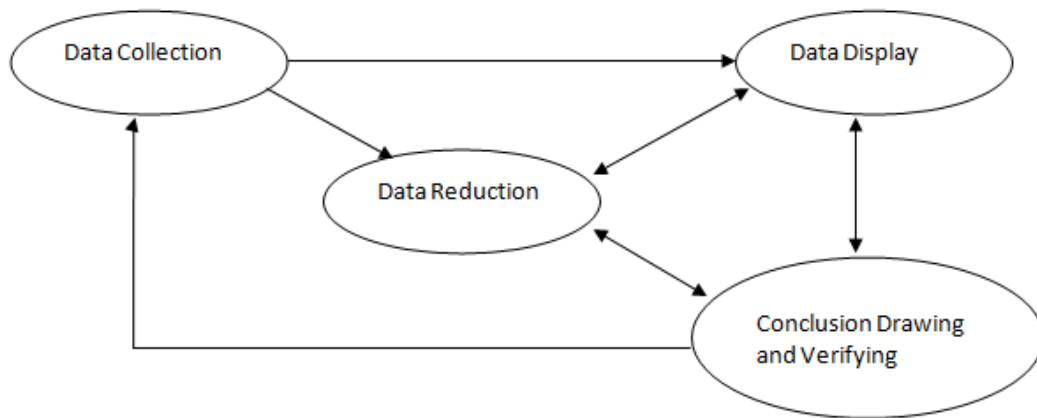
a. Analisis Saat Pengumpulan Data

Terkait dengan analisis data pada saat di lapangan, peneliti menggunakan beberapa saran dari Bogdan dan Biken (1998), Glesne dan Peshkin (1992) dan Mantja (2007) seperti yang dimuat pada Ulfatin (2015) sebagai berikut

1. Mengupayakan untuk mempersempit bidang kajian.
2. Membuat ringkasan data sementara dan merencanakan pengumpulan data berikutnya
3. Menulis sebanyak-banyaknya deskripsi / informasi dari lapangan
4. Menulis “memo” untuk diri sendiri tentang sesuatu yang harus dipelajari atau apa yang segera dilakukan oleh peneliti.
5. Mencoba mengungkap gagasan-gagasan dan tema-tema dalam pokok persoalan.
6. Mengkaji sumber kepustakaan sementara peneliti di lapangan penelitian.
7. Bermain kata dengan menggunakan analogi.
8. Menggunakan alat-alat perlengkapan visual

b. Analisis Setelah Pengumpulan Data

Untuk tahapan analisis data setelah pengumpulan data, peneliti merujuk pada siklus interaktif proses analisis data penelitian kualitatif menurut Miles & Huberman (1994) seperti pada bagan 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.4 Siklus Interaktif Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif
(Sumber: Miles & Huberman, 1994)

Pada gambar 2.3 diatas merupakan proses analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian dari kegiatan analisis data. Pada pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara, pengamatan dokumen, dan pengamatan aktivitas langsung untuk mendapatkan konsep, kategori bahkan teori. Hasil dari pengumpulan data (*data collection*) perlu direduksi (*data reduction*) yaitu dengan cara diedit, diberi kode, dan dibuatkan tabel. Dengan mereduksi data, peneliti membuat ikhtisar hasil pengumpulan data selengkap mungkin, dan kemudian memilah-milah ke dalam satuan konsep, kategori, dan tema tertentu. Hasil reduksi data selanjutnya diorganisir ke dalam bentuk sajian tertentu (*data display*) sehingga akan terlihat secara utuh. Cara penyajian data dapat berbentuk diagram, alur, matriks atau bentuk-bentuk lain. Dengan sajian data yang sedemikian rupa maka akan memudahkan dalam pemaparan dan penegasan simpulan (*conclusion drawing and verifying*).

Sesuai dengan gambar siklusnya, proses analisis tidak langsung sekali jadi, melainkan dilakukan berulang-ulang hingga dirasa cukup menghasilkan kesimpulan yang akurat. Misalnya, selain dari mengumpulkan data kemudian mereduksi data, dapat juga dari mengumpulkan data kemudian memaparkan data baru kemudian mereduksi data. Setelah mereduksi data kembali memaparkan data, dari pemaparan data baru membuat simpulan namun tidak langsung jadi.

Proses dapat kembali ke pemaparan data bahkan pengumpulan data kembali untuk menambah perbendaharaan informasi yang mungkin dirasa kurang cukup kuat.

c. Analisis Data Studi Kasus

Pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan teknik analisis data studi kasus. Teknik analisis data studi kasus dilakukan setelah pengumpulan data dilakukan, disamping melakukan analisis data mengacu pada Miles dan Huberman (1994), peneliti juga melakukan analisis data studi kasus mengacu pada Yin (2003). Tiga (3) teknik analisis studi kasus menurut Yin (2003) antara lain:

1. Menjodohkan Pola

Penjodohan pola dilakukan dengan membandingkan pola yang didasarkan atas data di lapangan dan pola yang didasarkan atas kajian teori sebelum pengumpulan data. Jika keduanya terjadi kesamaan, maka hasilnya akan menguatkan validitas internal studi kasus.

2. Membuat Eksplanasi

Tujuan pembuatan eksplanasi yaitu untuk membuat kejelasan kasus yang sedang diteliti. Pembuatan eksplanasi dilakukan dengan cara:

- a. Membuat penjelsan naratif secara berurutan dari pertama sampai dengan akhir.
- b. Serangkaian pengulangan eksplanasi yang dilakukan dengan:
 1. Membuat suatu pernyataan teoritis atau proposisi awal
 2. Membandingkan temuan kasus awal dengan pernyataan prososisi awal
 3. Memperbaiki pernyataan teoritis atau proposisi
 4. Membandingkan temuan kasus lebih lanjut untuk memperbaiki proposisi
 5. Memperbaiki kembali proposisi
 6. Begitu seterusnya hingga temuan-temuan telah ditemukan secara lengkap dan dirasa cukup oleh peneliti.

3. Analisis Deret Waktu

Analisis deret waktu ini dilakukan dengan mengikuti pola prosedural suatu tindakan. Deret waktu dapat terjadi dengan berpasangan antara kecenderungan butir-butir dibandingkan dengan kecenderungan teoritis.

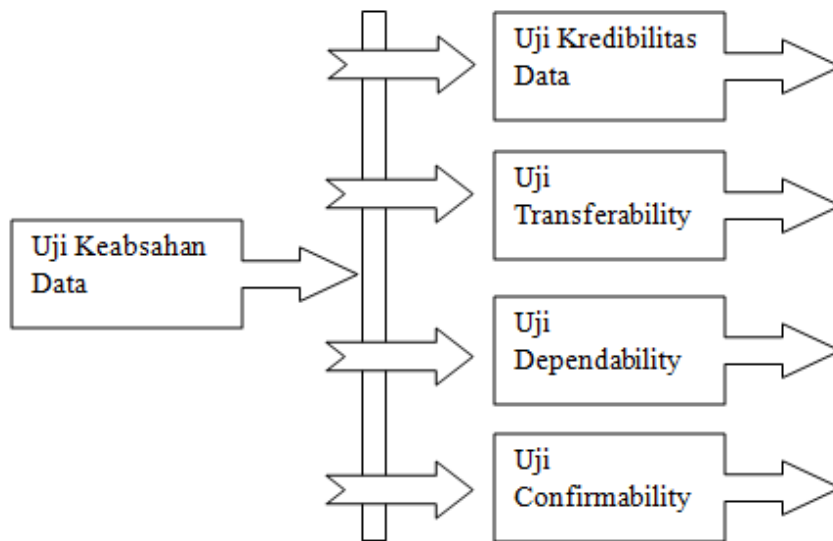
2.1.6.3.1 Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif

Menurut Sugiyono (2014) uji keabsahan data dalam penelitian, sering ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah, valid, reliabel, dan obyektif. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Dalam pengujian keabsahan data metode kualitatif menggunakan validitas internal pada aspek nilai kebenaran, validitas eksternal yang ditinjau dari penerapannya, dan realibilitas pada aspek konsistensi, serta obyektivitas pada aspek naturalis. Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian Kuantitatif. Perbedaan tersebut akan dijelaskan pada Tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.3 Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif

Aspek	Metode Kuantitatif	Metode Kualitatif
Nilai Kebenaran	Validitas Internal	Kredibilitas
Penerapan	Validitas Eksternal (Generalisasi)	Transferability
Konsistensi	Reliabilitas	Auditability Dependability
Natralitas	Obyektivitas	Confirmability

Menurut Sugiyono (2014), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (kredibilitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas) seperti pada gambar 2.5 dibawah ini.



Gambar 2.5 Uji Keabsahan data dalam penelitian kualitatif
(Sumber: Sugiyono, 2014)

1. Uji Kredibilitas

Ber macam-macam cara pengujian kredibilitas data. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif, dan *member check*.

a. Perpanjangan pengamatan

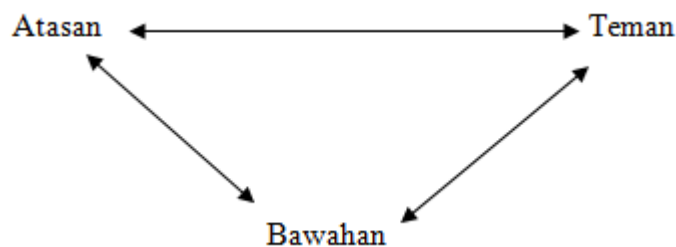
Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Pada tahap awal peneliti memasuki lapangan, peneliti masih dianggap orang asing, masih dicurigai, sehingga kemungkinan informasi yang diberikan belum lengkap, tidak mendalam dan mungkin masih banyak yang dirahasiakan. Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini merupakan data yang sudah benar atau tidak. Ini memungkinkan peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.

b. Meningkatkan Ketekunan

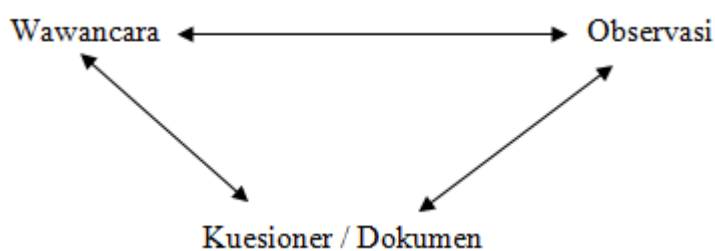
Meningkatkan ketekunan yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis.

c. Triangulasi

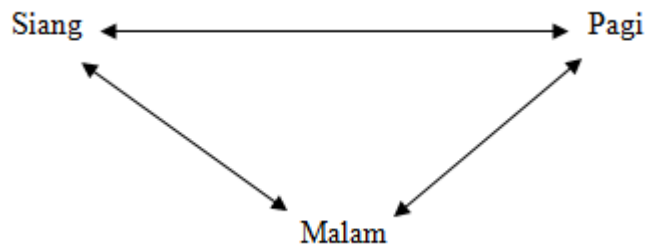
Triangulasi dalam uji kredibilitas dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Menurut Sugiyono (2014), ada tiga jenis triangulasi yang digunakan dalam uji kredibilitas seperti pada gambar 2.6 hingga 2.8.



Gambar 2.6 Triangulasi sumber data
(Sumber: Sugiyono, 2014)



Gambar 2.7 Triangulasi teknik pengumpulan data
(Sumber: Sugiyono, 2014)



Gambar 2.8 Triangulasi waktu pengumpulan data
(Sumber: Sugiyono, 2014)

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berberapa sumber. Sumber yang dimaksud dapat berupa bawhan, atasan, dan teman.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuisioner.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, belum banyak masalah, sehingga lebih valid.

d. Analisa Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Jika peneliti menemukan data yang bertentangan dengan dta yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan merubah temuannya.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti.

f. Mengadakan *Member Check*

Member Check adalh proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan.

2. Pengujian *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

3. Pengujian *Depenability*

Dalam penelitian kuantitatif, *Depenability* disebut reliabilitas. Suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi/mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, pengujian ini dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian.

4. Pengujian *Konfirmability*

Pengujian *Konfirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *konfirmability* mirip dengan uji *dependability* sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian-penelitian yang akan dibahas adalah kajian dari teori-teori yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap Tata Kelola TI sehingga dapat menemukan celah yang bisa diteliti lebih lanjut dan dapat menggali lebih dalam hasil dari penelitian yang disesuaikan dengan kebutuhan pada penelitian ini.

A. The Role of a Culture of Compliance in Information Technology Governance – Syaiful Ali, Peter Green, and Michael Parent (2009)

Ali dkk (2009) dalam penelitiannya mengenai Etika telah menjadi salah satu faktor yang paling utama dalam tata kelola perusahaan. Teknologi informasi memainkan peran yang penting dalam membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, dan telah menjadi sesuatu yang penting dalam menciptakan dan menerapkan mekanisme tata kelola TI yang efektif. Dalam penelitian ini menguji tingkat etika atau budaya yang ada pada suatu organisasi yang mempengaruhi keseluruhan efektivitas tata kelola TI dan faktor yang memberi kontribusinya. Responden yang diambil sebanyak 122 dari internal auditor, anggota dari ISACA Australia, menunjukkan bahwa dua faktor pendukung etika atau budaya dalam TI : sistem komunikasi perusahaan dan keterlibatan senior manajemen dalam TI.

Dalam sebuah survei dari Fortune 1000 perusahaan, Weaver et al (1990) menemukan bahwa 98 persen perusahaan menanggapi isu-isu masalah etika atau perilaku dalam dokumen formal. Sementara itu, 78 persen memiliki kode etik yang terpisah, dan kebanyakan dari mereka mendistribusikan kebijakan ini secara luas dalam organisasi.

Pada penelitian ini etika yang dimaksud adalah etika tanggung jawab atau budaya kepatuhan, dalam penelitian ini peneliti berpendapat bahwa budaya etika atau kepatuhan di TI sangat penting untuk organisasi dalam membangun dan melaksanakan tata kelola TI yang efektif. Dengan demikian, pertanyaan penelitian ini adalah sejauh mana budaya etika atau kepatuhan di TI mempengaruhi keefektifan mekanisme Tata Kelola TI di organisasi?, pertanyaan ini mengarah pada sub pertanyaan tambahan yaitu, apa faktor yang mempengaruhi perkembangan etika seperti kepatuhan? dan faktor yang paling menonjol?

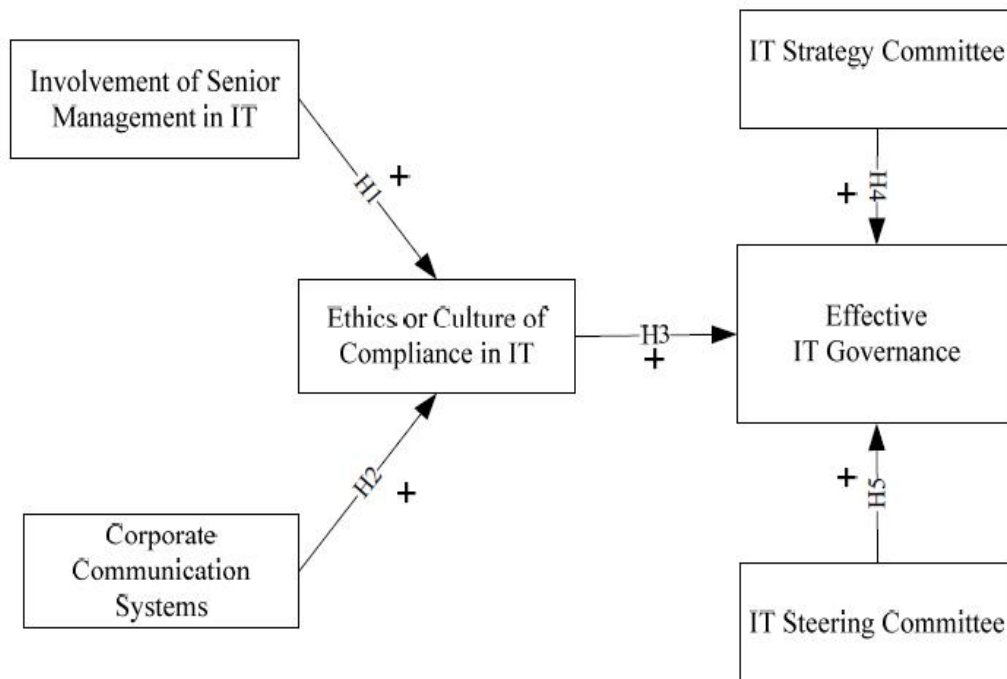
Penelitian yang ada memberikan bukti yang anekdot. Penelitian ini mengeksplorasi lebih rinci etika kepatuhan dalam mengatur TI yang efektif melalui survei yang diambil dari 122 auditor internal dan anggota sistem informasi audit dan Control Association (ISACA) di Australia. Selanjutnya, penelitian ini adalah karya pertama yang terbaik yang bertujuan untuk

membuktikan secara empiris hubungan yang signifikan positif antara etika atau budaya kepatuhan terhadap Tata Kelola TI yang efektif.

Awal penelitian mengenai Tata Kelola TI adalah mengidentifikasi dan mengukur elemen-elemen Tata Kelola TI yang baik. Will dan Ross (2004) melakukan survei terhadap CIO dari 256 perusahaan dan dari 23 negara, dan mengidentifikasi lima belas mekanisme Tata Kelola TI yang paling umum. Dan pada akhirnya dikategorikan ke dalam tiga faktor yang luas yaitu, keputusan struktur, proses alignment, dan pendekatan komunikasi.

Telah banyak penelitian yang dilakukan tentang pentingnya etika dalam membangun tata kelola perusahaan yang baik (Coffin, 2003; Farrar, J. 2002; Trevino et al, 1999;. McCabe et al, 1996;. Dan Verschoor, CC 2004). Manajemen kepatuhan etika yang efektif memiliki beberapa keunggulan. Pertama sebagai peningkatan kesadaran karyawan mengenai etika dan hukum, karyawan cenderung mengajukan pertanyaan dengan benar dan, pada akhirnya, melakukan “hal yang benar” ketika menghadapi dilema. Kedua hal tersebut dapat mempengaruhi karyawan untuk bersedia melaporkan pelanggaran kepada manajemen, sehingga memberikan kontribusi untuk proses transparansi dalam organisasi. Pada akhirnya, akan meningkatkan komitmen karyawan, karena budaya etika kepatuhan menciptakan nilai kongruensi yang menghasilkan rasa kebersamaan dan komitmen organisasi antar karyawan (Trevino et al, 1999;. McCabe et al., 1996).

Model Penelitian dan Pengembangan Hipotesis



Gambar 2.3 : Model Penelitian

Penelitian ini menguji secara empiris apakah budaya etika atau kepatuhan di TI mempengaruhi efektivitas keseluruhan Tata Kelola TI, dan faktor-faktor apa yang mempengaruhi kepatuhan ini. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi Tata Kelola yang efektif juga diselidiki. Menggunakan sampel dari 122 auditor internal, anggota ISACA (sistem informasi dan Audit Control Association) Australia, penelitian ini mengungkapkan bahwa etika/budaya kepatuhan di TI secara signifikan mempengaruhi tingkat tata kelola TI. Dua faktor yang menjadi kontributor utama yaitu, sistem komunikasi perusahaan dan keterlibatan manajemen senior di TI. Faktor lain yang muncul dan yang paling menonjol adalah komite strategi TI. Penelitian ini juga menemukan bahwa etika memiliki efek yang kuat untuk menciptakan dan menyerap Tata Kelola TI dalam organisasi.

Menariknya dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komite pengarah TI tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap Tata Kelola TI yang efektif dalam organisasi. penelitian ini memberikan pemahaman tentang peran mekanisme Tata Kelola TI dan dampaknya terhadap efektivitas keseluruhan Tata Kelola TI. Secara khusus penelitian ini menemukan bukti empiris yang kuat bahwa, (1) adanya etika

dan budaya kepatuhan di TI berkorelasi positif dengan keefektifan IT governance, dan (2) adanya komite strategi TI sangat meningkatkan efektivitas keseluruhan dari Tata Kelola TI. Penemuan ini juga menunjukkan bahwa dengan adanya sistem komunikasi membawa pengaruh positif pada etika dan budaya kepatuhan di TI dan menunjukkan bahwa fakta dari berkomunikasi memiliki efek positif untuk menciptakan dan mempertahankan budaya pemerintahan yang terpusat. Temuan penelitian ini memberikan hasil empiris tentang mekanisme Tata Kelola TI yang sebelumnya telah diteliti dengan pendekatan studi kasus (ITG Institute, 2003; Weill and Ross, 2004).

Penelitian ini adalah penelitian pertama yang menggunakan studi empiris pertama yang menguji pengaruh etika/budaya kepatuhan dalam konteks Tata Kelola TI. Temuan ini memberikan kontribusi untuk studi literatur mengenai Tata Kelola TI dan pentingnya etika/budaya kepatuhan dalam membangun Tata Kelola TI yang efektif. Bagi seorang manajer, penelitian ini juga menunjukkan sejumlah inisiatif bagi mereka yang berusaha untuk menciptakan etika dan budaya kepatuhan pada Teknologi Informasi mereka. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini adalah yang pertama yang secara eksplisit mempertimbangkan hubungan antara etika atau budaya kepatuhan dengan Tata Kelola TI.

B. Using Organizational Culture Approach and COBIT Framework in Designing of Information Technology Governance on Non ministerial Government Institute (LPNK), Case Study: Center for Scientific Documentation and Information – Indonesian Institute of Sciences – B. Nugroho, K. Surendro (2011)

Nugroho dan Surendro (2011) melakukan penelitian di PDII-LIPI dan melakukan survei mengenai budaya yang ada di PDII-LIPI. Budaya organisasi yang paling dominan di PDII-LIPI adalah budaya clan, ini artinya sebagian besar responden setuju bahwa PDII-LIPI adalah tempat bekerja yang friendly, dimana orang-orang saling berbagi seperti sebuah keluarga, pemimpinnya seperti mentor dan mempunyai figure sebagai orang tua. Organisasi dibangun berdasarkan kesetiaan dan mempunyai komitmen yang tinggi. Kunci sukses dari penerapan

aturan tata kelola TI, khususnya manajemen data di dalam budaya organisasi adalah komitmen pemimpin pada budaya clan. Penelitian ini berfokus pada manajemen proses TI, yaitu bagaimana mekanisme untuk memonitoring dan mengevaluasinya.

Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah (PDII) adalah salah satu unit organisasi di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Pengelolaan unit organisasi di LIPI yang diselenggarakan oleh manajemen organisasi bertugas mengamankan ketersediaan sumber daya untuk melakukan tugas-tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia. Untuk mengamankan ketersediaan sumber daya organisasi memerlukan mekanisme operasi internal agar hasil tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dicapai. Mekanisme operasi internal terdapat dua ruang lingkup, pertama daerah lingkup I kegiatan organisasi bernama Tata Kelola organisasi (*enterprise governance*), kedua manajemen dan pengolahan data/informasi yaitu ruang lingkup yang mendukung proses pengambilan keputusan organisasi dinamakan Tata Kelola TI.

Penelitian ini mengembangkan model Tata Kelola TI yang dapat digunakan untuk menilai *Delivery and Support* pelayanan informasi di PDII-LIPI. Penilaian tersebut dilakukan melalui kendali dan indikator kinerja berdasarkan COBIT 4.1 *Framework Domain Delivery and Support (DS)* yang disesuaikan dengan kondisi Tata Kelola TI di PDII-LIPI. Untuk menguji aspek strategi implementasi kebijakan dilakukan penilaian terhadap budaya organisasi melalui organisasi instrumen penilaian budaya (OCAI) berdasarkan teori *competing value framework*. Dengan *competing value framework* dapat dipetakan sampai *Delivery and Support* dari tingkat model *maturity* sehingga dapat mengukur seberapa baik proses yang ada pada Teknologi Informasi dan mengevaluasi aspek yang perlu ditingkatkan.

Pelaksanaan Tata Kelola TI di PDII-LIPI masih mengalami beberapa masalah, antara lain : data yang diminta untuk digunakan sebagai data penelitian ternyata belum cukup data, kebutuhan informasi internal untuk tujuan penelitian tidak cocok dengan data yang direkam, kurangnya perhatian terhadap kegiatan

pelatihan, dan kurangnya perhatian terhadap fasilitas informasi dan perawatan infrastruktur teknologi. Hal ini menyebabkan rendahnya kualitas informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan organisasi dan layanan informasi bagi pengguna.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mengelola informasi sebagai aset strategis adalah fungsi ideal infrastruktur, proses, orang dan budaya. Davis (2006) mengemukakan konsep *Maturity* melalui sebuah model yang disebut model *Information Evolution Model*. Informasi Evolution Model ini unik karena mengakui hubungan yang kompleks antar dimensi. Salah satu dimensi yang sangat penting dalam sistem informasi manajemen dan perubahan organisasi adalah aspek budaya organisasi.

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan survei, penelitian lapangan dan kajian literatur. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data kualitatif. Sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam dan observasi. Dalam penelitian ini, instrumen pengumpulan data berupa kuesioner tertutup. Untuk tahap analisis kuantitatif terdiri dari kuesioner budaya organisasi (OCAI) yang digunakan untuk menilai profil dan kompetensi budaya organisasi, kuesioner *awareness management* digunakan untuk menilai identifikasi manajemen resiko proses TI, dan kuesioner tingkat kematangan atau *maturity* digunakan untuk menilai tingkat kematangan dalam proses pengelolaan data.

Hasil dari penelitian ini adalah penilaian kesadaran manajemen menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam jumlah 42,61% menyatakan bahwa tingkat kinerja dalam proses pengelolaan data di PDII-LIPI adalah cukup atau menengah. Selanjutnya 39,66% menunjukkan bahwa tingkat kinerja dalam proses pengelolaan data masih rendah atau kurang. Dan 17,73% sisanya menyatakan bahwa tingkat kinerja sudah baik dari proses manajemen data. Hal ini menunjukkan fakta bahwa tingkat kinerja manajemen data dalam PDII-LIPI kurang dan perlu untuk ditingkatkan.

Hasil penilaian budaya organisasi pada PDII-LIPI adalah budaya *clan*, hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang paling dominan adalah budaya *clan*. Ini berarti mayoritas responden menganggap bahwa PDII-LIPI adalah tempat kerja yang ramah dimana orang-orang berbagi antar mereka. Seperti keluarga besar. Para pemimpin bertindak sebagai mentor, dan bahkan memiliki figur sebagai orangtua. Organisasi terikat oleh loyalitas dan tradisi, dan komitmen yang tinggi. organisasi berfokus pada manfaat jangka panjang dan pengembangan sumber daya manusia serta memprioritaskan pentingnya integritas dan moral.

Kunci keberhasilan pelaksanaan kebijakan Tata Kelola TI terutama dalam pengelolaan data yang terkait dalam budaya organisasi adalah *clan*, yaitu komitmen dari pemimpin. Pendekatan yang diambil dalam bentuk pendekatan top-down sehingga kepemimpinan bertindak sebagai koordinator, memberikan contoh serta menentukan langkah-langkah yang diambil dan juga membutuhkan kejelasan visi, misi, strategi dan target yang harus dicapai.

Dalam penelitian ini telah dihasilkan model Tata Kelola TI pada manajemen data di PDII-LIPI dan rancangan Kebijakan Manajemen Data yang difokuskan pada pengelolaan proses TI, khususnya pengelolaan data melalui mekanisme bimbingan, monitoring dan evaluasi. Yang terkait dengan pertanyaan penelitian yaitu menjelaskan bahwa Tata Kelola TI diperlukan dalam PDII-LIPI karena meningkatnya pertumbuhan data dan akses langsung ke informasi dari berbagai sumber oleh manajemen dan kesadaran kebutuhan akan informasi yang berkualitas tinggi dalam organisasi. Sementara kebijakan pada PDII-LIPI saat ini tidak sepenuhnya sesuai dengan Tata Kelola TI yang ditentukan dalam PUTIKN dan COBIT 4.1. hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap desain Tata Kelola TI, terutama dalam aspek implementasi strategi.

**C. EXPLORING IT GOVERNANCE ARRANGEMENTS IN PRACTICE:
THE CASE OF A UTILITY ORGANISATION IN THAILAND – C.
Satidularn, K. Tanner, and C. Wilkin (2011)**

Banyak perhatian diarahkan untuk TI guna memfasilitasi pengelolaan informasi yang lebih baik dan meningkatkan hasil pengambilan keputusan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti : pengeluaran biaya penggunaan Teknologi Informasi, penetapan peraturan dan implikasi dari standar pelaporan yang tepat waktu, akurat dan komprehensif, dan kebutuhan untuk menghadapi meningkatnya laju perubahan dalam organisasi. akibatnya Tata kelola TI, sebagai bagian integral dari tata kelola perusahaan, telah menjadi titik fokus dari strategi perusahaan. Meskipun pertumbuhan di sejumlah proyek penelitian berkaitan dengan aspek Tata Kelola TI, beberapa telah difokuskan pada implementasi praktis dari Tata Kelola TI dalam konteks kehidupan nyata, khususnya di Asia dan Thailand. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana sebuah organisasi milik negara di thailand telah mengadopsi dan menerapkan Tata kelola TI dan faktor-faktor yang berkontribusi atau berdampak pada efektivitas ini. Hasil temuan penelitian memperdalam pemahaman tentang bagaimana budaya berdampak pada implementasi Tata Kelola TI, yang dapat memperkaya model teoritis tentang Tata Kelola TI dan strategi implementasinya.

Tata Kelola TI merupakan bagian integral dari Tata Kelola perusahaan, dan saat ini telah menjadi titik fokus dalam setiap bisnis (Willson & Pollard, 2009). Bahkan, survei yang dilakukan secara global oleh Sistem Informasi Audit dan Control Association (ISACA) menyatakan “perusahaan berbasis manajemen TI dan Tata Kelola TI” adalah yang menjadi bisnis dan teknologi teratas (ISACA, 2008). Hal ini tidak mengejutkan karena ITG mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap manfaat yang diperoleh dari investasi TI (Damianides, 2005). Selanjutnya TI memegang peranan penting dalam mendukung operasi bisnis organisasi dengan menyediakan informasi yang tepat, pada waktu yang tepat, dan untuk orang yang tepat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengatasi kesenjangan dengan mengeksplorasi bagaimana sebuah organisasi milik negara di Thailand telah melaksanakan ITG. Dalam menyikapi hal ini maka pertanyaan penelitiannya adalah :

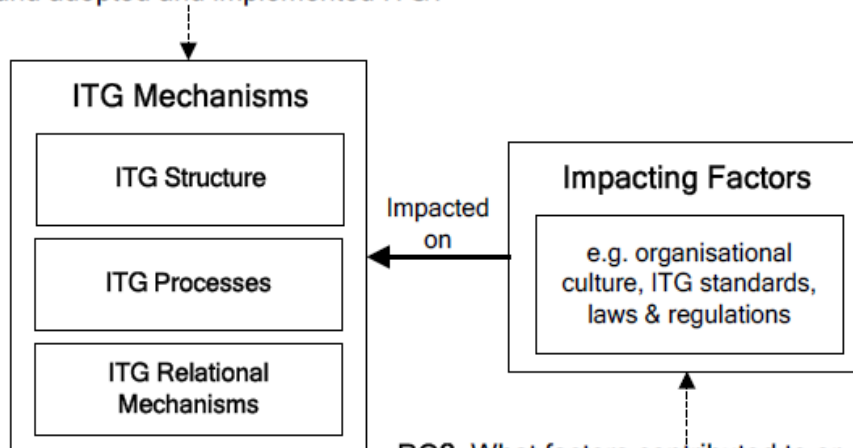
RQ1. Bagaimana sebuah organisasi utilitas yang kompleks di Thailand mengadopsi dan mengimplementasikan ITG?

RQ2. Faktor-faktor apa yang berkontribusi atau berdampak pada efektifitas pelaksanaan ITG di organisasi ini ?

Melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dari keadaan ITG saat ini pada sektor industri di Thailand. Penelitian ini membantu untuk memberikan wawasan tentang bagaimana faktor budaya (yaitu budaya nasional dan budaya organisasi) mempengaruhi pelaksanaan ITG di berbagai negara.

Penelitian mengenai ITG sudah banyak dilakukan oleh negara-negara Barat (Amerika Utara, Eropa dan Australia), dengan penelitian yang lebih sedikit di Asia. Secara khusus, dalam pencarian literatur tidak dapat ditemukan apapun penelitian mengenai pelaksanaan ITG di Thailand. Dalam mengatasi kesenjangan yang terjadi, penelitian yang dilakukan berusaha untuk memberikan kontribusi dengan memberikan beberapa wawasan mengenai bagaimana negara-negara non-Barat dengan budaya khasnya menerapkan ITG. Selanjutnya apakah perbedaan budaya akan mempengaruhi implementasi ITG.

RQ1: How has a complex utility organisation in Thailand adopted and implemented ITG?



RQ2: What factors contributed to or impacted on the effectiveness of the implementation of ITG at this organisation?

Gambar 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka Konsep Penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1. Dimensi pertama (terkait pertanyaan penelitian pertama) menyangkut mekanisme ITG (struktur, proses, dan Relational Mechanisms) yang digunakan oleh organisasi untuk mengimplementasikan ITG. Dimensi kedua (pertanyaan penelitian kedua) melibatkan faktor-faktor yang berdampak pada penerapan mekanisme ITG, seperti budaya organisasi, ukuran organisasi dan struktur organisasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Data kualitatif yang terkait dengan studi kasus dikumpulkan melalui dokumen perusahaan dan wawancara semi-terstruktur (baik tatap muka atau melalui telepon) dengan tiga kelompok pemangku kepentingan yang terlibat dalam implementasi ITG. Bukti dokumenter meliputi : laporan tahunan perusahaan, rencana investasi Proyek TI, kebijakan TI, Master Plan TI, IT struktur komite, manajemen resiko, kebijakan manajemen resiko, pedoman Tata Kelola perusahaan dari BUMN 2009, dokumen penilaian ITG perusahaan, laporan penilaian manajemen resiko perusahaan, skor manajemen resiko, dan laporan evaluasi manajemen TI. Wawancara berlangsung selama 1-2 jam, dilakukan oleh para pemangku kepentingan, diantaranya :

1. Kepala Unit Bisnis Organisasi, yang juga Manager Executive (wawancara ini memberikan kontribusi wawasan atas nama kelompok stakeholder Unit Bisnis);
2. Manajer TI yang juga anggota dari perusahaan *IT Steering Committee* (peran utama mereka adalah untuk megawasi *enterprise wide-ITG*, sehingga memberikan sisi teknis).
3. Auditor internal yang peran utamanya adalah untuk memantau kegiatan ITG untuk memastikan bahwa praktek organisasi ITG berhubungan dengan perilaku yang diinginkan (wawancara ini memberikan wawasan ke dalam sisi kontrol).

XYZ merupakan nama samaran yang digunakan dalam penelitian ini untuk mewakili nama perusahaan yang ada di Thailand. XYZ adalah perusahaan milik negara yang sangat besar di sektor utilitas di Thailand, dengan lebih dari 20.000

karyawan dan pendapatan lebih dari \$ 1 miliar. Kantor pusat perusahaan terletak di dekat Bangkok, sementara kantor regional dari 8 unit bisnis terletak di seluruh negeri. XYZ adalah perusahaan bisnis terbesar dari jenisnya di Thailand. Organisasi tersebut menghabiskan lebih dari \$ 20 juta pada investasi TI, XYZ telah menerapkan ITG selama lebih dari 25 tahun dan saat ini menduduki peringkat di atas lima dalam Tata Kelola perusahaan milik negara di Thailand. Mengingat ukuran perusahaan, kompleksitas serta monopoli, XYZ dianggap mewakili organisasi-organisasi lain di sektor utilitas Thailand, sehingga cocok sebagai studi kasus. Selanjutnya sebagai negara, Thailand merupakan lokasi yang tepat untuk melakukan penelitian berbasis kasus sebagai negara yang memiliki budaya timur yang berbeda dari banyak aspek dari negara-negara Barat. Dalam mengeksplorasi pengaruh budaya terhadap implementasi ITG di XYZ, penting untuk membedakan tingkat budaya, terutama interaksi antara budaya Nasional Thailand dan budaya organisasi perusahaan milik negara Thailand.

Hasil dari penelitian ini adalah perbedaan budaya di tingkat nasional dan organisasi dapat mempengaruhi bagaimana ITG diimplementasikan di berbagai negara, penelitian ini menemukan bahwa budaya nasional Thailand tidak berdampak langsung pada cara XYZ merancang struktur dan proses ITG. Sebaliknya, XYZ dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menekankan integritas dan perilaku etis. Lebih lanjut studi kasus dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai organisasi XYZ cenderung memiliki minimal jarak karena gaya manajemen “persaudaraan”. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya Nasional Thailand tidak menyukai perubahan. XYZ menyadari hal ini dan mengadopsi strategi manajemen perubahan yang tepat yang menciptakan pemahaman ITG di antara karyawan. Hal ini mengurangi dampak resistensi terhadap perubahan.

Kontribusi yang diberikan pada penelitian ini adalah untuk menyoroti pentingnya dampak dari budaya, khususnya hubungan antara budaya nasional dan budaya organisasi terhadap pelaksanaan ITG yang efektif. Pelaksanaan ITG yang efektif tidak hanya tentang pendekatan top-down atau kontrol, tetapi juga

melibatkan bagaimana organisasi mendorong para pemangku kepentingan ITG untuk memahami dan setuju untuk melakukan praktek terbaik ini.

D. It Governance In China: Cultral Fit And It Governance Capabilities – X. Zhong, S. Vatanasakdakul, and C. Aoun (2012)

Meskipun banyak peneliti yang antusiasme meneliti pada konsep dan kerangka kerja Tata kelola TI, tetapi penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh budaya terhadap Tata kelola TI masih dirasa kurang(10). Penelitian ini membahas apakah budaya cina mempengaruhi kinerja Tata Kelola TI dalam organisasi dan bagaimana pengaruhnya. Kerangka analisis berakar pada teori kontingensi digunakan dalam makalah ini untuk menguji fit (pelengkap atau bertentangan) antara kemampuan Tata Kelola TI dan nilai-nilai budaya Cina. Atas dasar sifat dinamis dari nilai-nilai budaya, penelitian ini mengusulkan empat kondisi yang diharapkan untuk mengimbangi konflik yang ada. Kondisi tersebut antara lain: ketergantungan perusahaan pada kewirausahaan Konghucu, reputasi sosial, dan tujuan bersama, serta paparan terhadap lingkungan bisnis internasional. Penelitian ini juga menjembatani dimensi budaya umum dan nilai-nilai budaya cina asli, yang memungkinkan terjadinya perbandingan lintas budaya. Dengan mengeksplorasi pengaruh potensi budaya nasional terhadap Tata Kelola TI, maka penelitian ini memberikan kontribusi terhadap kontekstualisasi Tata Kelola TI dan manfaat transfer konsep dan praktek Tata kelola TI lintas negara.

Teknologi informasi (TI) memainkan peran yang sangat penting dalam dunia bisnis saat ini. Meningkatkan pengeluaran dan biaya investasi yang terkait dengan IT, dan resiko kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. ITG bertujuan untuk memanfaatkan nilai dari IT(Van Grembergen 2004).

Sistem tata kelola perusahaan berbeda di seluruh cluster budaya nasional (Licht, Goldschmidt, & Schwartz, 2005,2007). Oleh karena itu kesesuaian standarisasi global ITG dan penyebaran di seluruh dunia dari konsep ITG tersebut dipertanyakan jika tanpa terjadi penyesuain. Selain itu, studi sistem informasi juga menunjukkan bahwa hasil dari penggunaan IT bisa sangat bervariasi antar negara

sebagai hasil interaksi antara budaya nasional dan IT (Leidner&Kayworth 2006). Namun ada kelangkaan penelitian ITG ke pengaruh budaya nasional.

Cina adalah negara dengan kekuatan ekonomi terbesar kedua di dunia dan menjadi tuan rumah yang menjadi prioritas utama bagi investasi asing. Yongyou (2009) pada 10 menunjukkan bahwa rendahnya efektivitas ITG biasanya membatasi pemanfaatan TI di perusahaan Cina. Apa yang tampaknya menjadi kekhawatiran peneliti Cina pada kasus ini bahwa interaksi antara ITG dan budaya Cina dapat mengakibatkan hal yang tidak terduga. Kekhawatiran tersebut menimbulkan pertanyaan penelitian tentang potensi budaya Cina yang mempengaruhi kemampuan ITG dan bagaimana pengaruh ini dapat dibuktikan.

Penelitian ini memanfaatkan paradigma konseptual kemampuan ITG dan nilai-nilai budaya Cina untuk menguji pengaruh moderasi dari nilai-nilai budaya Cina pada kinerja ITG. Langkah-langkah dari penelitian ini adalah, budaya etik dan etik kemudian dihindari dengan menyoroti nilai-nilai khas dari masyarakat Cina dan memastikan bahwa mereka dapat dibandingkan dalam konteks global. Selanjutnya adalah memperjelas nilai-nilai budaya Cina dan kemampuan ITG.

Kemampuan ITG merupakan paradigma yang mewakili tren evolusi ITG serta perspektif holistik, perspektif ini sering dioperasionalkan sebagai kombinasi dari tiga jenis kemampuan : struktur, proses, dan relational mechanism. Ketiga jenis kemampuan ITG meliputi serangkaian mekanisme yang positif terkait dengan kinerja ITG . menurut Peterson (2004) kemampuan struktural adalah serangkaian mekanisme formal untuk penyebaran bisnis dan fungsi pengambilan keputusan TI. Kemampuan proses merupakan sejauh mana pengambilan keputusan TI dan pemantauan aturan yang telah ditetapkan serta prosedur standarnya. Peterson(2004) menunjukkan bahwa struktur dan kemampuan proses ITG lebih utama dan sering diimplementasikan dalam sebuah top manajemen. Sedangkan kemampuan relational tidak berwujud sehingga sulit untuk menetapkan standarisasi. Misalnya dialog strategis dan komunikasi informal, tingkat partisipasi yang tinggi dari para pemegang saham dan juga menyediakan koordinasi kompleks yang melengkapi struktur formal dan proses.

Keunikan budaya Cina mengarah ke pengembangan dimensi budaya baru, yaitu orientasi jangka panjang atau Konfusianisme Dinamis. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi budaya Cina dalam berbisnis, seperti paternalisme, personalisasi dan high-context communications, Guoqing (kondisi RRC), konfusianisme, chinese stratagems, dan pengaruh budaya barat. Terlepas dari faktor-faktor ini, Martinson dan Westwood (1997) memfokuskan pada nilai-nilai berdasarkan konfusianisme dan perilaku yang dianggap sebagai karakteristik khas dari sistem manajemen Cina. Mereka juga memetakan fitur budaya Cina seperti “Guanxi” (yang berarti hubungan antar pribadi atau sosial) dan “Mianzi” (merujuk pada reputasi pribadi) ke dalam dimensi mereka.

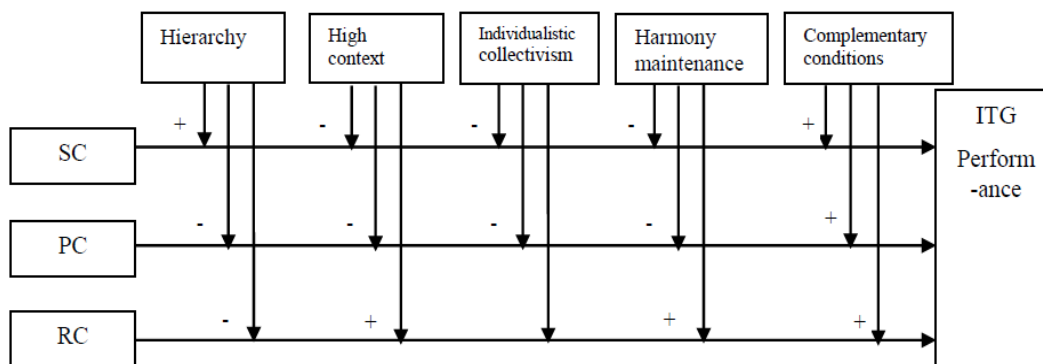
Dimensi budaya seharusnya tidak hanya mempertimbangkan pendekatan etik dari dunia luar, tetapi juga perspektif emic dari nilai-nilai budaya adat. Seperti diilustrasikan dalam tabel 3, dengan menghubungkan lima dimensi Hofstede (perspektif etik) dengan nilai-nilai budaya Cina yang relevan (emic perspektif) kami dapat merujuk ke berbagai literatur internasional.

Tabel 2.4: Menghubungkan perspektif etik dan emik dari budaya Cina

Hofstede's dimensions		Relevant elements of Chinese culture		
Universal dimension	Description	Chinese culture framework	Attributes	Description
Long power distance	The extent to which the less powerful members of organizations and institutions (like the family) accept and expect that power is distributed unequally	Hierarchy / Harmony maintenance	Face oriented / Long power distance / Bureaucratic and centralized / high information control	The Chinese power structure is characterized by centralized authority, as well as directive and hierarchical structures
Uncertainty tolerance	The extent to which a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations	High context	Flexible and holistic intuition decision-making style/ Adapt to uncertainty/ implicit communication	Chinese working style is highly contextual and based on intuition and experiences
Collectivism	The degree to which individuals are integrated into groups	Individualistic collectivism	<i>Guanxi</i> and small circle oriented / personal trust/ interperson communication	Chinese culture is an individualistic collectivism, where the small group or family value is emphasized
Long-term orientation	The fostering of virtues oriented toward future rewards; in particular, perseverance and thrift	Harmony maintain	Respect the status quo/ passive on change / self-restraint / compliant/ face-oriented	Chinese people are more likely to respect the status quo in order to maintain a harmonious society

(sumber: diadaptasi dari Hofstede, 2001; dan Lu dan Heng, 2010)

Dengan mendekonstruksi unsur ITG dan budaya Cina, penulis menggabungkan kemampuan ITG dan karakteristik budaya dalam kerangka analisis dalam sebuah konseptual framework (gambar 2.5).



Gambar 2.5. Kerangka analisis pengaruh budaya terhadap kinerja ITG

(sumber: diadaptasi dari (Ribbers, et al, 2002)

Analisis dimensi berikut dapat diringkas dalam gambar 2.6, dimana “+” mewakili efek pelengkap budaya yang memfasilitasi kinerja perusahaan dari ITG, dan “-“ mewakili kemampuan ITG tertentu yang dapat dihambat oleh lingkungan budaya. Budaya Cina memfasilitasi komunikasi vertikal untuk mempertahankan status quo. Meskipun mudah untuk memulai untuk proses TI terkait tetapi komunikasi horizontal menghambat dan perencanaan sistem informasi akan kurang analitis dan lebih direktif. Wang (2010) melaporkan bahwa perusahaan di Cina yang mendominasi memegang saham akan cenderung sebagai pihak pengambil keputusan, sementara akan mendelegasikan keputusan dan tugas-tugas yang mereka anggap berkaitan dengan teknologi kepada departemen IT. Kemampuan ITG dapat beroperasi lebih efektif pada negara-negara Barat, sementara yang lainnya dibatasi di Cina. Kolektivisme dan orientasi jangka panjang budaya Cina tampaknya positif terkait dengan komunikasi atau hubungan antara bisnis dan TI. Namun budaya individualistis kolektivistis di Cina menyiratkan bahwa partisipasi pemangku kepentingan, komunikasi yang lebih baik, dan pemahaman bersama mungkin dipengaruhi oleh hubungan yang kompleks antara kelompok informal atau formal.

Dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya Cina memberikan pengaruh negatif pada kemampuan ITG di banyak aspek. Namun, adaptasi dari paraktek manajemen juga dapat memberikan kondisi yang tepat untuk mengurangi konflik dan mencapai keselarasan antara ITG dan lingkungan budayanya. Meskipun Lu dan Heng (2010) percaya bahwa nilai-nilai budaya cina dapat menghambat praktek Sistem Informasi seperti perencanaan, penerapan, dan implementasi secara keseluruhan namun ketika manajemen berkaitan dengan peran budaya yang tepat itu dapat memfasilitasi IS dan tujuan organisasi. pernyataan yang tampaknya bertentangan ini sebenarnya sejalan dengan filosofi Cina yinyang yang merupakan dasar dari Taosim. Yinyang dapat digambarkan sebagai bipolar dua dimensi yang hidup saling berdampingan, contoh yang disebutkan diatas adalah kolektivisme individualistis.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya Cina mempengaruhi kinerja ITG, sebagian besar aspek ini pengaruhnya bisa negatif. Namun, untuk meningkatkan kinerja ITG kami juga menyarankan serangkaian kondisi di mana konflik antar pengaruh budaya dan kemampuan ITG dapat dikurangi. Semua proposisi yang disajikan secara komparatif pada dimensi budaya juga dikembangkan sebagai hasil dari perbandingan antara kelompok budaya. Penelitian ini menyarankan bahwa peneliti ITG dan praktisi memperhatikan masalah budaya dan menemukan langkah-langkah untuk mengimbangi efek yang tidak diinginkan berikutnya.

Dengan mengeksplorasi pengaruh potensi budaya nasional, penelitian ini memberikan kontribusi untuk kontekstualisasi ITG dan manfaat konsep dan praktek ITG lintas negara. Penelitian ini dapat menjadi studi pertama untuk pengaruh budaya pada ITG, terutama dalam konteks budaya Cina. Selain itu mempelajari kesenjangan teori-praktek di Cina mungkin juga dapat meningkatkan pemahaman ITG bagi vendor IT dan mengurangi ketidakpastian ITG untuk para pemangku kepentingan.

Karena sifat konseptual pada penelitian ini maka masih terdapat serangkaian keterbatasan pada penelitian ini. Dalam hal ini Proposisi harus

divalidasi secara empiris dan menjelaskan hubungan antara kemampuan ITG dan faktor lain yang relevan seperti struktur ITG pengambilan keputusan.

E. The Influence of Organizational Culture on IT Governance: Perception of a Group of IT Managers from Latin American Companies – L. A. Janssen, E.M. Luciano, and M. G. Testa (2013).

Tata Kelola TI mengubah bentuk perusahaan dalam membuat keputusan, mengatur proses, dan menentukan struktur organisasinya untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang lebih baik di bidang TI. Faktor yang berbeda memberikan kontribusi bagi keberhasilan atau kegagalan model Tata Kelola TI yang diadopsi oleh organisasi, di antara faktor tersebut adalah budaya organisasi. banyak penelitian membahas mengenai hal ini namun tidak mengidentifikasi hubungan dengan Tata Kelola TI. Penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana pilar Tata Kelola TI dipengaruhi oleh variabel-variabel yang membentuk budaya organisasi. pada penelitian ini dilakukan wawancara semi terstruktur terhadap 14 CIO di perusahaan Amerika Latin. Hasil menunjukkan bahwa, menurut persepsi manajer, ada pengaruh kuat budaya organisasi dalam model Tata Kelola TI, khususnya yang berkaitan dengan proses dan struktur.

Dalam penelitian ini, lima elemen budaya organisasi (orientasi hasil, orientasi terhadap individualisme, orientasi jangka panjang, orientasi berdasarkan gender dan orientasi oleh aturan dan pola) yang mempengaruhi pilar IT Governance (struktur, proses dan hubungan). Penelitian ini didasarkan pada persepsi sekelompok Manajer IT yang ada di Amerika Latin, yang dipilih untuk diwawancarai

IT Governance mendorong struktur TI untuk lebih memahami dan mendukung strategi dan tujuan organisasi, memastikan bahwa proses yang diarahkan untuk kinerja organisasi yang lebih baik [29].

Prasad et al. [18] menyebutkan bahwa IT Governance harus mempertimbangkan semua pihak yang berkepentingan dan menjamin bahwa proses memberikan hasil, terutama dengan perkembangan seluruh organisasi. Dengan demikian, IT Governance memiliki dampak organisasi yang

luas, di mana aspek organisasi secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi keberhasilannya.

Weill dan Ross [31] menjelaskan IT Governance yang dibentuk oleh tiga pilar utama: struktur, proses dan hubungan. Menurut Weill dan Ross [31], pengaturan struktural yang dibentuk oleh unit bisnis dan fungsi dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan TI yang tepat. Pengaturan proses diarahkan untuk pelaksanaan pengelolaan dan definisi prosedur menurut strategi dan kebijakan yang ditetapkan untuk IT. Hubungan menjamin bahwa pengaturan didefinisikan dan proses IT Governance adalah IT, memungkinkan mengambil keuntungan dari peluang dieksekusi untuk memastikan efektivitas penggunaan aktif dan mengarahkan nilai yang lebih besar untuk bisnis [30, 2].

Pendekatan lain disajikan oleh Van Grembergen et al. [28], membuat referensi untuk hubungan pengaruh budaya dalam keselarasan antara TI dan bisnis, menekankan relevansi budaya bagi para eksekutif IT. Van Grembergen et al. [28] menganalisis Governance IT, menyajikan pembagian enam prinsip dibagi dengan tanggung jawab, strategi, akuisisi, kinerja, kesesuaian dan perilaku manusia, berkaitan prinsip-prinsip ini dengan aspek budaya organisasi.

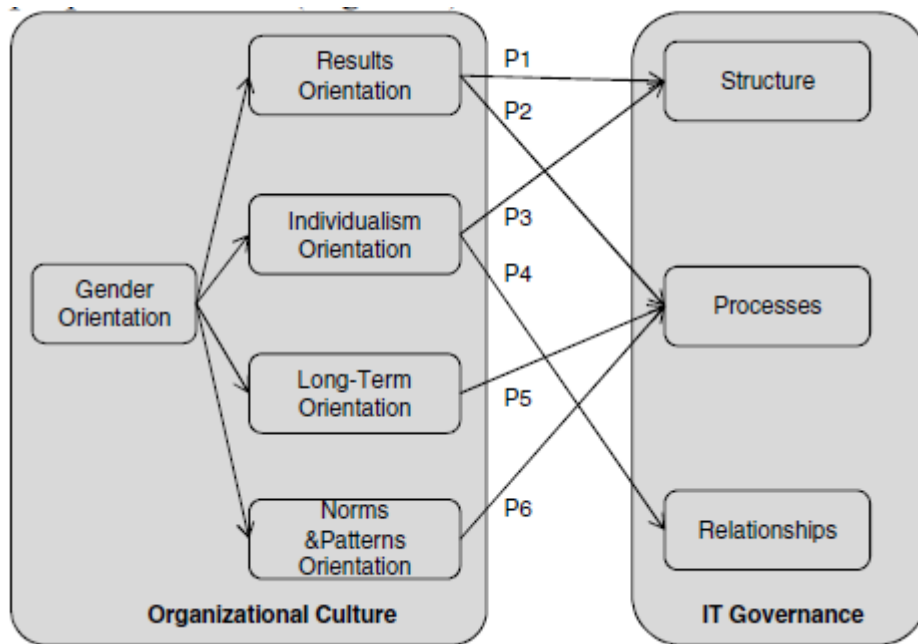
Pilar IT Governance yang dibentuk oleh struktur, proses dan hubungan dipengaruhi oleh kontinjensi internal dan eksternal organisasi. Menurut Sambamurthy dan Zmud [20], IT Governance dipengaruhi oleh nya geografi, segmen, pasar, struktur, strategi, peran serta budaya, antara lain faktor. Selanjutnya, Nfuka dan Rusu [16] menganalisis faktor-faktor penentu keberhasilan dalam pelaksanaan IT Governance, menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi serta pencapaian tujuan tergantung pada budaya organisasi. Dengan demikian, pelaksanaan IT Governance dalam suatu organisasi melibatkan proses interaksi dengan organisasi pada tingkat yang berbeda dan dengan pihak yang berkepentingan.

Beberapa studi tentang IT Governance difokuskan pada struktur dan konfigurasi, dapat juga disebut pengaturan. Weill dan Ross [31] memperluas pendekatan ini, mengelompokkan struktur dalam enam kategori, didefinisikan sebagai monarki bisnis, monarki TI, duopoli, federalisme, feodalisme dan

anarki. Hal ini memungkinkan analisis IT untuk mengambil keputusan mengenai aspek prinsip IT, arsitektur TI, infrastruktur, dan investasi di IT.

Kerangka konseptual yang dibangun pada penelitian ini yaitu tentang hubungan faktor budaya organisasi dan pilar IT Governance. Untuk budaya organisasi, faktor-faktor berikut digunakan, menurut karya Hofstede [10]: orientasi hasil, didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi memberikan insentif, mengakui atau penghargaan anggotanya untuk upaya atau hasil dimaksudkan untuk kualitas, pengembangan, mencapai tujuan, keunggulan dan kinerja. orientasi terhadap individualisme, yang didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi menekankan, memperkuat, atau mengkompensasi tindakan berdasarkan individualitas orang-orang atau kelompok mana mereka berasal, dengan kepentingan individu dan menghormati masing-masing individu. jangka panjang orientasi, terkait dengan kepercayaan dan praktek dari organisasi yang menghargai perilaku dari individu-individu yang melibatkan perencanaan jangka panjang, fokus pada masa depan, dan memperbarui terus menerus. orientasi berdasarkan jenis kelamin, sebuah perilaku organisasi ditandai dengan kata sifat maskulin atau feminin dan divisi peran berdasarkan gender, dan; orientasi oleh aturan dan pola, menunjukkan rasa hormat terhadap keberadaan aturan, kepercayaan dan praktek dalam organisasi untuk menghindari terjadinya situasi yang tidak biasa, baru, atau tidak dikenal, yang dapat menghasilkan ancaman terhadap fungsi normal dari organisasi.

Pada penelitian ini orientasi jenis kelamin digunakan sebagai mediator dari faktor-faktor lain dari budaya organisasi, karena pada penelitian Dagupta (2011) maskulinitas lebih terfokus pada hasil, dan juga pandangan jangka panjang. Karena ini, orientasi jenis kelamin muncul dalam model dan mempengaruhi empat dimensi lainnya (orientasi hasil, orientasi terhadap individualisme, orientasi jangka panjang dan orientasi oleh aturan dan pola). Langkah kedua adalah menghubungkan antara empat dimensi ini dan IT Governance struktur, proses, dan Relational Mechanisms.



Gambar 2.6. Model teoritis yang diusulkan -hubungan antara faktor-faktor organisasi budaya dan pilar IT Governance

Penelitian ini menguji persepsi Manajer Teknologi Informasi dari perusahaan-perusahaan Amerika Latin mengenai pengaruh budaya organisasi dalam definisi dan penerapan model IT Governance. Untuk mencapai tujuan ini, sebuah penelitian kualitatif alam empirical exploratory dilakukan, empat belas Manajer IT dipilih dari empat belas perusahaan yang berbeda dari berbagai segmen usaha (industri, perdagangan, jasa, keuangan), dengan kualifikasi perusahaan yaitu termasuk 250 perusahaan terbesar di Amerika Latin, dengan penghasilan tahunan yang lebih tinggi dari US \$ 2 miliar pada tahun 2010. Satu orang per perusahaan diwawancarai, yaitu IT Manager, CIO atau seseorang dalam posisi yang sama.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung, menggunakan wawancara semi-terstruktur. Script disusun oleh 12 pertanyaan, berdasarkan Hofstede et al. [10]. Pertanyaan-pertanyaan yang diadaptasi dari instrumen asli untuk mencerminkan hubungan dengan IT Governance. Wawancara semi-

terstruktur memungkinkan pewawancara untuk mengklarifikasi isu-isu lebih spesifik.

Wawancara yang dilakukan dengan rincian pertanyaan sebagai berikut: a) deskripsi IT Governance di perusahaan mereka, termasuk proses, hubungan dan struktur; b) bagaimana budaya organisasi di masing-masing perusahaan; c) bagaimana pengaruh antara masing-masing elemen dari budaya organisasi termasuk dalam model yang diusulkan untuk pilar IT Governance.

Wawancara direkam dan ditranskrip oleh peneliti, dengan izin dari pihak yang diwawancarai, yang diidentifikasi sebagai E1 ke E14. Wawancara dilakukan secara individual pada CIO Amerika Latin dan durasi masing-masing perkiraan 40 menit. Catatan lapangan diambil oleh pewawancara, mencoba untuk melengkapi data yang disediakan dalam wawancara. Peserta didorong untuk membahas isu-isu yang mereka rasakan dan yang paling penting bagi Budaya Organisasi dan IT Governance. Bila memungkinkan, mereka juga membuat referensi untuk kasus yang lebih lanjut menjelaskan hubungan antara faktor-faktor Budaya Organisasi terhadap masing-masing IT pilar Governance. Namun, karena alasan kerahasiaan, peserta tidak mengungkapkan informasi mengenai organisasi mereka lebih lanjut.

Untuk analisis data, faktor-faktor yang relevan diidentifikasi dan kemudian dikelompokkan dalam pandangan interpretasi yang lebih baik. Dengan tujuan membantu dalam analisis data, MaxQDA versi 10 digunakan untuk tahap analisis isi.

Hasil penelitian yang dihasilkan melalui analisis wawancara, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang dengan model yang berbeda akan menerapkan aturan Tata Kelola TI yang berbeda pula. Ada konsensus di antara semua pihak yang diwawancarai bahwa budaya organisasi mempengaruhi keputusan dan pelaksanaan model IT Governance. Responden memahami bahwa budaya organisasi ada dalam semua kegiatan perusahaan dan terkait dengan cara untuk penerapan IT Governance.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa perusahaan dengan penggunaan Tata Kelola TI secara intensif dalam bisnis (seperti perusahaan di segmen keuangan dan teknologi) memandang budaya organisasi sebagai kekuatan untuk keberhasilan mengadopsi model IT Governance, berbeda dengan yang lain,

dimana budaya organisasi dapat menghambat kemajuan hasil yang baik dari IT Governance dan akibatnya pelaksanaan organisasi tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Hasil wawancara menunjukkan hubungan dalam berbagai aspek antara organisasi budaya dan model IT Governance yang diadopsi. Ada berbagai titik yang sama, dalam persepsi para eksekutif yang diwawancarai, menunjukkan proses dan struktur Tata Kelola IT mempunyai hubungan dengan aturan, pola, dan hasil dari budaya organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan agar memverifikasi model penelitian ini dan faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan hubungannya dengan pilar IT Governance dengan menerapkan survei mendalam dengan sejumlah besar perusahaan, agar lebih memahami fenomena ini. Peluang pada penelitian ini adalah yang akan memberikan kontribusi pada penelitian di area ini. Para penulis juga menyarankan melakukan studi kasus di perusahaan yang sama (atau sebagian dari mereka) untuk memverifikasi persepsi para pemangku kepentingan lainnya.

Akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa eksekutif TI harus lebih memahami orientasi yang membentuk budaya organisasi mereka dan mengadaptasi model IT Governancenya agar sejalan dengan faktor formatif budaya organisasi untuk memperoleh hasil yang lebih baik dalam proses, struktur dan hubungannya.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual atau Model Penelitian

Pada bab ini akan dibahas mengenai kerangka konseptual yang meliputi model konseptual, analisis domain, dan definisi elemen dalam domain.

3.1.1 Model Konseptual

Model konseptual erat hubungannya dengan teori literatur yang digunakan, dengan adanya model konseptual peneliti dapat menunjukkan bagaimana melihat fenomena yang diketengahkan dalam penelitiannya. Model konseptual dapat membantu dalam penataan masalah, mengidentifikasi faktor-faktro relevan, dan kemudian memberikan koneksi yang membuatnya lebih mudah untuk memetakan bingkai masalahnya (Jan Jonker, dkk., 2011). Menurut Kusnaedi, dkk. (2009) model dalam konsep penelitian adalah kerangka pemikiran yang dirumuskan dalam bentuk diagram atau persamaan matematik tertentu, karena itu model sebagai kerangka pemikiran penelitian paling tidak menampilkan hal-hal seperti variabel yang akan diteliti, prediksi hubungan antar variabel dan dekomposisi hubungan antar variabel.

Penelitian kualitatif difokuskan pada proses yang terjadi dalam penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian kualitatif tidak dapat dibatasi. Disamping itu, penelitian merupakan bagian yang penting dalam penelitian untuk memahami gejala sosial terjadi dalam proses penelitian (Creswell, 2015). Berdasarkan studi literatur dan fenomena yang terjadi di lapangan, maka secara umum, konstruk model penelitian ini dapat dibangun seperti gambar 3.1.

Dalam penelitian ini akan dikembangkan sebuah model yang akan dijelaskan sebagai kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan penjelasan yang menyeluruh tentang teori yang menjadi acuan dasar yang diperlukan dengan hasil penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya sehingga memunculkan sebuah gagasan atau suatu permasalahan untuk dapat dikaji lebih lanjut.

Model yang digunakan pada penelitian ini adalah membuat sebuah model baru, model ini menggabungkan beberapa dimensi dari budaya organisasi menurut penelitian dari Ali et al (2009), Nugroho et al (2011), Zhong et al (2012), Satidularn et al (2011), dan Janssen et al (2013). Definisi dari masing-masing dimensi budaya organisasi selengkapnya dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1. Definisi Variabel Penelitian

Dimensi Budaya	Deskripsi	Sumber	Literatur/Referensi
Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	Mengukur sikap terhadap sesuatu yang tidak pasti pada masa mendatang. Penghindaran tinggi terhadap ketidakpastian (<i>high uncertainty avoidance</i>) mempunyai makna bahwa orang merasa cemas, bingung, dan resah menghadapi sesuatu tidak pasti. Sebaliknya, penghindaran rendah terhadap ketidakpastian (<i>Low uncertainty avoidance</i>) mempunyai makna bahwa orang relatif toleran terhadap berbagai hal, seperti perbedaan dan ketidakpastian.	Hofstede model (2001)	Zhong et al, 2012
Jarak kekuasaan (<i>power Distance</i>)	Mengukur distribusi kekuasaan. Jarak kekuasaan tinggi (<i>high power distance</i>)	Hofstede model (1995)	Satidularn et al, 2011

	<p>mempunyai makna bahwa distribusi kekuasaan tidak merata, seperti ada “jurang pemisah” antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, jarak kekuasaan rendah (<i>low power distance</i>) mempunyai makna bahwa atasan cenderung memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, menjaga hubungan yang akrab.</p>		
<p>Budaya <i>Masculinity</i> (MAS)</p>	<p>MAS menggambarkan distribusi peran dan tanggungjawab berdasarkan gender. MAS mencerminkan ciri-ciri yang mengutamakan nilai keasertifan, perolehan uang, barang, dan kompetisi. Tipe budaya ini mementingkan kuantitas kehidupan. Sementara, budaya <i>femininity</i> (FEM) berorientasi pada nilai-hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan terhadap kesejahteraan orang lain dan lingkungan. Tipe budaya ini lebih mementingkan</p>	<p>Hofstede model (2001)</p>	<p>(Janssen et al, 2013),(Zhong et al, 2012)</p>

	kualitas kehidupan.		
Individualisme-kolektivisme (<i>Individualism – Collectivism</i>)	Mengukur kepedulian terhadap kepentingan diri sendiri. Individualisme tinggi mempunyai makna bahwa orang cenderung memperhatikan orang lain. Oleh karena itu, individualisme rendah juga disebut sebagai kolektivisme (<i>Collectivism</i>).	Hofstede model (2001)	(Janssen et al, 2013),(Zhong et al, 2012)
Tata Kelola TI	Deskripsi	Sumber	Literatur/referensi
Struktur	Merupakan hal-hal yang mendasar dan yang harus dibangun agar dapat menjadi pondasi berjalannya <i>IT Governance</i> . Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (<i>role and responsibilities</i>), <i>Chief Information Officer (CIO) on Board</i> , <i>IT Steering Committee</i> dan <i>Strategy Committee</i> .	Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004) serta Peterson (2004)	Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004)
Proses	adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka	Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004) serta Peterson (2004)	Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004)

	<p>menerapkan <i>IT Governance</i>. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek.</p>		
Relational Mechanisms	<p>komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, <i>knowledge sharing, education training</i> dan <i>cross training</i>. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar <i>stakeholder, rewards and incentive, business/IT Colocation, cross functional business/IT training</i> dan</p>	<p>Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004) serta Peterson (2004)</p>	<p>Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004)</p>

	rotasi.		
--	---------	--	--

(Sumber : Data Diolah)

Tabel 3.2 Definisi Enterprise Governance of IT Practices

No	IT Governance Practice	Definisi
IT Governance Structures		
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi	Keberadaan komite di tingkat dewan direksi untuk memastikan bahwa IT termasuk dalam agenda rutin dan melaporkan masalah untuk dewan direksi.
S2	Keahlian IT di tingkat dewan direksi	Anggota dewan direksi memiliki keahlian dan pengalaman mengenai nilai dan resiko IT
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi	Komite independen di tingkat direksi menggambarkan adanya jaminan kegiatan IT
S4	CIO di komite eksekutif	CIO adalah anggota komite eksekutif
S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive Officer) and/or COO (Chief Operational Officer)	CIO memiliki jalur pelaporan langsung ke CEO dan/atau COO
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)	Komite pengarah di eksekutif atau tingkat manajemen senior yang bertanggung jawab untuk menentukan prioritas bisnis dalam investasi TI
S7	IT governance function / officer	Fungsi dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk mempromosikan, mendorong dan mengelola proses Tata kelola TI
S8	Security / compliance / risk	Fungsi yang bertanggung jawab atas

	officer	keamanan, kepatuhan dan / atau resiko yang mungkin berdampak pada IT
S9	IT project steering committee	Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT berfokus pada prioritas dan mengelola proyek TI
S10	IT security steering committee	Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada IT terkait resiko dan masalah keamanan
S11	Architecture steering committee	Komite terdiri dari bisnis dan TI yang memberikan pedoman arsitektur dan rekomendasi pada aplikasi mereka
S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselarasan dalam peran dan tanggung jawab	Peran dan tanggung jawab didokumentasikan termasuk tugas Tata Kelola dan keselarasan untuk bisnis dan IT
IT Governance Processes		
P1	Perencanaan Sistem Informasi Strategis	Proses formal untuk mendefinisikan dan memperbarui strategi TI
P2	Pengukuran Kinerja IT (misalnya: IT Balanced Scorecard)	Pengukuran kinerja IT dalam domain sebagai kontribusi perusahaan, berorientasi pada pengguna, keunggulan operasional dan berorientasi pada masa depan
P3	Manajemen portofolio (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback)	Prioritas proses untuk investasi TI dan proyek-proyek di mana bisnis dan TI terlibat (kasus bisnis)
P4	Aturan pembiayaan-biaya total kepemilikan (contohnya: activity based costing)	Metode untuk membiayai TI untuk unit bisnis, untuk memungkinkan pemahaman mengenai biaya total kepemilikan

P5	Service level agreements	Kesepakatan resmi antara bisnis dan TI mengenai pembangunan proyek TI untuk operasional TI
P6	IT governance framework COBIT	Proses berdasarkan Tata Kelola TI dan control Framework
P7	IT governance assurance and self-assessment	Organisasi yang dilaksanakan secara reguler atau jaminan kegiatan independen pada Tata Kelola TI dan kontrol TI
P8	Project governance / management methodologies	Proses dan metodologi untuk mengatur dan mengelola proyek TI
P9	Kontrol anggaran TI dan pelaporan	Proses untuk mengontrol dan melaporkan anggaran investasi TI dan proyek
P10	Benefits management and reporting	Proses untuk memantau keuntungan bisnis yang direncanakan selama dan setelah pelaksanaan investasi IT / proyek
P11	COSO / ERM	Framework untuk pengendalian internal
IT Relational Mechanisms		
R1	Rotasi pekerjaan	IT staf yang bekerja di unit bisnis dan orang-orang unit bisnis yang bekerja di IT
R2	Co-location	Secara fisik orang-orang bisnis dan TI dekat satu sama lain
R3	Cross-training	Orang-orang bisnis diberikan training tentang TI dan orang-orang TI ditraining mengenai bisnis
R4	Manajemen pengetahuan (Tata Kelola TI)	Sistem (intranet,...) untuk membagikan pengetahuan mengenai kerangka Tata Kelola TI, tanggung jawab, tugas, dll.
R5	Business/IT account management	Menjembatani kesenjangan antara bisnis dan TI dengan menggunakan account manager yang berperan sebagai perantara
R6	Eksekutif/manajer senior	Senior bisnis dan manajemen TI bertindak

	memberikan contoh yang baik	sebagai “mitra”
R7	Pertemuan informal antara bisnis dan IT eksekutif / manajemen senior	Pertemuan informal, tanpa agenda, di mana bisnis dan manajer senior TI berbicara mengenai kegiatan umum, arah, dll(misalnya selama makan siang informal)
R8	IT leadership	Kemampuan CIO atau peran serupa untuk mengartikulasikan visi untuk peran TI di perusahaan dan memastikan bahwa visi ini jelas dipahami oleh manajer di seluruh organisasi
R9	Corporate internal communication menangani TI secara berkala	Corporate internal communication secara berkala membahas masalah-masalah umum TI
R10	Kampanye peningkatan Tata Kelola TI	Kampanye untuk menjelaskan kepada orang bisnis dan TI mengenai perlunya pengelolaan TI

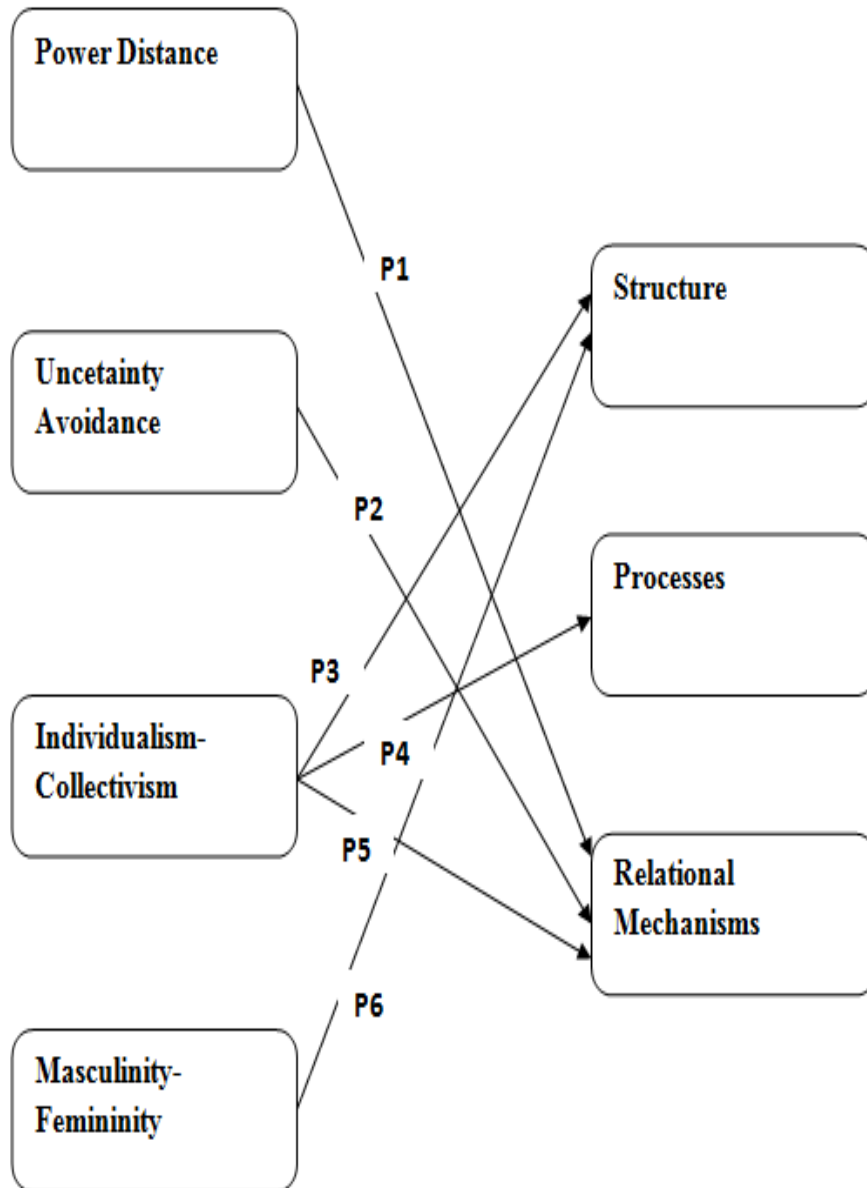
Sumber: De Haes and Van Grembergen, 2009

Kerangka konseptual yang dibangun pada penelitian ini yaitu tentang hubungan faktor Budaya Nasional dan pilar IT Governance. Menurut penelitian Zhong et al (2012): **Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)**, Mengukur sikap terhadap sesuatu yang tidak pasti pada masa mendatang. Penghindaran tinggi terhadap ketidakpastian (*high uncertainty avoidance*) mempunyai makna bahwa orang merasa cemas, bingung, dan resah menghadapi sesuatu tidak pasti. Sebaliknya, penghindaran rendah terhadap ketidakpastian (*Low uncertainty avoidance*) mempunyai makna bahwa orang relatif toleran terhadap berbagai hal, seperti perbedaan dan ketidakpastian. Menurut penelitian (Satidularn et al, 2011), **Jarak kekuasaan (*power Distance*)**, Mengukur distribusi kekuasaan. Jarak kekuasaan tinggi (*high power distance*) mempunyai makna bahwa distribusi kekuasaan tidak merata, seperti ada

“jurang pemisah” antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, jarak kekuasaan rendah (*low power distance*) mempunyai makna bahwa atasan cenderung memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, menjaga hubungan yang akrab. **Individualisme-kolektivisme** (*Individualism – Collectivism*), Mengukur kepedulian terhadap kepentingan diri sendiri. Individualisme tinggi mempunyai makna bahwa orang cenderung memperhatikan orang lain. Oleh karena itu, individualisme rendah juga disebut sebagai kolektivisme (*Collectivism*). Dan **Masculinity-Feminity**, menggambarkan distribusi peran dan tanggungjawab berdasarkan gender. MAS mencerminkan ciri-ciri yang mengutamakan nilai keasertifan, perolehan uang, barang, dan kompetisi. Tipe budaya ini mementingkan kuantitas kehidupan. Sementara, budaya *femininity* (FEM) berorientasi pada nilai-hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan terhadap kesejahteraan orang lain dan lingkungan. Tipe budaya ini lebih mementingkan kualitas kehidupan.

Untuk Pilar IT Governance yang dibentuk oleh struktur, proses dan hubungan dipengaruhi oleh kontingensi internal dan eksternal organisasi, dengan menggunakan teori menurut De Haes, Wim Van Grembergen dan Guldentops (2004) serta Peterson (2004) yaitu: **Struktur**, merupakan hal-hal yang mendasar dan yang harus dibangun agar dapat menjadi pondasi berjalannya *IT Governance*. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. **Proses**, adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka menerapkan *IT Governance*. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek. Dan **Relational Mechanisms**, komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing*, *education training* dan *cross training*. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder*, *rewards and incentive*, *business/IT Colocation*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.

Keterbaruan dari penelitian ini adalah mengenai pengaruh antara beberapa dimensi budaya dari beberapa penelitian sebelumnya terhadap Tata Kelola TI (Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms). Untuk lebih jelasnya model konsep penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Model Konseptual Penelitian yang diusulkan

3.2 Proposisi

Menurut KBBI (2015) proposisi adalah rancangan usulan; ungkapan yang dapat dipercaya, disangsikan, disangkal, atau dibuktikan benar-tidaknya. Dalam penelitian ini, terdapat dua proposisi yaitu proposisi minor dan proposisi mayor. Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Sedangkan proposisi mayor merupakan pernyataan simpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Pada tahap ini dibuat kesimpulan secara umum berdasarkan proposisi minor yang telah ditemukan dalam penelitian.

Berdasarkan model di atas sehingga dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut :

Budaya Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zhong dkk, 2012) ini menunjukkan bahwa budaya Cina mempengaruhi kinerja ITG, sebagian besar aspek ini pengaruhnya bisa negatif. Namun, untuk meningkatkan kinerja ITG kami juga menyarankan serangkaian kondisi di mana konflik antar pengaruh budaya dan kemampuan ITG dapat dikurangi. Semua proposisi yang disajikan secara komparatif pada dimensi budaya juga dikembangkan sebagai hasil dari perbandingan antara kelompok budaya. **Penelitian ini menyarankan bahwa peneliti ITG dan praktisi memperhatikan masalah budaya dan menemukan langkah-langkah untuk mengimbangi efek yang tidak diinginkan berikutnya dan mengurangi ketidakpastian ITG untuk para pemangku kepentingan.** Berdasarkan hal di atas penelitian ini mengusulkan bahwa budaya *Penghindaran Ketidakpastian (Uncertainty Avoidance)* berpengaruh terhadap Relational Mechanisms IT Governance.

P2 : Budaya Uncertainty Avoidance mempengaruhi Relational Mechanism IT Governance.

Budaya Jarak kekuasaan (*Power Distance*)

Studi kasus dalam penelitian yang dilakukan oleh (Satidularn dkk, 2011) ini mengungkapkan bahwa **nilai organisasi XYZ cenderung memiliki minimal jarak (less power distance) karena gaya manajemen “persaudaraan”**. **Gaya kepemimpinan yang less power distance mempengaruhi komunikasi yang terjadi antara pekerja yang berbeda level di perusahaan**. Berdasarkan hal diatas penelitian ini mengusulkan bahwa budaya Jarak kekuasaan (*Power Distance*) berpengaruh terhadap Relational Mechanisms IT Governance.

P1 : Budaya *Power Distance* mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI

Budaya Individualisme- kolektivisme (*Individualism – Collectivism*)

Penelitian yang dilakukan oleh (Zhong dkk, 2012) menemukan bahwa **kolektivisme dan orientasi jangka panjang budaya Cina tampaknya positif terkait dengan komunikasi atau hubungan antara bisnis dan TI di dalam perusahaan**. Namun budaya individualistis kolektivis di Cina menyiratkan bahwa partisipasi pemangku kepentingan, komunikasi yang lebih baik, dan pemahaman bersama mungkin dipengaruhi oleh hubungan yang kompleks antara kelompok informal atau formal.

Dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai budaya Cina memberikan pengaruh negatif pada kemampuan ITG di banyak aspek. Namun, adaptasi dari paraktek manajemen juga dapat memberikan kondisi yang tepat untuk **mengurangi konflik dan mencapai keselarasan antara ITG dan lingkungan budayanya**. Meskipun Lu dan Heng (2010) percaya bahwa nilai-nilai budaya cina dapat menghambat **praktek Sistem Informasi seperti perencanaan, penerapan, dan implementasi secara keseluruhan namun ketika manajemen berkaitan dengan peran budaya yang tepat itu dapat memfasilitasi IS dan tujuan organisasi**. pernyataan yang tampaknya bertentangan ini sebenarnya sejalan dengan filosofi Cina yinyang yang merupakan dasar dari Taosim. Yinyang dapat

digambarkan sebagai bipolar dua dimensi yang hidup saling berdampingan, contoh yang disebutkan diatas adalah **kolektivisme individualistis**.

Mengenai budaya **kolektivisme individualistis yang mempengaruhi struktur pada IT Governance juga ditemukan dalam penelitian (Janssen dkk, 2013)**. Dalam penelitiannya Janssen menyatakan bahwa perusahaan dengan **market expansion, IT executives yang mempunyai budaya yang berorientasi pada hasil, less regulated, dan berfokus pada kolektivisme, cenderung menerapkan model IT Governance dengan proses pengambilan keputusan sederhana dan dengan struktur yang sederhana pula**. Berdasarkan hal diatas penelitian ini mengusulkan bahwa budaya Individualisme- kolektivisme (Individualism – Collectivism) berpengaruh terhadap struktur, proses dan Relational Mechanisms IT Governance.

Mengenai budaya **kolektivisme individualistis yang mempengaruhi Relational Mechanisms pada IT Governance juga ditemukan dalam penelitian (Janssen dkk, 2013)**. Dalam penelitiannya Janssen menyatakan bahwa budaya individu dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, jika mempunyai sifat individu maka seolah-olah keputusan diambil tanpa pertimbangan orang lain yang menyebabkan terkadang salah dalam pengambilan keputusan, dan hak itu dapat berpengaruh buruk terhadap hubungan sesama manusia.

P3 : Budaya *Individualism–Collectivism* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.

P4 : Budaya *Individualism–Collectivism* mempengaruhi Proses Tata Kelola TI.

P5 : Budaya *Individualism–Collectivism* mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

Budaya *Masculinity-Feminity*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Leyla, 2014) menyatakan bahwa budaya masculinity mempunyai efek yang negatif terhadap bisnis baru Venturing karena

jika pemimpinnya menganut budaya femininity akan lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan.

P6 : Budaya *Masculinity-feminity* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.

3.2.1 Proposisi Minor

Proposisi minor merupakan pernyataan/dugaan yang didasarkan pada setiap domain yang digunakan pada penelitian ini. Proposisi minor pada penelitian ini antara lain:

1. Budaya Nasional yang ada pada perusahaan
2. Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI yang ada pada perusahaan/organisasi.

3.2.2 Proposisi Mayor

Proposisi mayor merupakan pernyataan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Proposisi mayor pada penelitian ini adalah adanya pengaruh budaya terhadap struktur, proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI pada suatu perusahaan/organisasi.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah atau mengumpulkan dan menyajikan data secara sistematis dengan tujuan suatu persoalan atau menguji hipotesis. Instrumen memegang peranan penting dalam menentukan suatu mutu penelitian, fungsi instrumen adalah mengungkapkan fakta menjadi data. Menurut Arikunto(2010), data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data.

3.3.1 Instrumen Penelitian Budaya Nasional

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (Schein, 2004).

3.3.1.1 Instrumen Penelitian Budaya Nasional Hofstede

Definisi dimensi budaya secara operasional didapatkan dari melihat tingkat dimilikinya atribut dimensi keyakinan tentang jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, kolektivisme, dan maskulinitas oleh partisipan dengan menggunakan alat ukur *Cultural Values* (CVSCALE). Alat ukur CVSCALE ini dikembangkan oleh Yoo, Donthu, dan Lenartowicz tahun 2011.

3.3.1.1.1 Kuesioner *Cultural Value* (CVSCALE)

Penelitian ini menggunakan alat ukur *Cultural Values* (CVSCALE) yang dikembangkan oleh Yoo, Donthu, dan Lenartowicz tahun 2011. Instrumen ini dikembangkan oleh Yoo, Donthu, dan Lenartowicz berdasarkan teori Hofstede mengenai lima dimensi budaya yaitu keyakinan tentang jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, kolektivisme, maskulinitas, dan orientasi jangka panjang. Tujuan dikembangkannya CVSCALE ini ialah untuk menjadikan alat ukur yang menilai lima dimensi budaya Hofstede pada tingkat individu. Alat ukur ini telah melakukan validasi di beberapa negara seperti Amerika dan Korea Selatan. Dengan diciptakannya alat ukur ini, diharapkan dapat digunakan untuk mengukur orientasi budaya pada level individu yang mana sejalan dengan tujuan penelitian.

Instrumen CVSCALE memiliki sifat *favorable* pada nilai dimensi budaya kolektivisme dan maskulinitas serta *unfavorable* pada nilai dimensi budaya individualisme dan femininitas. Total item pada instrumen ini sebanyak 26 item. CVSCALE menggunakan lima poin skala likert. Instrumen ini memiliki reliabilitas yang tinggi, di beberapa negara yang telah menjadi sampel pengujian instrumen CVSCALE. Salah satu reliabilitas yang dimiliki oleh instrumen ini yaitu 0,84 untuk dimensi keyakinan tentang jarak kekuasaan, 0,76 untuk penghindaran ketidakpastian, 0,85 untuk kolektivisme, 0,71 untuk maskulinitas,

dan 0,78 untuk orientasi jangka panjang. Namun peneliti tidak menggunakan dimensi orientasi jangka panjang selain dikarenakan banyaknya dimensi yang digunakan, Hofstede sendiri belum pernah melakukan penelitian dimensi orientasi jangka panjang di Indonesia.

Variabel budaya nasional hofstede pada penelitian ini adalah :

1. Domain Budaya Individualisme- kolektivisme (*Individualism – Collectivism*)
2. Domain Budaya Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)
3. Domain Budaya Jarak kekuasaan (*power Distance*)
4. Budaya Masculinity-Feminity

Tabel 3.3 Instrumen Penelitian Budaya Nasional Hofstede

Kode	Pernyataan	Penilaian				
		STS	TS	TT	S	SS
Jarak Kekuasaan (<i>Power distance</i>)						
P1	Orang yang memiliki posisi lebih tinggi harus membuat sebagian besar keputusan tanpa konsultasi terlebih dahulu dengan orang yang posisinya lebih rendah					
P2	Orang yang memiliki posisi lebih tinggi harusnya tidak meminta pendapat terlalu sering kepada orang yang lebih rendah posisinya					
P3	Orang-orang di posisi yang lebih tinggi harus menghindari interaksi sosial dengan orang-orang di posisi yang lebih rendah					
P4	Orang-orang di posisi yang lebih rendah seharusnya tidak setuju dengan keputusan yang diambil oleh orang-orang di posisi yang					

	lebih tinggi					
P5	Orang-orang di posisi yang lebih tinggi seharusnya tidak mendelegasikan tugas-tugas penting kepada orang-orang di posisi yang lebih rendah					
Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)						
U1	Penting untuk memiliki petunjuk yang dijabarkan secara rinci sehingga saya selalu mengetahui apa yang harus dilakukan					
U2	Penting untuk selalu mengikuti petunjuk dan prosedur					
U3	Peraturan dan regulasi penting karena memberitahu saya tentang apa yang harus dilakukan					
U4	Adanya prosedur standar kerja sangat membantu					
U5	Adanya Petunjuk untuk standar operasional itu penting					
Individualisme- kolektivisme (<i>Individualism – Collectivism</i>)						
C1	Individu harus mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok					
C2	Individu harus tetap bersama kelompok bahkan saat melalui kesulitan					
C3	Kesejahteraan kelompok lebih penting daripada individu					
C4	Keberhasilan kelompok lebih penting daripada keberhasilan					

	individu					
C5	Individu seharusnya hanya mengejar tujuan mereka setelah memperhatikan kesejahteraan kelompok					
C6	Loyalitas kelompok harus didukung bahkan jika tujuan individu tidak tercapai					
<i>Masculinity</i>						
M1	Sangat penting bagi seorang pria untuk mempunyai karir daripada bagi seorang wanita					
M2	Pria selalu menyelesaikan masalah dengan analisis logikanya; wanita selalu menyelesaikan masalah dengan intuisinya					
M3	Menyelesaikan masalah yang sulit biasanya membutuhkan tindakan yang aktif dan pendekatan secara ekstrim, hal itulah yang khas dari seorang pria					
M4	Ada beberapa pekerjaan yang pria lakukan lebih baik daripada seorang wanita					

Sumber : Yoo, Donthu, and Lenartowicz, 2011

3.3.2 Instrumen Penelitian Struktur, Proses, Relational Mechanisms Tata Kelola TI

Untuk lebih memahami bagaimana organisasi dapat menerapkan tata kelola IT, penelitian (De Haes, et. al) dilengkapi dengan penelitian Delphi, memanfaatkan sebuah template/panel dari ahli akademisi, bisnis dan manajer TI

dan konsultan, untuk mencoba mengevaluasi struktur, proses, dan mekanisme relasional pada organisasi dalam menggunakan dan melaksanakan tata kelola TI. Penelitian ini menghasilkan 33 daftar praktik tata kelola IT.

Tabel 3.4 Penilaian Enterprise Governance of IT Practices

No	IT Governance Practice	Maturity/Kematangan					
		Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
IT Governance Structures		Non – Existent	Initial/Ad hoc	Repeatable	Defined	Managed	optimized
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi						
S2	Keahlian IT di tingkat dewan direksi						
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi						
S4	CIO di komite eksekutif						
S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive Officer) and/or COO (Chief Operational						

	Officer)						
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)						
S7	IT governance function / officer						
S8	Security / compliance / risk officer						
S9	IT project steering committee						
S10	IT security steering committee						
S11	Architecture steering committee						
S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselarasan dalam peran dan tanggung jawab						

IT Governance Processes							
P1	Perencanaan Sistem Informasi Strategis						
P2	Pengukuran Kinerja IT (misalnya: IT Balanced Scorecard)						
P3	Manajemen portofolio (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback)						
P4	Aturan pembiayaan-biaya total kepemilikan (contohnya: activity based costing)						
P5	Service level agreements						
P6	IT governance framework COBIT						
P7	IT governance assurance and self-assessment						
P8	Project governance / management						

	methodologies						
P9	Kontrol anggaran TI dan pelaporan						
P10	Benefits management and reporting						
P11	COSO / ERM						
IT Relational Mechanisms							
R1	Rotasi pekerjaan						
R2	Co-location						
R3	Cross-training						
R4	Manajemen pengetahuan (Tata Kelola TI)						
R5	Business/IT account management						
R6	Eksekutif/manajer senior memberikan contoh yang baik						
R7	Pertemuan informal antara bisnis dan IT eksekutif / manajemen senior						
R8	IT leadership						
R9	Corporate internal communication menangani TI secara berkala						

R10	Kampanye peningkatan Tata Kelola TI						
-----	-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Sumber: De Haes and Van Grembergen, 2009

Tingkat kemampuan pengelolaan TI pada skala maturity dibagi menjadi 6 level :

1. Level 0 (*Non-existent, Management processes are not applied at all*)

Perusahaan tidak mengetahui sama sekali proses teknologi informasi di perusahaannya. Kekurangan yang menyeluruh terhadap proses apa pun yang dapat dikenali. Perusahaan bahkan tidak mengetahui bahwa terdapat permasalahan yang harus diatasi.

2. Level 1 (*Initial Level, Adhoc*)

Terdapat bukti bahwa perusahaan mengetahui adanya permasalahan yang harus diatasi. Bagaimanapun juga tidak terdapat proses standar, namun menggunakan pendekatan *ad hoc* yang cenderung diperlakukan secara individu atau per kasus. Secara umum pendekatan kepada pengelolaan proses tidak terorganisasi.

3. Level 2 (*Repeatable Level*)

Proses dikembangkan ke dalam tahapan di mana prosedur serupa diikuti pihak-pihak yang berbeda untuk pekerjaan yang sama. Tidak terdapat pelatihan formal atau pengomunikasian prosedur standar dan tanggung jawab diserahkan kepada individu masing-masing. Terdapat tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pengetahuan individu sehingga kemungkinan terjadi *error* sangat besar.

4. Level 3 (*Defined Level*)

Prosedur distandarisasi dan didokumentasikan, kemudian dikomunikasikan melalui pelatihan. Selanjutnya, diamanatkan bahwa proses-proses tersebut harus diikuti. Namun, penyimpangan tidak mungkin dapat terdeteksi. Prosedur sendiri tidak lengkap, namun sudah memformalkan praktik yang berjalan.

5. Level 4 (Managed Level)

Manajemen mengawasi dan mengukur kepatutan terhadap prosedur dan mengambil tindakan jika proses tidak dapat dikerjakan secara efektif. Proses berada di bawah peningkatan yang konstan dan penyediaan praktik yang baik. Otomatisasi dan perangkat digunakan dalam batasan tertentu.

6. Level 5 (Optimized Level)

Proses telah dipilih ke dalam tingkat praktik yang baik, berdasarkan hasil dari perbaikan berkelanjutan dan pemodelan kedewasaan dengan perusahaan lain. Teknologi informasi digunakan sebagai cara terintegrasi untuk mengotomatisasi alur kerja, penyediaan alat untuk peningkatan kualitas dan efektivitas serta membuat perusahaan cepat beradaptasi.

0 – Proses pengelolaan tidak teraplikasi pada semua proses TI.

1 – Proses bersifat ad hoc dan tidak terorganisir.

2 – Proses mengikuti pola reguler.

3 – Proses telah terdokumentasi dan dikomunikasikan.

4 – Proses telah terpantau dan terukur.

5 –Telah mengikuti *good practices* dan terotomatisasi.

Tabel 3.5 Level Kematangan Tata Kelola Teknologi Informasi pada Perusahaan

Indeks Kematangan	Level Kematangan
0-0,49	0 – <i>Non Existent</i>
0,50-1,49	1 – <i>Initial/Ad Hoc</i>
1,50-2,49	2 – <i>Repeatable But Intuitive</i>
2,50-3,49	3 – <i>Defined Process</i>
3,50-4,49	4 – <i>Managed and Measureabel</i>
4,50-5,00	5 – <i>Optimized</i>

Sumber : ITGI. 2007.

3.4 Analisis Domain

Terdapat tiga domain yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Domain Budaya

Domain ini digunakan untuk mengetahui budaya yang ada atau yang dominan pada suatu organisasi/perusahaan.

2. Domain Struktur, Proses, Relational Mechanisms Tata Kelola TI

Domain ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan menerapkan Tata Kelola TI atau kematangan Tata Kelola TI dalam suatu perusahaan.

3. Domain Hubungan Budaya Tata Kelola TI

Domain ini digunakan untuk mengetahui budaya organisasi dan kaitannya dengan Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

Tabel 3.6 Domain Penelitian

No	Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
1	Budaya Nasional/Organisasi	<i>Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai Budaya Nasional/Organisasi</i>	
		• Adanya budaya yang mendominasi di dalam organisasi/perusahaan	Pertanyaan mengenai budaya organisasi yang paling dominan dan kuat dalam organisasi/perusahaan
		• Pendapat mengenai budaya organisasi yang ada pada organisasinya	Pertanyaan pendapat mengenai budaya organisasi yang ada pada organisasi/perusahaan
		• Adanya budaya Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	Pertanyaan mengenai budaya Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>) yang ada didalam organisasi
		• Adanya budaya Jarak kekuasaan (<i>power Distance</i>)	Pertanyaan mengenai budaya Jarak kekuasaan (<i>power Distance</i>)
		• Adanya budaya (<i>Masculinity-Feminity Culture</i>)	Pertanyaan mengenai Budaya (<i>Masculinity-Feminity Culture</i>)
		• Adanya budaya Individualisme-kolektivisme (<i>Individualism Collectivism</i>)	Pertanyaan mengenai budaya Individualisme- kolektivisme (<i>Individualism Collectivism</i>)
2	IT Governance	<i>Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai tata kelola TI</i>	

		<ul style="list-style-type: none"> • Adanya framework Tata Kelola TI yang diterapkan pada perusahaan/organisasi 	Pertanyaan mengenai framework Tata Kelola TI yang ada pada perusahaan/organisasi(COBIT, ITIL, dll)
		<ul style="list-style-type: none"> • Adanya Struktur pengambilan keputusan Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai bagaimana Struktur dalam suatu organisasi/perusahaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Adanya proses Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai bagaimana Proses Tata Kelola TI dalam suatu organisasi/perusahaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Adanya Relational Mechanisms Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai bagaimana Relational Mechanisms Tata Kelola TI terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan
		<ul style="list-style-type: none"> • Area Tata Kelola TI yang paling dominan atau yang bekerja dengan baik 	Pertanyaan mengenai area Tata Kelola TI yang paling dominan di perusahaan/organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> • Adanya tanggung jawab utama dari Struktur Tata Kelola TI di perusahaan/organisasi 	Pertanyaan mengenai tanggung jawab utama dari Struktur Tata Kelola TI
3	Pengaruh budaya	<i>Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai pengaruh budaya terhadap Tata Kelola TI</i>	

terhadap Tata Kelola TI	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya budaya Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>) yang mempengaruhi Proses Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai budaya Penghindaran Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>) yang mempengaruhi Proses Tata Kelola TI
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya budaya Jarak kekuasaan (<i>power Distance</i>) yang mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai budaya Jarak kekuasaan (<i>power Distance</i>) yang mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya budaya (<i>Masculinity-Feminity Culture</i>) yang mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai budaya (<i>Masculinity-Feminity Culture</i>) yang mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI
	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya budaya Individualisme-kolektivisme (<i>Individualism Collectivism</i>) yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI 	Pertanyaan mengenai budaya Individualisme- kolektivisme (<i>Individualism Collectivism</i>) yang mempengaruhi Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI

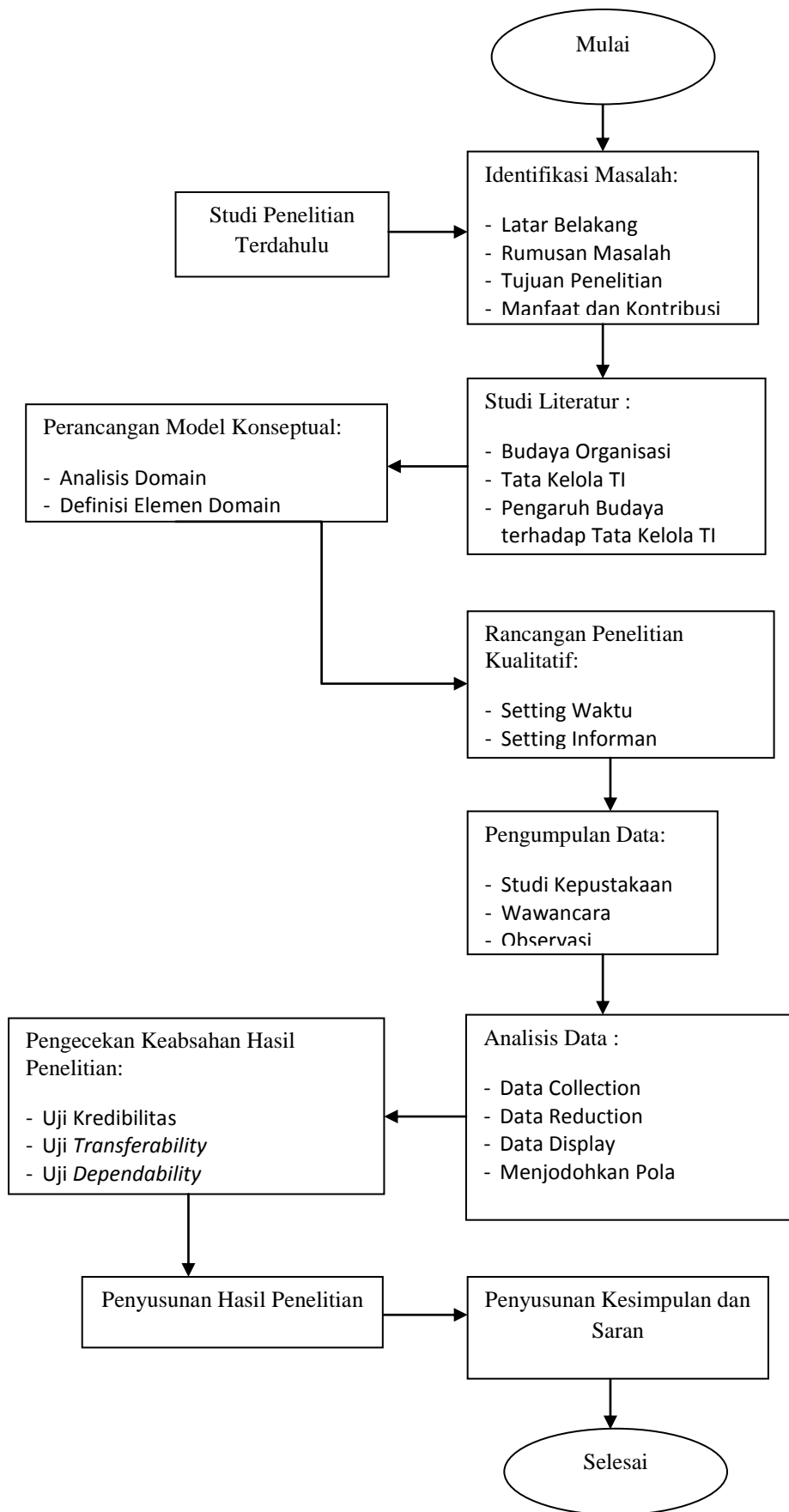
BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Tahapan Penelitian

Riset metode Ilmiah merupakan riset yang terstruktur dengan langkah-langkah yang jelas dan sistematis (Jogiyanto, 2008).

Bab ini menjelaskan metodologi, ada beberapa tahapan untuk menyelesaikan permasalahannya, secara garis besar tahapan penelitian yang dilakukan adalah identifikasi masalah, studi literatur, penetapan perumusan masalah, penetapan tujuan, batasan dan kontribusi penelitian sudah dijelaskan pada bab 1 dan 2, pada bab 4 ini berfokus untuk menguraikan metodologi penelitian, merumuskan model konseptual, rancangan penelitian kualitatif, pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan, hasil penelitian dan penyusunan kesimpulan dan saran.



Gambar 4.1 Diagram Alir Tahapan Penelitian

4.1.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah suatu tahap permulaan dari penguasaan sebuah masalah dimana suatu objek tertentu dan dalam situasi tertentu dapat kita kenali sebagai suatu masalah. Identifikasi masalah bertujuan agar kita mendapatkan sejumlah masalah yang nantinya akan dicari cara penyelesaiannya, dengan kata lain identifikasi masalah yang baik akan menggambarkan permasalahan dalam judul penelitian.

Suatu riset dimulai dengan mengangkat isunya, hal ini menjawab pertanyaan apa yang akan diteliti. Isu dari riset sebaiknya berawal dari fenomena yang terjadi dimasyarakat. Isu dari riset tidak terjadi dengan sendirinya. Isu dari riset sebagai permasalahan riset terjadi karena adanya gejala dari masalahnya. Gejala dari masalah ini disebut juga dengan latar belakang masalah. Supaya hasil riset menarik untuk dibaca, latar belakang masalah sebaiknya ditulis dengan bentuk suatu cerita konteks. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi isu untuk mendapatkan informasi mengenai topik penelitian yang sudah dipilih yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi Tata kelola TI khususnya tiga pilar atau Framework Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms pada Tata kelola TI di Indonesia.

4.1.2 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan cara pengumpulan data penunjang mengenai teori-teori yang mendukung penelitian, penelitian terkait, serta metode yang banyak digunakan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini. Studi literatur dilakukan dengan penelaan buku, literatur, catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dipecahkan. Pemahaman terhadap literatur bertujuan untuk menyusun dasar teori terkait dalam melakukan penelitian mengenai bagaimana budaya organisasi mempengaruhi struktur, proses dan Relational Mechanisms pada Tata Kelola TI. Studi literatur dan kajian pustaka sudah dibahas di dalam bab 2.

4.1.3 Perancangan Konseptual Model

Berdasarkan studi literatur yang telah dikaji, dibuatlah model konseptual mengenai pengaruh budaya terhadap Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Pada bagian ini dijelaskan pula definisi elemen dalam domain.

4.1.4 Rancangan Penelitian Kualitatif

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif untuk menyajikan data empiris untuk menjawab pertanyaan Bagaimana budaya Organisasi mempengaruhi Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms pada Tata kelola TI, dengan perspektif kajian sistem informasi. Alasan menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, dan menggali lebih luas dari fenomena yang terjadi di lapangan. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Rancangan penelitian kualitatif ini merujuk pada acuan teoritis yang ditulis John W. Creswell (2015) dalam bukunya berjudul “ Penelitian Kualitatif dan Desain Riset “ dan buku Sugiyono (2014) dengan judul “ Memahami Penelitian Kualitatif “.

Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam (*Verstehen*), penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan masyarakat. Pendekatan kualitatif, lebih lanjut, mementingkan pada proses dibandingkan dengan hasil akhir, oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat praktis. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati).

4.1.4.1 Setting Lokasi dan Waktu Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan BUMN karena pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-02/1vibu/2013 Tentang Panduan

Penyusunan Pengelolaan Teknologi Informasi Badan Usaha Milik Negara, bahwa perusahaan BUMN harus menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi :

1. Bahwa teknologi informasi sangat besar manfaatnya dalam pengembangan usaha suatu perusahaan, sehingga perlu dikembangkan secara terarah dan terukur di BUMN guna mendukung strategi bisnis BUMN sejalan dengan tujuan jangka panjang, menengah, dan jangka pendek yang ingin dicapai oleh BUMN;
2. Bahwa agar teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara optimal, terukur, terarah dan memenuhi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), maka pemanfaatan dan pengembangan teknologi informasi di BUMN harus berdasarkan pada suatu sistem tata kelola, termuat dalam sebuah master plan, dan dikembangkan secara bersinergi sesama BUMN.

b. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan kurang lebih selama 2 bulan yaitu akhir bulan April – Juni 2015. Untuk lebih jelasnya, mengenai waktu penelitian beserta aktivitasnya, dapat dilihat pada Tabel Jadwal Penelitian.

4.1.4.2 Setting Informan Penelitian

Peneliti mengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* dipilih karena peneliti memilih sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang didasarkan pada topik penelitian ini. Sampel yang dipilih harus mengetahui tentang obyek penelitian ini yaitu terkait Budaya Organisasi, Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI dalam perusahaan.

Informan pada penelitian ini dibedakan menjadi dua kelompok yaitu kelompok informan yang dimintai informasi mengenai budaya organisasi dan kelompok informan dari internal perusahaan yang mengetahui mengenai Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI di dalam perusahaan/organisasi. Pemilihan informan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kelompok informan yang dimintai informasi mengenai budaya organisasi CEO atau IT manajer/CIO, atau Pimpinan Bisnis Unit perusahaan
 - Informasi yang ingin didapatkan : budaya organisasi/nasional yang ada pada perusahaan yang dipimpinnya
 - Alasan pemilihan informan: secara kapasitas informan tersebut dianggap lebih menguasai data dan informasi yang ingin didapatkan oleh peneliti karena memiliki peran sebagai pemimpin dalam penyediaan informasi bagi kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuannya.
- b. Kelompok internal perusahaan yang mengetahui mengenai Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI dalam perusahaan.
 1. Informasi Mengenai Struktur Tata Kelola TI Perusahaan: CEO/CIO
 - Informasi yang ingin didapatkan yaitu mengenai Struktur Tata Kelola TI yang ada pada perusahaan. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. Struktur organisasi TI bermaksud untuk menjabarkan bagaimana fungsi TI dapat berjalan dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan.
 - Alasan pemilihan informan: karena CEO/CIO merupakan pimpinan perusahaan yang berhubungan langsung dengan Struktur dalam organisasinya, yang membagi fungsi dan peran dalam perusahaan.
 2. Informasi mengenai Proses Tata Kelola TI perusahaan: IT Manager
 - Informasi yang ingin didapatkan: mengenai Proses yang ada pada perusahaan, dalam hal ini Proses adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka menerapkan *IT Governance*. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas

proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek.

- Alasan pemilihan informan: karena IT Manager merupakan pengelola Teknologi Informasi (TI) dalam operasional sehari-hari dalam lingkungan perusahaan, yang memberikan solusi dan konsultasi teknologi untuk mencapai tujuan dan strategi bisnis perusahaan.

3. Informasi mengenai Relational Mechanisms Tata Kelola TI pada Perusahaan/Organisasi: IT Manager dan Bisnis Unit

- Informasi yang ingin didapatkan: mengenai komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing*, *education training* dan *cross training*. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder*, *rewards and incentive*, *business/IT Colocation*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.
- Alasan pemilihan informan: karena IT manager sebagai wakil dari unit IT yang dapat memberikan informasi mengenai hubungan Unit IT dengan Unit Bisnis lainnya dalam perusahaan, dan sebaliknya Pimpinan Unit Bisnis dapat memberikan informasi mengenai hubungannya dengan Unit IT dalam perusahaan/organisasi.

4.1.4.3 Setting Instrumen Penelitian

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian kualitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel, apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa tes, pedoman wawancara, pedoman observasi,

dan kuesioner. Namun dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Dalam penelitian ini instrumen menggunakan kuesioner untuk tahap pengumpulan data awal, pada penelitian ini penggunaan kuesioner dibagi menjadi dua bagian yaitu kuesioner yang pertama digunakan untuk mengetahui budaya Nasional/Organisasi yang ada pada perusahaan/organisasi, kuesioner yang kedua digunakan untuk mengetahui tingkat kematangan Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI pada perusahaan/organisasi. Jenis instrumen yang digunakan dalam tahap yang berikutnya adalah pedoman wawancara, alat perekam, alat tulis dan sebagainya. Pedoman wawancara ini dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan terbuka yang telah disusun sebelumnya berdasarkan definisi domain pada bab 3 sebelumnya yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya terhadap Tata Kelola TI.

4.1.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *Setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara (Sugiyono, 2014). Bila dilihat dari segi *settingnya*, data dikumpulkan pada *setting alamiah*, pada sebuah eksperimen atau diskusi dan sebagainya. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan data sekunder yang merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, atau dapat dikatakan data sekunder dapat diperoleh melalui orang lain atau dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *literatur review* (studi kepustakaan), *observasi* (pengamatan),

interview (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungannya. Pada penelitian ini data dikumpulkan dari studi literatur dan studi empiris, studi literatur untuk mengumpulkan data penunjang berupa teori-teori yang mendukung, penelitian sebelumnya, dan data penunjang lainnya, sedangkan pengumpulan data dari responden atau informan yang berupa riset lapangan disebut dengan studi empiris. Riset di lapangan ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara kepada informan yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan.

4.1.5.1 Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan. Dalam penelitian ini, penulis akan mengumpulkan data-data dan informasi untuk mendukung isu fenomena yang terjadi, dan sebagai bahan penyusun latar belakang masalah, teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan permasalahan yang ada, khususnya teori tentang perilaku serta data-data penunjang lainnya. Data-data ini diperoleh dari buku-buku, artikel di internet, jurnal penelitian, serta sumber pustaka lain yang mendukung penelitian ini.

4.1.5.2 Wawancara

Pendekatan komunikasi artinya adalah pendekatan yang berhubungan langsung dengan sumber data dan terjadi proses komunikasi untuk mendapatkan datanya. Yang termasuk dalam pendekatan komunikasi adalah teknik wawancara (*interview*) dan teknik survei, wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini teknik wawancara berupa wawancara personal (*personal interview*), wawancara personal dilakukan dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. Seseorang dapat melihat wawancara sebagai rangkaian langkah dalam suatu prosedur. Tahapan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Kvale & Brinkmann, 2009);

1. Menentukan pertanyaan riset yang akan dijawab dalam wawancara tersebut.
2. Mengidentifikasi informan yang akan diwawancarai, yang dapat menjawab dengan baik pertanyaan-pertanyaan riset berdasarkan prosedur *sampling purposeful* yang disebutkan pada pembahasan sebelumnya.
3. Menentukan tipe wawancara yang praktis dan dapat menghasilkan informasi yang paling berguna untuk menjawab pertanyaan riset.
4. Menggunakan prosedur perekaman yang memadai ketika melaksanakan wawancara.
5. Merancang dan menggunakan panduan wawancara.
6. Menentukan lokasi wawancara yang tepat.
7. Setelah sampai pada tempat wawancara, menjelaskan kembali maksud dan tujuan dan meminta informan mengisi formulir persetujuan.
8. Selama wawancara, menggunakan prosedur wawancara yang baik.

4.1.5.3 Observasi (Pengamatan)

Pengamatan adalah salah satu alat penting untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif. Mengamati berarti memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat, dan merekamnya untuk tujuan ilmiah. Pengamatan tersebut didasarkan pada tujuan riset dan pertanyaan riset (Creswell,2015).

4.1.6 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui informasi mengenai budaya organisasi/nasional yang ada pada perusahaan dan informasi mengenai kematangan Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI pada perusahaan, informasi yang sudah didapatkan selanjutnya akan dianalisis dan dijadikan sebagai bahan penyusunan instrumen pertanyaan untuk wawancara untuk mengetahui pengaruh budaya terhadap tata Kelola TI pada Perusahaan/Organisasi.

4.1.7 Analisis Data

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan 3 tahap analisis data yaitu terdiri dari analisis saat pengumpulan data, analisis setelah pengumpulan data, dan terakhir adalah analisis data studi kasus.

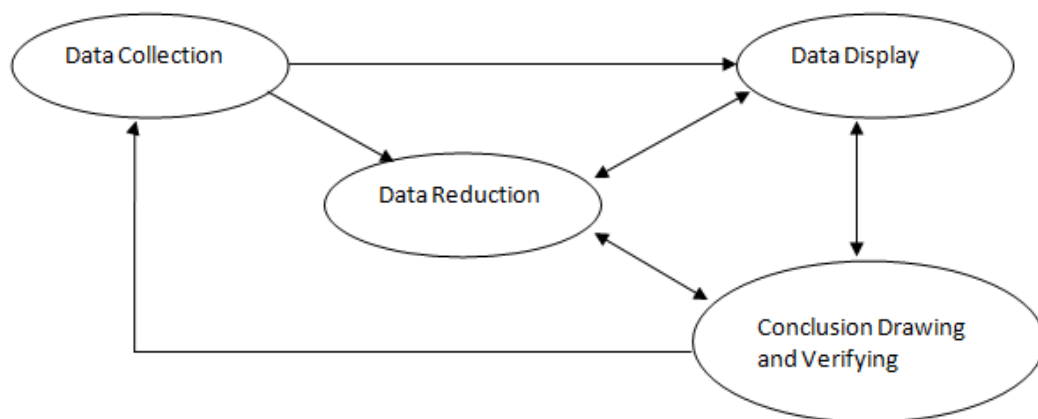
a. Analisis Saat Pengumpulan Data

Terkait dengan analisis data pada saat di lapangan, peneliti menggunakan beberapa saran dari Bogdan dan Biken (1998), Glesne dan Peshkin (1992) dan Mantja (2007) seperti yang dimuat pada Ulfatin (2015) sebagai berikut

1. Mengupayakan untuk mempersempit bidang kajian.
2. Membuat ringkasan data sementara dan merencanakan pengumpulan data berikutnya
3. Menulis sebanyak-banyaknya deskripsi / informasi dari lapangan
4. Menulis “memo” untuk diri sendiri tentang sesuatu yang harus dipelajari atau apa yang segera dilakukan oleh peneliti.
5. Mencoba mengungkap gagasan-gagasan dan tema-tema dalam pokok persoalan.
6. Mengkaji sumber kepustakaan sementara peneliti di lapangan penelitian.
7. Bermain kata dengan menggunakan analogi.
8. Menggunakan alat-alat perlengkapan visual

b. Analisis Setelah Pengumpulan Data

Untuk tahapan analisis data setelah pengumpulan data, peneliti merujuk pada siklus interaktif proses analisis data penelitian kualitatif menurut Miles & Huberman (1994) seperti pada bagan 4.2 dibawah ini.



Gambar 4.2 Siklus Interaktif Proses Analisis Data Penelitian Kualitatif
(Sumber: Miles & Huberman, 1994)

Pada bagan 4.2 diatas merupakan proses analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data ditempatkan sebagai komponen yang merupakan bagian dari kegiatan analisis data. Pada pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara, pengamatan dokumen, dan pengamatan aktivitas langsung untuk mendapatkan konsep, kategori bahkan teori. Hasil dari pengumpulan data (*data collection*) perlu direduksi (*data reduction*) yaitu dengan cara diedit, diberi kode, dan dibuatkan tabel. Dengan mereduksi data, peneliti membuat ikhtisar hasil pengumpulan data selengkap mungkin, dan kemudian memilah-milah ke dalam satuan konsep, kategori, dan tema tertentu. Hasil reduksi data selanjutnya diorganisir ke dalam bentuk sajian tertentu (*data display*) sehingga akan terlihat secara utuh. Cara penyajian data dapat berbentuk diagram, alur, matriks atau bentuk-bentuk lain. Dengan sajian data yang sedemikian rupa maka akan memudahkan dalam pemaparan dan penegasan simpulan (*conclusion drawing and verifying*).

Sesuai dengan gambar siklusnya, proses analisis tidak langsung sekali jadi, melainkan dilakukan berulang-ulang hingga dirasa cukup menghasilkan kesimpulan yang akurat. Misalnya, selain dari mengumpulkan data kemudian mereduksi data, dapat juga dari mengumpulkan data kemudian memaparkan data baru kemudian mereduksi data. Setelah mereduksi data kembali memaparkan data, dari pemaparan data baru membuat simpulan namun tidak langsung jadi.

Proses dapat kembali ke pemaparan data bahkan pengumpulan data kembali untuk menambah perbendaharaan informasi yang mungkin dirasa kurang cukup kuat.

c. Analisis Data Studi Kasus

Pada penelitian ini, peneliti juga menggunakan teknik analisis data studi kasus. Teknik analisis data studi kasus dilakukan setelah pengumpulan data dilakukan, disamping melakukan analisis data mengacu pada Miles dan Huberman (1994), peneliti juga melakukan analisis data studi kasus mengacu pada Yin (2003). Tiga (3) teknik analisis studi kasus menurut Yin (2003) antara lain:

1. Menjodohkan Pola

Penjodohan pola dilakukan dengan membandingkan pola yang didasarkan atas data di lapangan dan pola yang didasarkan atas kajian teori sebelum pengumpulan data. Jika keduanya terjadi kesamaan, maka hasilnya akan menguatkan validitas internal studi kasus.

2. Membuat Eksplanasi

Tujuan pembuatan eksplanasi yaitu untuk membuat kejelasan kasus yang sedang diteliti. Pembuatan eksplanasi dilakukan dengan cara:

- a. Membuat penjelsan naratif secara berurutan dari pertama sampai dengan akhir.
- b. Serangkaian pengulangan eksplanasi yang dilakukan dengan:
 1. Membuat suatu pernyataan teoritis atau proposisi awal
 2. Membandingkan temuan kasus awal dengan pernyataan prososisi awal
 3. Memperbaiki pernyataan teoritis atau proposisi
 4. Membandingkan temuan kasus lebih lanjut untuk memperbaiki proposisi
 5. Memperbaiki kembali proposisi
 6. Begitu seterusnya hingga temuan-temuan telah ditemukan secara lengkap dan dirasa cukup oleh peneliti.

3. Analisis Deret Waktu

Analisis deret waktu ini dilakukan dengan mengikuti pola prosedural suatu tindakan. Deret waktu dapat terjadi dengan berpasangan antara kecenderungan butir-butir dibandingkan dengan kecenderungan teoritis.

4.1.9 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Untuk menjamin validitas internal, peneliti meningkatkan ketekunan yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Meningkatkan ketekunan dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan kembali apakah data yang ditemukan itu salah atau tidak. Selain itu, dilakukan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini, dengan kata lain dilakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber. Triangulasi teknik dilakukan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu yaitu mengumpulkan data pada saat emosional narasumber normal (Sugiyono, 2014). Selanjutnya pengecekan keabsahan yang dilakukan adalah mengadakan *member checking* dengan tujuan mengetahui kesesuaian data yang diperoleh antara peneliti dan informan.

Pada penelitian kualitatif *transferability* dapat dilakukan dengan cara validitas eksternal. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel diambil. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain (Sugiyono, 2014). Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dalam membuat laporan ini.

Pengujian *Depenability* dalam penelitian kualitatif disebut reabilitas. Dalam penelitian kualitatif, uji *depenability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Maka pada penelitian ini dapat dilakukan pengujian oleh dewan penguji dengan menunjukkan “jejak aktivitas lapangan” pada lampiran laporan.

Pengujian *Konfirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Pada penelitian ini, hasil penelitian yang dijelaskan sesuai dengan proses pengumpulan data. Peneliti juga mengkonfirmasi kembali jawaban instrumen dengan merangkum hasil wawancara dan memutar rekaman yang telah dilakukan.

4.1.10 Hasil Penelitian

Pada tahap penyusunan hasil atau pembahasan, hasil dari analisis data yang telah divalidasi kemudian diambil untuk menjawab pertanyaan penelitian.

4.1.11 Penyusunan Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir dalam penelitian ini yakni menganalisis dan membahas temuan keseluruhan dalam penelitian, terkit dengan hasil analisa data yang diperoleh. Tahap penyusunan kesimpulan dilakukan dengan menelaah secara keseluruhan terhadap apa yang telah dilakukan pada penelitian ini. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil studi literatur, desain metode penelitian, validasi data, hasil analisis dan penyusunan hasil yang diperoleh dari hasil penelitian ini. Dan pada tahapan ini peneliti memberikan saran bagi peluang penelitian yang dilakukan pada masa yang akan datang dengan tema yang sama.

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas proses penelitian dan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Bab ini menguraikan gambaran umum studi kasus meliputi kualifikasi studi kasus, karakteristik studi kasus, kualifikasi informan, profil informan, karakteristik informan, tahap pengumpulan data proses analisis data hingga menghasilkan sebuah hasil dari analisis penelitian.

5.1 Gambaran Umum Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus jamak (*multiple-case*) yaitu adalah penelitian yang menggunakan lebih dari satu kasus. Penggunaan jumlah kasus lebih dari satu pada penelitian studi kasus pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan data yang lebih detail, sehingga diskripsi hasil penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci. Studi kasus yang digunakan pada penelitian ini adalah 3 (tiga) perusahaan BUMN di Indonesia yang telah menerapkan *Best Practice* Tata kelola Teknologi Informasi karena pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-02/1vibu/2013 Tentang Panduan Penyusunan Pengelolaan Teknologi Informasi Badan Usaha Milik Negara, bahwa perusahaan BUMN harus menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi, perusahaan-perusahaan tersebut yaitu PT. Pertamina EP sebagai perusahaan di bidang Migas, PT. Telkom Indonesia (cab. Sampit) sebagai perusahaan telekomunikasi, dan Bank BNI (cab. Sampit) sebagai perusahaan perbankan. Informan pada penelitian ini adalah CEO (Chief Executive Officer) atau CIO (Chief Information Officer) atau kepala Unit Bisnis pada perusahaan atau Senior Business Process Analyst.

5.1.1 Kualifikasi Studi kasus

Kualitas penelitian studi kasus sangat bergantung pada kualitas studi kasus itu sendiri. Pada penelitian ini kualifikasi studi kasus sebagai berikut :

1. Perusahaan yang telah menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi dan perusahaan tersebut adalah perusahaan BUMN yang ada di Indonesia.

2. Penelitian dilakukan perusahaan BUMN karena pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-02/1vibu/2013 Tentang Panduan Penyusunan Pengelolaan Teknologi Informasi Badan Usaha Milik Negara, bahwa perusahaan BUMN harus menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi.

5.1.2 Karakteristik Studi Kasus

Karakteristik yang memenuhi kelayakan studi kasus untuk penelitian ini yaitu perusahaan yang telah menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi dan perusahaan tersebut adalah perusahaan BUMN yang ada di Indonesia, karena pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-02/1vibu/2013 Tentang Panduan Penyusunan Pengelolaan Teknologi Informasi Badan Usaha Milik Negara, bahwa perusahaan BUMN harus menerapkan Tata Kelola Teknologi Informasi. Perusahaan itu antara lain PT. Pertamina EP(Migas), PT. Telekomunikasi Indonesia (telekomunikasi), dan Bank BNI.

5.1.2.1 Profil Perusahaan

- a. Profil Perusahaan 1 :

Nama : PT. Pertamina EP
Tanggal Pendirian : 13 September 2005
Bidang usaha : Kegiatan usaha di sektor hulu bidang minyak dan gas bumi, meliputi eksplorasi dan eksploitasi,serta kegiatan usaha penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung bidang kegiatan usaha utama.
Alamat Kantor Pusat : Standard Chartered Tower
Head Office Address [2.4] Jl. Prof. Dr. Satrio No. 164 lantai 21-29
Jakarta 12950 - Indonesia
Telp : (021) 57974000
Fax : (021) 57974555

Undang-undang Nomor 22 tahun 2001 membawa perubahan besar dalam industri migas di Indonesia. Pemberlakuan undang-undang tersebut menetapkan adanya pemisahan antara usaha migas sektor hulu dan hilir. Kondisi tersebut

mengharuskan PT PERTAMINA (PERSERO) untuk mendirikan PT PERTAMINA EP (PEP) sebagai anak perusahaan di sektor hulu yang mengelola usaha eksplorasi dan eksploitasi migas di Indonesia.

Sejak berdiri sebagai entitas bisnis sendiri pada tanggal 17 September 2005, PEP telah mengupayakan program transformasi melalui *Quality First Transformation Program*. Melalui program transformasi ini, PEP berupaya membangun budaya baru menuju perusahaan berkelas dunia. (Pertamina EP, 2013)

PT Pertamina EP adalah perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan usaha di sektor hulu bidang minyak dan gas bumi, meliputi eksplorasi dan eksploitasi. Di samping itu, Pertamina EP juga melaksanakan kegiatan usaha penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung bidang kegiatan usaha utama.

PT Pertamina EP mendapatkan kepercayaan dari pemerintah dan pemegang saham untuk mengelola wilayah kerja seluas ± 138.611 km² berdasarkan kontrak minyak dan gas bumi Pertamina dengan BPMIGAS pada tanggal 17 September 2005 untuk wilayah kerja Pertamina EP melalui suatu pola pengoperasian sendiri (own operation) dan beberapa kerja sama kemitraan yakni Technical Assistant Contract (TAC) dan Kerja Sama Operasi (KSO).

Sebagai anak perusahaan PT Pertamina (PERSERO) yang bergerak di sektor hulu, Perusahaan menyadari peran penting yang dijalani serta tantangan besar yang dihadapinya. Tantangan utama bagi perusahaan adalah keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Di sektor hulu migas, tantangan itu terletak pada keberhasilan perusahaan menemukan cadangan minyak dan gas bumi. Penemuan cadangan baru menjadi suatu hal yang penting karena perusahaan harus dapat mengimbangi porsi minyak dan gas bumi yang diproduksi dalam fase eksploitasi dan dijual untuk memasok kebutuhan energi Indonesia. Selain itu, keberlanjutan perusahaan juga sangat tergantung kepada faktor sosial dan lingkungan hidup.

Saat ini tingkat produksi Pertamina EP adalah sekitar 100.000 barrel oil per day (BOPD) untuk minyak dan sekitar 1.016 million standard cubic feet per day (MMSCFD) untuk gas.

Wilayah Kerja (WK) Pertamina EP seluas 113,613.90 kilometer persegi merupakan limpahan dari sebagian besar Wilayah Kuasa Pertambangan Migas PT PERTAMINA (PERSERO). Pola pengelolaan usaha WK seluas itu dilakukan dengan cara dioperasikan sendiri (own operation) dan kerja sama dalam bentuk kemitraan, yakni 4 proyek pengembangan migas, 7 area unitisasi dan 39 area kontrak kerjasama kemitraan terdiri dari 24 kontrak Technical Assistant Contract (TAC), 15 kontrak Kerja Sama Operasi (KSO). Jika dilihat dari rentang geografinya, Pertamina EP beroperasi hampir di seluruh wilayah Indonesia, dari Sabang sampai Merauke.

Tata Kelola PEP

PT Pertamina EP berkeyakinan bahwa penerapan prinsip-prinsip dan praktik terbaik GCG merupakan suatu keharusan dalam rangka mewujudkan visi menjadi “*World Class Company*”, yaitu dengan akan diperolehnya manfaat sebagai berikut :

1. Mendorong tercapainya kesinambungan perusahaan melalui pengelolaan yang didasarkan pada asas transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan.
2. Mendorong pemberdayaan fungsi dan kemandirian masing-masing organ perusahaan.
3. Mendorong pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan anggota Direksi agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.
4. Mendorong timbulnya kesadaran dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan.
5. Mengoptimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan lainnya.

6. Meningkatkan daya saing perusahaan secara nasional maupun internasional. Penerapan Tata Kelola Perusahaan dengan standar tertinggi merupakan komitmen dari seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi dan pekerja PT Pertamina EP. Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran, telah tertanam dalam nilai-nilai perusahaan sekaligus menjadi Budaya Kerja Perusahaan.

Implementasi Tata Kelola Perusahaan PT Pertamina EP dilakukan melalui tiga tahap sebagai berikut:

1. **Comprehension** (Pemahaman secara mendalam). Dalam tahap ini dilakukan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk diperolehnya pemahaman secara mendalam tentang prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan oleh Key Persons (Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, Manajemen, Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawasan Internal dan Komite Etika & GCG). Kegiatan tersebut meliputi:
 - Internalisasi GCG kepada manajemen
 - Dibentuknya Komite Etika & GCG
 - Training GCG kepada Komite Etika & GCG
 - Penyusunan kerangka dasar Etika Kerja & Bisnis
 - Dilakukannya pre- assessment GCG
2. **Consolidation** (Konsolidasi manusia dan sistem) Dalam tahap ini terdapat dua unsur utama yaitu System dan Commitment. Sasarannya adalah “Pembangunan sarana dan prasarana Tata Kelola Perusahaan serta komitmen manajemen”. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini meliputi:
 - Penyusunan Etika Kerja & Bisnis
 - Penyusunan Board Manual
 - Pelaksanaan penilaian GCG oleh assessor independen
 - Pelaksanaan sosialisasi dan internalisasi GCG kepada manajemen
3. **Continuous Improvement** (Perbaikan terus menerus) Unsur utama dalam tahap ini adalah belajar dan berbagi, dengan sasaran menjadi perusahaan yang memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG

(GCG based competencies). Tahap ini berlangsung berkelanjutan dengan kegiatan meliputi:

- Perbaikan praktek bisnis terus menerus berdasarkan prinsip GCG
- Learning & sharing GCG
- Internalisasi & sosialisasi GCG kepada seluruh manajemen dan pekerja
- Assesment GCG secara rutin setiap tahun oleh lembaga penilai independen.

Saat ini Perusahaan berada pada tahap ketiga dan terus berupaya untuk mewujudkan target penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik yaitu diperolehnya hasil excellence dari hasil penilaian GCG. Target tersebut diharapkan bisa dicapai pada akhir 2015 melalui penilaian yang dilakukan oleh lembaga penilai independen. Saat ini Perusahaan sudah memperoleh kategori “**SANGAT BAIK**” dari hasil penilaian tersebut. Sejauh ini manfaat yang diperoleh Perusahaan atas penerapan GCG antara lain:

1. Kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab antar fungsi baik di organ utama maupun organ pendukung. Hal tersebut mengarah pada iklim kerja dan budaya koordinasi yang lebih baik.
2. Terciptanya komitmen bersama yang kuat dalam pencapaian visi perusahaan.
3. Meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan yang dapat dilihat dari semakin baiknya hubungan Perusahaan dengan pemangku kepentingan utama seperti pemegang saham (PT Pertamina (Persero) serta manajemen SKKMIGAS maupun pemerintah (Dirjen Migas).

Terciptanya iklim kerja yang kondusif yang mendorong pada peningkatan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya angka produksi serta keuntungan perusahaan.

(sumber : <https://pep.pertamina.com/>)

b. Profil Perusahaan 2 :

Nama Perusahaan: PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) (cab : Sampit)
Badan Usaha : Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Dengan statusnya sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di BEI, NYSE, LSE dan Public Offering Without Listing (“POWL”) di Jepang.

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) yang kita kenal sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang Pelayanan Jasa Telekomunikasi untuk Umum Dalam Negeri. Asal mula berdirinya Perusahaan Perseroan Telekomunikasi dimulai pada tahun 1884 No. 52 tentang “*Post en Telegraafdiens*”. Pada tahun 1906 melalui Staatsblad Np. 395, badan ini diubah menjadi “*Post Telegraaf en Telefondients*” atau disingkat PTT dan semenjak itu disebut PTT Dients.

Pada tahun 1931 berdasarkan IBW PTT ditetapkan sebagai Perusahaan Negara, ketetapan ini mulai berlaku tanggal 1 Januari 1932 pada tanggal 27 September 1945, sebulan setelah Proklamasi Kemerdekaan sekelompok pemuda yang bergabung dalam Angkatan Muda PTT (AMPTT) merebut kekuasaan atas badan PTT dari tangan Jepang. Peristiwa yang terjadi di Bandung inilah yang kemudian ditetapkan sebagai Hari Bakti Postel. Setelah badan PTT berada di tangan Bangsa Indonesia, nama PTT diubah menjadi “Jawatan Telegraph dan Telepon”.

Pada tahun 1989 pihak swasta memperoleh kesempatan untuk berperan serta dalam penyelenggaraan telekomunikasi melalui Undang – Undang No. 3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi. Transformasi ini kemudian dilanjutkan dengan perubahan Perumtel menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia (Telkom) berdasarkan PP No.25/1991.

Pada tahun 2002, PT Telkom membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. Pada tahun 2006 PT Telkom menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian PT Telkom memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak bulan Agustus 2002 terjadi duopoly penyelenggaraan telekomunikasi lokal.

Kantor Pusat PT Telkom Indonesia berkedudukan di Jalan Japati No. 1 Bandung, yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui Unit Kerja Perusahaan secara keseluruhan, sedangkan penjabaran operasional dilaksanakan oleh masing-masing divisi yang ada di PT Telkom.

TELKOM berkomitmen untuk melaksanakan *good corporate governance* secara konsisten agar senantiasa dapat memberikan layanan terbaik bagi para pelanggan dan menjaga kepercayaan dari para pemegang saham dan masyarakat. Tata Kelola Teknologi Informasi merupakan komponen penting untuk mewujudkan *good corporate governance*.

(sumber : telkom.co.id dan dokumen *good corporate governance* PT. Telekomunikasi Indonesia)

c. Profil Perusahaan 3 :

Nama perusahaan: PT. Bank Negara Indonesia(persero) Tbk (cab. Sampit)

Badan Usaha : BNI menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan indonesia, sempat berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah pengganti undang-undang No. 2/1946, sebelum akhirnya beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955

Didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, PT. Bank Negara Indonesia(persero) Tbk atau BNI menjadi bank pertama milik negara yang lahir setelah kemerdekaan indonesia, sempat berfungsi sebagai bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam peraturan pemerintah pengganti undang-undang No. 2/1946, sebelum akhirnya beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955. Orang Republik Indonesia atau ORI sebagai alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan pemerintah Indonesia pada tanggal 30 Oktober 1946 dicetak dan diedarkan oleh Bank Negara Indonesia.

Menyusul penunjukkan De Javache Bank yang merupakan warisan dari pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1946, pemerintah membatasi peran BNI sebagai bank sentral. BNI lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa pada tahun

1950 dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Saat ini BNI mempunyai 914 kantor cabang di Indonesia dan 5 di luar negeri.

Dengan inovasi perbankan yang luas menumbuhkan kepercayaan pemerintah terhadap Bank Negara Indonesia, sehingga pada tahun 1968, status hukum Bank Negara Indonesia ditingkatkan ke persero dengan nama PT. Bank Negara Indonesia(persero) Tbk. Pada 2013, BNI memposisikan layanannya dalam tingkat yang lebih tinggi. BNI meningkatkan layanannya dengan menambah variasi produk, seperti kartu ATM, debit, kredit, dan layanan bagi berbagai macam industri.

Guna menunjang bisnis dan operasional Konglomerasi Keuangan BNI, diperlukan prinsip-prinsip dasar Tata Kelola Terintegrasi yang mengacu pada *GCG Roadmap* yang diterbitkan oleh OJK serta *ASEAN Corporate Governance Scorecard* yang menjadi acuan implementasi penerapan GCG. Sesuai dengan hal tersebut prinsip dasar Tata Kelola Terintegrasi Konglomerasi Keuangan BNI adalah sebagai berikut :

1. Implementasi Tata Kelola Terintegrasi Konglomerasi Keuangan BNI bertujuan untuk menciptakan kinerja yang unggul dan menambah nilai ekonomi bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, serta menjamin operasional Konglomerasi Keuangan BNI sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, etika bisnis, serta prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik.
2. Mengacu pada ketentuan Perundang – undangan yang berlaku Perusahaan Anak merupakan badan hukum yang terpisah dari BNI sehingga memiliki tugas dan tanggung jawab tersendiri dalam pengelolaan perusahaan
3. Perusahaan Anak merupakan badan hukum yang independen sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku, dimana dalam pengelolaannya BNI merupakan Pemegang Saham Pengendali pada Konglomerasi keuangan BNI
4. Prinsip – prinsip Tata Kelola Perusahaan Anak dalam pedoman ini berlaku bagi Perusahaan Anak sepanjang tidak diatur berbeda menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Anggaran Dasar Perusahaan Anak yang belum sesuai dengan Pedoman ini maka wajib disesuaikan.

5.1.3 Kualifikasi Informan

Penentuan sampel yang akan menjadi informan dalam penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan perhitungan statistik. Pemilihan informan harus memenuhi kualifikasi informan penelitian dan berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum serta dengan harapan supaya informasi yang diperoleh saat pengumpulan data memiliki kualitas yang sangat baik dari segi validitas. Jadi penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Caranya yaitu, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan. Kualifikasi informan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Kelompok informan yang dimintai informasi mengenai budaya organisasi :
CEO atau IT manajer/CIO, atau Pimpinan Bisnis Unit perusahaan
 - Informasi yang ingin didapatkan : budaya organisasi/nasional yang ada pada perusahaan yang dipimpinnya
 - Alasan pemilihan informan: secara kapasitas informan tersebut dianggap lebih menguasai data dan informasi yang ingin didapatkan oleh peneliti karena memiliki peran sebagai pemimpin dalam penyediaan informasi bagi kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuannya.
- b. Kelompok internal perusahaan yang mengetahui mengenai Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI dalam perusahaan:
 1. Informasi Mengenai Struktur Tata Kelola TI Perusahaan: CEO/CIO
 - Informasi yang ingin didapatkan yaitu mengenai Struktur Tata Kelola TI yang ada pada perusahaan. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. Struktur organisasi TI bermaksud untuk menjabarkan bagaimana fungsi TI dapat berjalan dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan.

- Alasan pemilihan informan: karena CEO/CIO merupakan pimpinan perusahaan yang berhubungan langsung dengan Struktur dalam organisasinya, yang membagi fungsi dan peran dalam perusahaan.
2. Informasi mengenai Proses Tata Kelola TI perusahaan: IT Manager/IT Solution/CIO
- Informasi yang ingin didapatkan: mengenai Proses yang ada pada perusahaan, dalam hal ini Proses adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka menerapkan *IT Governance*. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek.
 - Alasan pemilihan informan: karena IT Manager/IT Solution/CIO merupakan pengelola Teknologi Informasi (TI) dalam operasional sehari-hari dalam lingkungan perusahaan, yang memberikan solusi dan konsultasi teknologi untuk mencapai tujuan dan strategi bisnis perusahaan.
3. Informasi mengenai Relational Mechanisms Tata Kelola TI pada Perusahaan/Organisasi: IT Manajer/CIO/IT Solution/Unit Bisnis
- Informasi yang ingin didapatkan: mengenai komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing*, *education training* dan *cross training*. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder*, *rewards and incentive*, *business/IT Colocation*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.
 - Alasan pemilihan informan: karena IT manager sebagai wakil dari unit IT yang dapat memberikan informasi mengenai hubungan Unit IT dengan Unit Bisnis lainnya dalam perusahaan, dan sebaliknya

Pimpinan Unit Bisnis dapat memberikan informasi mengenai hubungannya dengan Unit IT dalam perusahaan/organisasi.

5.1.4 Karakteristik Informan

Pada penelitian ini peneliti memilih informan yang sesuai dengan kualifikasi informan seperti yang dijelaskan pada bagian 5.1.3 diatas. Berikut adalah profil informan dalam penelitian ini :

5.1.4.1 Profil Informan PT. Pertamina EP

1. Profil informan 1 : Manager IT Solution PT. Pertamina EP

Nama : Lukman Sjaifullah

Umur : 42

Jabatan : ICT Manager IT Solution PT. Pertamina EP.

Informan pertama merupakan ICT Solution Manager di PT. Pertamina EP dan baru menjabat selama dua tahun. Sebelumnya di PT. Pertamina Persero selama 22 tahun.

2. Profil Informan 2 : Senior Business Process Analyst

Nama : Syaiful, MT

Usia : 42 tahun

Jabatan : Senior staff dari 12 September 2011-sekarang

Spesialisasi : Business Process

Industry : oil and gas

I am now a Senior Business Process Analyst, formerly Business Process Specialist, who has been responsibilities for:

- a. Developing and maintaining Business Process Model of Pertamina EP and and ARCI Matrix as well.
- b. Maintaining and developing all guideline and standard operating procedure (SOP) to manage business process and standard document of SOP and its compliance

- c. Reviewing and SOPs of other Business Unit, such as Finance & Business Support, ICT, SCM-General Services, and Exploitation to align with Business Process Model.

5.1.4.2 Profil Informan PT. Telekomunikasi Indonesia (Cab. Pangkalan Bun-Sampit)

Profil Informan 3 : Kakandatel Telkom (Regional VI) pangkalan Bun–Sampit

Nama : Setyohadi

Usia : 50 Tahun

Jabatan : Kakandatel Pangkalan Bun-Sampit

01-JULI-1989	KANDATEL JAKBAR	STAF WITEL
01-SEPTEMBER-1993	BAG GAR WITEL IV	FP XII
01-JANUARI-1998	URUSAN ANGGARAN PENDAPATAN	OFFICER ANGGARAN PENDAPATAN
01-JUNI-1999	URUSAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM D02	SISWA TUGAS BELAJAR
01-FEBRUARI-2001	ASSKANDAT UR SEKRETARIAT SMU	ASISTEN KAKANDATEL
15-JULI-2002	CUSTOMER SERVICE DEPARTEMEN DIVRE VI	OFFICER SERVICE SUPPORT DIVRE VI
01-JULI-2003	DINAS PELAYANAN PELANGGAN PLK	KEPALA DINAS PELAYANAN PELANGGAN PLK
01-JANUARI-2004	BAGIAN MULTIMEDIA PLK	MANAGER MULTIMEDIA PLK
01-OKTOBER-2004	BAGIAN PERENCANAAN & KINERJA KALTENG	Manager Perencanaan & Kinerja
01-MEI-2006	ACCESS NETWORK OPERATION	MANAGER ACCESS NETWORK OPERATION
01-DESEMBER-2007	FIXED PHONE SALES	MANAGER FIXED PHONE SALES
01-JULI-2014	COMMUNICATION & SECRETARIATE	ASMAN COMMUNICATION & SECRETARIATE
01-FEBRUARI-2015	KANDATEL SAMPIT	KAKANDATEL SAMPIT
01-JUNI-2015	KANDATEL MUARATEWEH	KAKANDATEL MUARATEWEH
01-AGUSTUS-2015	KANDATEL MUARATEWEH	KAKANDATEL

01-SEPTEMBER-2015

KANDATEL
PANGKALANBUN

MUARATEWEH
KAKANDATEL
PANGKALANBUN

5.1.4.3 Profil Informan PT. Bank Negara Indonesia Tbk (Wil. KOTIM)

Profil informan 4 : Kepala Cabang Utama Bank BNI Kotawaringin Timur

Nama : Novachristo Joseph Silagen

Usia : 48

Jabatan : Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur

5.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan untuk menggali informasi terkait budaya nasional yang ada dan dominan di perusahaan sehingga mempengaruhi struktur, proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola Teknologi Informasi. Objek penelitiannya adalah 3(tiga) perusahaan BUMN yaitu, PT. Pertamina EP, PT. Telekomunikasi Indonesia(Wil.Kotim), dan PT. Bank Negara Indonesia Tbk(wil.KOTIM). Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan memberikan questioner mengenai budaya dan Tata Kelola Teknologi Informasi kepada empat informan dari tiga perusahaan, wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu cara yang pertama dengan mendatangi langsung informan dikantor, dan cara kedua melalui email, telpon dan chatting via WA maupun FB. Informan pertama adalah Manajer IT Solution PT. Pertamina EP, Bapak Lukman Sjaifullah, wawancara dilakukan dengan wawancara melalui telpon, email, maupun chatting via WA. Informan yang kedua masih dari PT. Pertamina EP yaitu Senior Business process Bapak Syaiful, wawancara dilakukan melalui telpon, email, dan chatting via WA dan FB. Informan ketiga berasal dari Kakandatel PT. Telekomunikasi Indonesia Wilayah KOTIM, Bapak Setyohadi, wawancara dilakukan dengan tatap muka dan juga melalui email. Informan keempat adalah pimpinan Kantor Cabang Utama BNI wilayah KOTIM, Bapak Novachristo Joseph Silagen, wawancara dilakukan dengan tatap muka langsung, waktu interview dilakukan pada sore hari setelah jam kerja berakhir yaitu pada pukul 16.00 sampai selesai, wawancara direkam menggunakan ponsel. Selain wawancara, pengumpulan data juga

dilakukan dengan mengumpulkan data-data pendukung seperti dokumen mengenai Tata Kelola Teknologi Informasi, Annual report perusahaan dan website resmi dari masing-masing perusahaan sehingga terlihat bagaimana budaya dan Tata Kelola TI yang ada di perusahaan tersebut. Website resmi PT. Pertamina EP adalah <https://pep.pertamina.com/>, website resmi PT. Bank Negara Indonesia adalah www.bni.co.id dan website resmi PT. Telekomunikasi Indonesia yaitu www.telkom.co.id.

5.3 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, validitas mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti yang ada. Pengecekan keabsahan atau validitas dilakukan untuk menentukan apakah suatu penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca laporan penelitian. Terdapat tiga cara yang dilakukan oleh peneliti untuk memastikan keabsahan data penelitian, yaitu uji kredibilitas, uji dependabilitas dan uji konfirmabilitas.

5.3.1 Uji Kredibilitas

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas atau validasi internal dari data penelitian dilakukan dengan triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

5.3.1.1 Triangulasi

Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan melakukan analisis dari berbagai perspektif. Pada penelitian ini, peneliti melakukan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi sumber data

5.3.1.2 Triangulasi Sumber Data

Untuk triangulasi sumber data, peneliti melakukan penggalian informasi kepada:

Pada PT. Pertamina EP, peneliti mewawancarai Bapak Syaiful selaku Senior Business Process yang mempunyai banyak pengalaman yaitu diantaranya,

sebagai Lead Auditor and Implementation Team of Sistem Manajemen Pengamanan (2016) dan sebagai Team Member dari Tata Kelola Arus Migas (2016) dan implementation of Sistem Operasi Terpadu (2015 – 2016), kemudian Bapak Syaiful memberi rekomendasi untuk mewawancarai juga Manager ICT Solution PT. Pertamina EP Bapak Lukman Sjaifullah.

5.3.1.3 Triangulasi Teknik pengambilan Data

Untuk triangulasi teknik pengambilan data, peneliti memperoleh data dari hasil wawancara dan questioner. Pertama Questioner diberikan kemudian diisi oleh informan dan kemudian hasil dari questioner dikonfirmasi kembali dengan melakukan wawancara. Selain wawancara dan Questioner peneliti juga mengambil data dari dokumen perusahaan mengenai Tata Kelola Teknologi Informasinya, dan Annual Report Perusahaan, dokumen bisa berasal dari website resmi perusahaan atau dari dokumen cetak. Berikut hasil Triangulasi Teknik Pengumpulan Data dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Nama Perusahaan	Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	Sumber Data
PT. Pertamina EP	Wawancara	Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process)
	Questioner	Bapak Lukman Sjaifullah(ICT Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process)
	Dokumen cetak Perusahaan (Tata kelola IT dan Tata Kelola Perusahaan)	1. Etika kerja dan bisnis Pertamina EP 2. PT. PERTAMINA code of corporate governance.

		<p>3. Pertamina EP buku 1-11 yang berisi hasil Audit dengan COBIT, ITIL, Dan ISO 20000.</p> <p>4. Annual Report Perusahaan</p>
	Website	https://pep.pertamina.com/
PT. Telekomunikasi Indonesia	Wawancara	Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wilayah KOTIM)
	Questioner	Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wilayah KOTIM)
	Dokumen cetak perusahaan mengenai Tata Kelola Perusahaan	<p>1. Tata Kelola Perusahaan PT TELKOM</p> <p>2. Evaluasi Tata Kelola It Pada PT. Telkom Indonesia.</p> <p>3. Buku Annual Report Perusahaan</p>
	Website	www.telkom.co.id
PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI)	Wawancara	Bapak Novachristo Joseph Silagen (kepala cabang utama BNI wilayah KOTIM)
	Questioner	Bapak Novachristo Joseph Silagen (kepala cabang utama BNI wilayah KOTIM)
	Dokumen cetak perusahaan mengenai Tata	1. Pedoman Tata Kelola Terintegrasi BNI.

	Kelola Perusahaan	2. Buku Annual Report Perusahaan.
	Website	www.bni.co.id

5.3.2 Uji Dependability dan Uji Confirmability

Uji dependability dan uji confirmability dapat dilakukan secara bersamaan. Uji dependability berfungsi untuk mengaudit keseluruhan rangkaian tahapan penelitian, sedangkan uji confirmability dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian dan mengaudit apakah tahapan-tahapan penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku. Uji dependability dan uji confirmability dilakukan oleh auditor independen dalam hal ini adalah dosen pembimbing dan penguji penelitian ini.

5.4 Analisis Data

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 4 sebelumnya, analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis studi kasus yang terdiri dari tiga tahapan yaitu penjadohan pola, pembuatan eksplanasi dan analisis deret waktu

5.4.1 Penjadohan Pola (Pattern Matching)

Tahapan analisis yang pertama yaitu penjadohan pola. Penjadohan pola dilakukan dengan membandingkan pola prediksi yang dibangun berdasarkan kajian teori dengan pola aktual yang diidentifikasi berdasar temuan selama penelitian di lapangan. Untuk memudahkan dalam penjadohan pola, terlebih dahulu dibangun pola untuk masing-masing studi kasus.

5.4.1.1 Identifikasi Pola Prediksi

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya nasional terhadap struktur, proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI. Oleh karena itu, peneliti memulai dengan mengidentifikasi pola-pola pada masing-masing studi kasus, yaitu studi kasus perusahaan PT. Pertamina EP, studi kasus PT, Telekomunikasi Indonesia dan studi kasus PT. Bank Negara Indonesia.

5.4.1.1.1 Analisis Untuk Studi Kasus PT. Pertamina EP(Migas)

5.4.1.1.1.1 Budaya

a. Power distance

Power Distance, the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally. Menunjukkan bahwa score Indonesia tinggi, yaitu 78 padahal *average power* dari *Asian Countries* adalah 71, dan itu berarti bangsa Indonesia dependen terhadap hirarki, terjadi ketidaksamaan hak antara pemegang kekuasaan dan bukan pemegang kekuasaan, pemimpin direktif, Kekuasaan terpusat dan manajer mengandalkan ketaatan anggota tim mereka. Karyawan berharap untuk diberitahu apa yang harus dilakukan dan kapan, Pengendalian diharapkan dan manajer yang dihormati karena posisi mereka (Hofstede, 2007).

Tabel 5.2 kunci perbedaan antara power distance rendah dan power distance tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001).

Power Distance	
Tinggi	Rendah
Struktur Organisasi berbentuk piramida kerucut (jumlah satuan organisasi banyak, sehingga tingkat hirarki atau kewenangan banyak dan jarak antara pimpinan tingkat atas dengan tingkat bawah terlalu jauh	Struktur organisasi berbentuk piramida mendatar (flat), lebih mementingkan kenyamanan dan kesetaraan peran.
Struktur keputusan bersifat sentralisasi (terpusat)	Struktur keputusan bersifat desentralisasi (menyebar)
Pengawasan dilakukan dengan ketat dan adanya peraturan-peraturan formal	Pengawasan yang dilakukan tidak terlalu ketat atau sewajarnya.
Pemimpin lebih bersifat Autocrats atau	Pemimpin lebih bersifat demokrat,

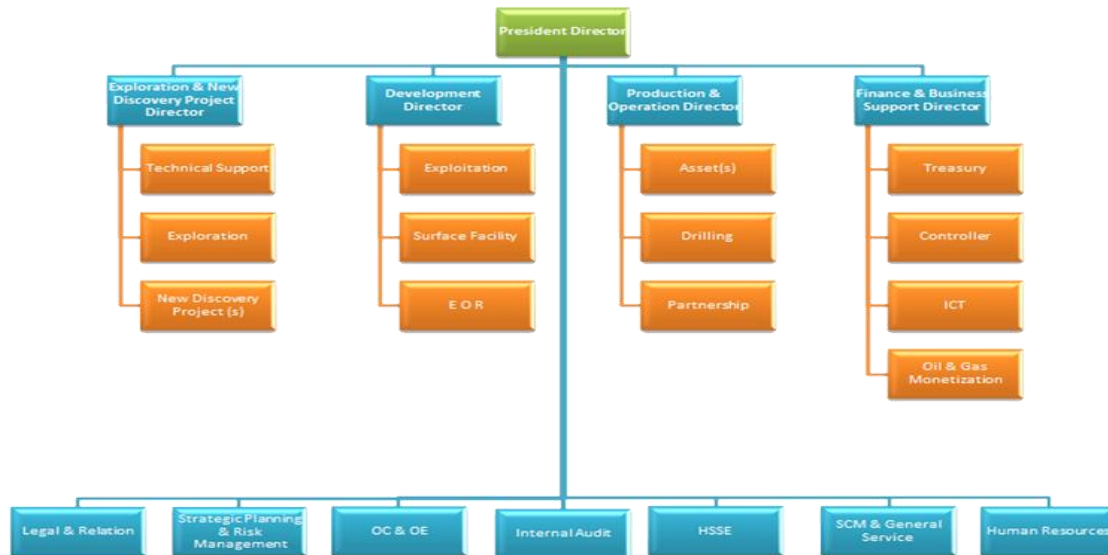
“good father” dan sebagian besar keputusan diambil tanpa konsultasi atau meminta pendapat dari bawahannya.	dalam membuat sebagian besar keputusan sering berkonsultasi atau meminta pendapat terlebih dahulu dengan bawahannya.
Pemimpin cenderung menghindari interaksi sosial dengan bawahannya dan cenderung tidak percaya terhadap bawahannya dalam hal pendelegasian tugas.	Pemimpin sering melakukan interaksi sosial dengan bawahannya
Dalam pengambilan keputusan pemimpin lebih mengandalkan aturan formal yang ada	Dalam pengambilan keputusan, pimpinan lebih mengandalkan pengalaman pribadi dan pendapat dari bawahannya
Adanya hubungan bawahan-superior terpolarisasi	Adanya hubungan bawahan-superior yang pragmatis
Karyawan tidak terlalu kreatif karena terikat dengan peraturan yang ada	Karyawan lebih bersifat kreatif
Karyawan cenderung menunggu untuk diberitahu apa yang harus dilakukan dan kapan	Karyawan lebih sering berkonsultasi dengan atasannya
Negara dengan PD tertinggi adalah India, Filipina, Meksiko dan Venezuela, sedangkan negara dengan PD terendah adalah Selandia Baru, Denmark, Israel, Amerika dan Austria. Spanyol, Pakistan, Itali dan Jepang memiliki skor yang moderat. (Dayakisni, T&Yuniardi, S, 2004)	

(Sumber: Hofstede, 2001)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *power distance* pada PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman

Sjaifullah(Manager IT Solution), Bapak Syaiful (senior business process), dokumen serta website dari PT. Pertamina EP :

Bentuk Struktur Organisasi PT. Pertamina EP:



Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Telkom

(sumber: <https://pep.pertamina.com/>)

Wcr_ITS_lukman_stat.1: Bentuk struktur organisasi di perusahaan kami kombinasi flat dan piramide.

Wcr_ITS_lukman_stat.2: Model struktur organisasi di perusahaan kami yaitu sentralisasi, dimana semua diatur dan terpusat.

Wcr_ITS_lukman_stat.3: terdapat pengawasan atau monitoring secara wajar untuk setiap kegiatan yang dilakukan di perusahaan.

Wcr_ITS_lukman_stat.4: pemimpin di Pertamina lebih bersikap sebagai seorang demokrat.

Wcr_ITS_lukman_stat.5: sikap manajer dalam pengambilan keputusan selalu mengkombinasikan antara pengalaman pribadi dan pendapat dari bawahan atau team serta dari aturan formal yang ada.

Wcr_ITS_lukman_stat.6: karyawan di perusahaan kami selalu **berkonsultasi** dengan atasan jika ada masalah atau ingin melakukan sesuatu pekerjaan yang menyangkut tugasnya.

Wcr_ITS_lukman_stat.7: semua peraturan mengenai **etika hubungan kerja sudah diatur dalam perjanjian kerja** dan peraturan formal etika kerja dan bisnis.

Wcr_SBP_syaiful_stat.31: di perusahaan kami dalam pengambilan keputusan, **pimpinan terkadang melibatkan teamnya** namun tidak terlalu sering, untuk masalah atau kasus tertentu.

Wcr_SBP_syaiful_stat.32: untuk ajang berkumpul dan silaturahmi antara sesama karyawan dan atasan kami sering **mengadakan gathering keluarga**.

Wcr_SBP_syaiful_stat.33: **tugas-tugas penting memang tidak seharusnya diserahkan kepada orang yang tidak kompeten**. Harusnya bisa diselesaikan dengan team kerjanya yang sudah dibangun dari awal untuk tugas yang telah didelegasikan kepadanya dan team kerjanya.

Kata-kata kunci seperti: **“kombinasi flat dan piramide”, “sentralisasi”, “terdapat pengawasan atau monitoring secara wajar”, “demokrat.”, “pengambilan keputusan selalu mengkombinasikan antara pengalaman pribadi dan pendapat dari bawahan atau team serta dari aturan formal yang ada”, “berkonsultasi”, “etika hubungan kerja sudah diatur dalam perjanjian kerja”, “mengadakan gathering keluarga”, “tugas-tugas penting memang tidak seharusnya diserahkan kepada orang yang tidak kompeten”**.

Jika dilihat dari pernyataan-pernyataan diatas memang terjadi keseimbangan pada budaya yang sebenarnya cenderung *high power distance*, kelihatannya memang seperti *moderat power distance* karena terdapat beberapa pernyataan yang menyeimbangkan seperti bentuk struktur organisasi yang mengkombinasikan antara bentuk flat dan piramide, namun jika dilihat dari struktur organisasi perusahaannya lebih berbentuk piramide, dan pengambilan keputusan cenderung struktural hirarki dan terpusat, lebih banyaknya pernyataan yang mengarah kepada karakteristik *high power distance* maka dapat diambil

kesimpulan bahwa budaya *power distance* yang ada pada perusahaan PT. Pertamina EP adalah **cenderung moderat tinggi**.

b. Individualism-Collectivism

Individualism, the degree of interdependence a society maintains among its members. Indonesia dengan score 14, dibandingkan dengan ranking Asia tertinggi 23 dan ranking tertinggi dunia 43, masyarakat Indonesia adalah masyarakat kolektif dimana orang mengikuti kelompok dan patuh serta loyal terhadap kelompoknya. Anak Indonesia patuh kepada orang tua sebagaimana dulu orang Sutuanya patuh selama masa pertumbuhan dan perkembangannya.

Tabel 5.3 kunci perbedaan antara *Individualism* rendah dan *Individualism* tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001).

Budaya Individualism-Collectivism	
Tinggi	Rendah
Antar karyawan hubungannya hanya sebatas kerja	Antara karyawan memiliki hubungan yang dekat layaknya hubungan keluarga
Pengambilan keputusan cenderung untuk kepentingan, kebutuhan, keinginan, dan tujuan individu, dan lebih kepada kemampuannya sendiri berdasarkan peraturan yang ada	Setiap pengambilan keputusan cenderung mempertimbangkan kepentingan kelompok
Kesejahteraan, keberhasilan, individu lebih penting daripada kelompok	Kesejahteraan, keberhasilan kelompok lebih penting daripada individu
Komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tinggi	Komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi rendah
Karyawan mempunyai kemampuan yang terbaik berdasarkan kemampuannya sendiri dan training	Karyawan mempunyai perform yang baik saat berada dikelompok/groupnya. Dan training yang dilakukan untuk

yang dilakukan untuk individu lebih efektif.	suatu kelompok/group lebih efektif
Karyawan lebih bersikap mandiri(otonom), menekankan tanggungjawab dan hak-hak pribadi	Menekankan tanggungjawab atau kewajiban pada masyarakat atau kelompok daripada hak-hak pribadinya
Cenderung menganggap waktu pribadi lebih penting dan membuat perbedaan yang jelas antara waktu untuk diri mereka pribadi dengan waktu untuk perusahaan	Karyawan lebih patuh dan menyesuaikan diri terhadap organisasi untuk menjaga keselarasan
Berdasar pada pencapaian prestasi sehingga lebih kreatif	Berdasar pada senioritas
Lebih banyak terjadi konflik karena mempertahankan hak-hak pribadinya	Konflik tidak terjadi karena mengutamakan keharmonisan
Selalu menggunakan kata-kata “saya” (Hofstede dalam Funeman, 1996)	Menggunakan pendekatan “kita” (Hofstede, 1980)
Kontrol kondisi kerja yang cenderung tinggi dan selalu mengikuti aturan yang ada	Kontrol kondisi kerja yang cenderung rendah
Negara dengan skor individualism tinggi adalah Amerika Serikat, Inggris, Kanada, dan Australia. Sedangkan negara dengan skor Individualism rendah berada pada sebagian negara di Asia dan Amerika Latin.	

(Sumber: Hofstede 2001)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Individualism-Collectivism* pada PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution), Bapak Syaiful (senior business process), dokumen serta website dari PT. Pertamina EP:

Wcr_ITS_lukman_stat.8: dalam setiap pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan **kepentingan perusahaan**.

Wcr_ITS_lukman_stat.9: **komitmen** karyawan terhadap organisasi cenderung **tinggi**.

Wcr_ITS_lukman_stat.10: **kontrol** yang dilakukan terhadap kondisi kerja dilakukan **sewajarnya atau sedang**.

Wcr_SBP_syaiful_stat.34: seseorang **tidak harus mengorbankan kepentingannya** untuk kelompok karena pada situasi tertentu urusan pribadi lebih penting.

Wcr_SBP_syaiful_stat.35: memang keberhasilan serta **kesuksesan kelompok lebih penting**, namun menurut saya kalau kita sebagai individu sendiri tidak sukses bagaimana mau mensukseskan kelompok, iya kan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.36: justru **loyal itu berasal dari tingkat kepercayaan kita terhadap perusahaan**, bagaimana kita akan loyal kalau tempat kita bekerja saja tidak meyakinkan.

Doc_EKB_stat.1_stat.2: PEP akan memastikan bahwa keputusan mengenai ketenaga kerjaan **didasarkan pada kompetensi, kinerja** dan faktor-faktor terkait. PEP menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan **memberikan kesempatan yang sama** bagi seluruh pekerja dan calon pekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mengembangkan kemampuan dan talentanya.

Doc_EKB_stat.5_stat.6_stat.8_stat.9: PEP berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang **terbebas dari** pelecehan terhadap agama, ras, **hubungan pribadi**, warna kulit, kewarganegaraan, jenis kelamin, orientasi seksual, usia dan keterbatasan fisik. Membangun keyakinan dan kapabilitas diri dan **tim** dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan. **Tidak mementingkan diri sendiri atau kelompok**. Pekerja harus **menghindari** situasi yang dapat menimbulkan **konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan perusahaan**, namun demikian **perusahaan menghargai hak pekerja untuk mengelola kepentingan, investasi pribadi dan tidak ingin turut campur di dalamnya** selama **tidak**

mengganggu tanggung jawabnya sebagai pekerja dan dilaksanakan di luar jam kerja serta tidak berbenturan dengan kepentingan bisnis perusahaan.

Kata-kata kunci seperti: **“kepentingan perusahaan”, “komitmen tinggi”, “kontrol kerja yang sewajarnya atau sedang”, “tidak harus mengorbankan kepentingannya”, “Tidak mementingkan diri sendiri atau kelompok”, “memberikan kesempatan yang sama, kesuksesan kelompok lebih penting”, “perusahaan menghargai hak pekerja untuk mengelola kepentingan, investasi pribadi dan tidak ingin turut campur di dalamnya selama tidak mengganggu tanggung jawabnya sebagai pekerja dan dilaksanakan di luar jam kerja serta tidak berbenturan dengan kepentingan bisnis perusahaan”.**

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya *Individualism-Collectivism* di PT. Pertamina EP adalah **cenderung Collectivism**, dari dokumen pertamina yang berjudul “Etika Kerja dan Bisnis” ada pernyataan bahwa dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan dilakukan dengan tim, dan juga terdapat pernyataan bahwa tidak mementingkan diri sendiri atau kelompok.

c. Uncertainty Avoidance

Uncertainty Avoidance, The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these. Dimensi *Uncertainty Avoidance* memotret cara masyarakat menanggapi masa depan yang tidak pernah diketahui. Apakah akan mengontrol masa depan atau akan membiarkan terjadi. Ambiguitas ini membawa kegelisahan dan budaya yang berbeda untuk mengatasi kegelisahan tersebut dengan cara yang berbeda-beda. Score Indonesia pada dimensi ini 48 dibanding score tertinggi 58 rata-rata Asian dan dunia 64, berarti *medium low preference* untuk menghindari ketidakpastian. Ini berarti, ada preferensi kuat di Indonesia menuju budaya Jawa yang memisahkan diri internal dari eksternal. Sisi lain dari posisi ini adalah dalam dimensi resolusi konflik yang cenderung menghindari komunikasi langsung yang bersifat mengancam namun lebih ke pemeliharaan hubungan dan harmoni.

Tabel 5.4 kunci perbedaan antara Uncertainty Avoidance rendah dan Uncertainty Avoidance tinggi dalam suatu organisasi (Hofstede 2001).

Budaya Uncertainty Avoidance	
Tinggi	Rendah
Karyawan merasa terancam dan tidak nyaman dengan ketidakpastian sehingga berusaha menciptakan mekanisme untuk mengurangi resiko itu.	Toleransi terhadap sesuatu yang tidak pasti atau samar-samar ini cenderung lebih tinggi
Adanya aktivitas-aktivitas yang lebih terstruktur dalam perusahaan.	Memiliki sikap yang lebih rileks dan sedikit memiliki aturan dan penyampaian mandat atau saran kepada bawahannya
Adanya aturan-aturan yang tertulis atau formal dan pengaturan yang baik atau cenderung <i>rule orientation</i> dan lebih banyak spesialisasi	Karyawan lebih diberi kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri dalam situasi ini
Organisasi cenderung memiliki <i>turn over</i> yang sedikit.	Perilaku yang lebih berani dalam mengambil resiko
Karyawan memiliki ambisi yang rendah	Karyawan memiliki ambisi yang tinggi
Perilaku yang kurang berani mengambil resiko dan perilaku yang lebih ritual	
Negara-negara dengan UA tertinggi adalah Jepang, Portugal dan Belgia. Sedangkan negara dengan nilai UA terendah adalah Singapura, Denmark, dan	

Swedia (Dayakisni, T&Yuniardi, S, 2004)

(Sumber: Hofstede 2001)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Uncertainty Avoidance* pada PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah (Manager IT Solution), Bapak Syaiful (senior business process), dokumen serta website dari PT. Pertamina EP:

Wcr_IT_lukman_stat.11: karyawan cenderung **berani dalam pengambilan resiko** setiap pekerjaan **asalkan resiko tersebut telah diperhitungkan sebelumnya.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.37: bagi saya standar kerja seperti SOP itu sangat **penting** karena kita akan punya arahan dalam bekerja dan mencapai tujuan, kebayang deh kalau kita kerja ga ada petunjuk atau prosedur serta aturan tertulis maka kerja kita akan semrawut, tapi kalau sudah ada aturan baku yang tertulis ya harus ditaati dan diikuti donk.

Doc_EKB_stat.7: **Berani mengambil keputusan dengan risiko yang terkalkulasi** serta berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

Doc_EKB_stat.10_stat.11_stat.12: **Proaktif, kreatif dan inovatif** serta berorientasi pada solusi dan hasil terbaik. **Berani bertindak dan gigih dalam menjalankan tugas** dilandasi jiwa nasionalisme yang tinggi. Memberikan kesempatan pengembangan karir dan kompetensi tanpa adanya diskriminasi sesuai dengan talenta dan kinerjanya. Meningkatkan kesejahteraan pekerja dan **menciptakan hubungan kerja yang dinamis, harmonis dan seimbang.**

Doc_EKB_stat.13_stat.14_stat.15: Bersikap saling menghargai, transparan dan **bertoleransi.** **Bersikap proaktif** dalam menghadapi perubahan. Selalu **meningkatkan kualitas diri** dalam melaksanakan tugas

Web_PEP_stat.1: Sejauh ini manfaat yang diperoleh Perusahaan atas **penerapan GCG** antara lain: **Kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab antar fungsi** baik di organ utama maupun organ pendukung. Hal tersebut mengarah pada **iklim kerja dan budaya koordinasi yang lebih baik.**

Kata-kata kunci seperti: “berani dalam pengambilan resiko asalkan resiko sudah terprediksi sebelumnya”, “standar kerja seperti SOP sangat penting”, “Berani mengambil keputusan dengan risiko yang terkalkulasi”, “Proaktif, kreatif dan inovatif Berani bertindak dan gigih dalam menjalankan tugas”, “menciptakan hubungan kerja yang dinamis”, “harmonis dan seimbang”, “Kejelasan tugas, kewenangan dan tanggung jawab antar fungsi”,” bertoleransi. Bersikap proaktif, meningkatkan kualitas diri”.

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya *Uncertainty Avoidance* di PT. Pertamina EP adalah **cenderung tinggi**, karena terdapat aturan-aturan formal yang mengatur mengenai pencegahan atau memitigasi resiko yang terjadi, hal tersebut menggambarkan bahwa adanya kekhawatiran terhadap ketidakpastian sehingga berusaha menciptakan mekanisme untuk mengurangi resiko.

d. Masculinity-Femininity

Masculinity - Femininity, The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine). Nilai yang tinggi dari dimensi maskulin menunjukkan bahwa masyarakat didorong berkompetisi, pencapaian, dan kesuksesan dimana sukses didefinisikan sebagai pemenang atau terbaik di bidangnya, sebuah sistem nilai mulai dari sekolah dan berlanjut di perilaku organisasi. Nilai rendah dari dimensi ini adalah *masculine*, sebagai kebalikan dari *feminine*. Dan itu berarti bahwa nilai dominan dalam masyarakat adalah memperhatikan sesama dan kualitas kehidupan. Dalam dimensi ini score Indonesia 46, berarti masuk dalam *low Masculine*. Dengan kata lain, memiliki nilai rendah dalam berkompetisi.

Tabel 5.5 kunci perbedaan antara Masculinity rendah dan Masculinity tinggi dalam suatu /organisasi (Hofstede 2001).

Budaya Masculinity-Femininity	
Tinggi	Rendah

Menekankan pada nilai asertivitas, prestasi dan performansi	Lebih mengutamakan hubungan interpersonal, keharmonisan dan kinerja kelompok
Pendapatan, pengakuan, kemajuan dan tantangan menjadi sangat penting	Lebih menekankan pada kerja yang baik menurut kemampuan
Pencapaian kerja dan prestasi yang bagus sangat penting	Tidak mementingkan diri sendiri dan lebih memperhatikan kejejahteraan orang lain.
Kurang dapat mentolerir kegagalan	Pimpinan yang baik diharapkan memiliki keterampilan dalam memberikan dukungan (supporting), mentoring dan membentuk tim kerja yang solid (team building skill)
Negara dengan skor masculinity tinggi adalah jepang, Austria, dan Venezuela. Sedangkan negara dengan skor Masculinity rendah adalah Denmark, Belanda, Norwegia dan Swedia (Dayakisni, T & Yuniardi, S, 2004)	

(Sumber: Hofstede, 2001)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Masculinity-Femininity* pada PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution), Bapak Syaiful (senior business process), dokumen serta website dari PT. Pertamina EP:

Wcr_IT_lukman_stat.12: mengenai lebih ke masculinity atau femininity di perusahaan kami kalau bisa diprosentasikan yaitu **50:50** karena **pencapaian prestasi dan performansi sangat penting** untuk mencapai tujuan perusahaan menuju perusahaan E&P kelas dunia, **tapi harus bisa juga menciptakan hubungan kerja yang dinamis, harmonis dan seimbang.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.38: diperusahaan kami **gender tidak terlalu dipermasalahkan**, karena **prestasi serta profesionalisme yang lebih**

diutamakan. Siapapun bisa mencapai kedudukan atau jabatan tertentu tergantung dari **prestasi, kemampuan serta kerja kerasnya.**

Doc_EKB_stat.16: PEP menyadari bahwa pencapaian tujuan perusahaan bergantung pada **profesionalisme pekerja** dalam melakukan kegiatan bisnis. Oleh karena itu dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, pekerja dituntut untuk bersikap saling percaya, tulus, ikhlas, saling mengingatkan dan memberi masukan, **solid dan bersinergi** untuk mencapai tujuan perusahaan.

Doc_EKB_stat.16: Memberikan kesempatan pengembangan karir dan kompetensi tanpa adanya diskriminasi sesuai dengan talenta dan kinerjanya serta **Meningkatkan kesejahteraan pekerja.**

Web_PEP_stat.1: Penerapan Tata Kelola Perusahaan dengan **standar tertinggi** merupakan **komitmen** dari seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi dan pekerja PT Pertamina EP. Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik, yaitu **keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran,** telah tertanam dalam nilai-nilai perusahaan sekaligus menjadi Budaya Kerja Perusahaan.

Kata-kata kunci seperti: “**pencapaian prestasi dan performansi sangat penting, tapi harus bisa juga menciptakan hubungan kerja yang dinamis**”, “**harmonis dan seimbang**”, “**gender tidak terlalu dipermasalahkan, karena prestasi serta profesionalisme yang lebih diutamakan**”, “**Siapapun bisa mencapai kedudukan atau jabatan tertentu tergantung dari prestasi, kemampuan serta kerja kerasnya**”, “**profesionalisme pekerja**”, “**solid dan bersinergi**”, “**Meningkatkan kesejahteraan pekerja**”, “**standar tertinggi merupakan komitmen**”, “**keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran**”.

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa budaya *Masculinity-Femininity* pada perusahaan PT. Pertamina EP adalah **masculinity.** Dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan mengenai pencapaian performansi, **prestasi, kemampuan serta kerja keras, profesionalisme pekerja, solid dan bersinergi, Meningkatkan kesejahteraan**

pekerja, standar tertinggi merupakan komitmen, keterbukaan, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran, merupakan karakteristik dari masculinity.

5.4.1.1.1.2 Tata Kelola Teknologi Informasi

a. Struktur Tata Kelola Teknologi Informasi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Struktur** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah (Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) dan juga dokumen serta website dari PT. Pertamina EP untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisioner mengenai **Struktur Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Syaiful selaku Senior Business Process:

Questioner Struktur Tata Kelola TI PT. Pertamina EP

Nama: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP

No	IT Governance Practice	Maturity/Kematangan					
		Level 0 Non - Existent	Level 1 Initial/Adh oc	Level 2 Berulang	Level 3 Terdefinisi	Level 4 Terkelola	Level 5 optimal
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi	tidak ada X					
S2	Keahlian IT di tingkat dewan direksi		X				
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi	X					
S4	CIO di komite eksekutif	X					
S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive	X					

	Officer) and/or COO (Chief Operational Officer)						
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)		X				
S7	IT governance function / officer		X				
S8	Security / compliance / risk officer		X				
S9	IT project steering committee		X				
S10	IT security steering committee		X				
S11	Architecture steering committee		X				
S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselaras an dalam peran dan tanggung jawab			X			

(Sumber: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP)

Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Syaiful diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **struktur** Tata Kelola TI adalah bernilai **0,75** atau **Initial/AdHoc**, Proses kadang dilaksanakan/ Adhoc (khusus) kasus demi kasus dan tidak ada standarisasi serta tidak terorganisir atau Dapat disimpulkan bahwa pada level ini perusahaan/organisasi telah menyadari adanya masalah yang harus segera diatasi, namun belum ada proses baku untuk

mengatasinya, melainkan hanya bersifat *ad hoc* yang diterapkan secara kasus perkasus.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti hasil wawancara dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) serta dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP, website resmi PT. Pertamina EP dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Berikut ini adalah Pernyataan dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) terkait **Struktur** Tata Kelola TI di PT. Pertamina EP:

Wcr_IT_lukman_stat.13: Tidak ada IT strategi komite di tingkat dewan direksi adanya divisi ICT dibawah direktur Finance & Business Support.

Wcr_SBP_syaiful_stat.1_stat.2: Di kami ga ada IT Committe, dulu pernah ada tapi dibubarkan dan hanya tersisa komite etika dan HSE (health, safety and environment). IT PEP masih banyak support dibandingkan menentukan arah IT Alignment dengan strategi perusahaan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.3_stat.4_stat.5: Dibubarkan karena dianggap terlalu banyak komite dan ga produktif, sementara komite etika itu regulatory compliance. dan komite HSE memang diperlukan karena untuk memastikan operasi migas aman dan tetap menjaga lingkungan, ini juga regulatory compliance. Untuk perencanaan menggunakan mekanisme functional sesuai job description masing-masing fungsi.

Wcr_SBP_syaiful_stat.6: ICT akan mengcapture kebutuhan fungsi user, merekap, dan menganalisa dan meminta persetujuan terutama investasi melalui rapat manajemen dan ke fungsi strategic planning and risk manajemen.

Wcr_SBP_syaiful_stat.18_stat.19_stat.20_stat.21_stat.22_stat.23_stat.24: Tidak ada IT committee, yang ada adalah mereka mengajukan usulan-usulannya melalui birokrasi struktural yang ada, ada kemungkinan tahun depan mereka kembali lagi, kalau sekarang 3 tahun terakhir mereka dibawah

direktur lain tidak langsung dibawah presiden direktur dan tidak dibawah CEO, jadi kalau mau akses ke CEO ada 2 tahap, tapi nanti tahun depan unit IT akan lebih dekat dengan CEO karena struktur organisasinya akan diletakkan di hanger presiden direktur, **setidaknya walaupun tidak ada IT Committee unit IT bisa langsung ke presiden direktur bukan di IT Committee.**

Wcr_IT_lukman_stat.47: Organisasi IT saat ini pimpinan tertinggi adalah Vice President. Berada dibawah Finance Directorate, jadi belum melapor langsung ke CEO.

Wcr_IT_lukman_stat.48_stat.49: Struktur bertanggungjawab terhadap pengelolaan IT mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendaliannya. Bekerja berdasarkan Master Plan yang selalu diupdate sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (5 tahunan).

Wcr_IT_lukman_stat.14: Dewan direksi memiliki pemahaman mengenai nilai dan resiko IT.

Wcr_IT_lukman_stat.15: Tidak ada IT komite audit di tingkat dewan direksi.

Wcr_IT_lukman_stat.16: Tidak ada CIO (Chief Information Officer) di komite eksekutif.

Wcr_IT_lukman_stat.18: Tidak ada komite pengarah di tingkat eksekutif (IT Steering Committee).

Wcr_IT_lukman_stat.20: fungsi dalam organisasi yang bertanggung jawab atas keamanan, kepatuhan dan/ resiko yang mungkin berdampak pada IT itu ada, tapi tidak khusus terhadap IT, fungsi ini juga mengelola resiko2 di proses yg lain.

Wcr_IT_lukman_stat.21: Tidak ada Komite Pengarah Proyek (IT project Steering Committee).

Wcr_IT_lukman_stat.22: Tidak ada Komite Pengarah Keamanan (IT Security Steering Committee).

Wcr_IT_lukman_stat.23: Tidak ada Komite Pengarah Arsitektur (Architecture Steering Committee).

Wcr_IT_lukman_stat.24: Tidak ada dokumentasi tugas Tata kelola dan keselarasan untuk bisnis dan IT.

Wcr_SBP_syaiful_stat.32: Pembagian peran dan tanggung-jawab secara umum sudah dipetakan ke dalam ARCI Matrix Versi 1.1 yang dirilis pada tahun 2012 dimana peran pengelolaan ICT dan Data Management dikelola oleh Fungsi ICT.

Wcr_SBP_syaiful_stat.33: FYI, Fungsi ICT diperusahaan kami, di bawah Direktur Finance & Business Support.

Wcr_SBP_syaiful_stat.34_stat.35: Pimpinan tertinggi ICT adalah VP(vice president). Di kantor pusat, VP ICT dibantu oleh 4 manager yaitu:

1. Business Demand Manager
2. ICT Solution Manager
3. Head Office ICT Operation Manager
4. Upstream Data & Technology Solution Manager.

Wcr_SBP_syaiful_stat.36: Selain itu terdapat **ICT Governance Advisor dan ICT Governance Senior Specialist yang report ke ICT** (spesialis ini bertanggung-jawab melakukan kajian dan inisiatif yang diminta langsung oleh VP ICT, mereka tidak memiliki anggota tim tetap).

Wcr_SBP_syaiful_stat.37: Untuk Asset (1-4), masing masing ICT Asset Manager merupakan kepanjangan tangan ICT di setiap asetnya.

Wcr_SBP_syaiful_stat.38: Sementara terkait dengan Tata Kelola ICT dalam konteks penyediaan SOP (dalam hal ini disebut STK Sistem Tata Kerja), Fungsi ICT bertanggung-jawab dalam menyusun draft dan kemudian akan di-review oleh Fungsi OCOE (Organization Capabilities & Operation Excellence → System & Process) untuk kemudian dijadikan dasar dan standar yang berlaku di seluruh lingkungan perusahaan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.39: Sementara terkait dengan pengelolaan dana, secara umum kami terikat oleh Aturan yang tertuang dalam Signature

Authorization Matrix, yaitu pembagian kewenangan untuk memberikan persetujuan pembelanjaan anggaran sesuai batas platform yang sudah ditentukan.

b. Proses Tata Kelola Teknologi Informasi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Proses** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) dan juga dokumen serta website dari PT. Pertamina EP untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisisioner mengenai **Proses Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Syaiful selaku Senior Business Process:

Questioner Proses Tata Kelola TI PT. Pertamina EP

Nama: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP

IT Governance Processes							
P1	Perencanaan Sistem Informasi Strategis		X				
P2	Pengukuran Kinerja IT (misalnya: IT Balanced Scorecard)		X				
P3	Manajemen portofolio (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback		X				
P4	Aturan pembiayaan-biaya total kepemilikan (contohnya: activity based costing)		X				
P5	Service level agreements				X		
P6	IT governance framework COBIT			X			
P7	IT governance assurance and self-assessment			X			

P8	Project governance / management methodologies		X				
P9	Kontrol anggaran TI dan pelaporan			X			
P10	Benefits management and reporting		X				
P11	COSO / ERM			X			

(Sumber: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP)

Berdasarkan hasil kuisisioner yang diisi oleh Bapak Syaiful diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **Proses** Tata Kelola TI adalah bernilai **1,54** atau *Repeatable But Intuitive*, Proses pada level ini telah memiliki pola yang diikuti oleh semua unit maupun departemen yang berkewajiban melakukan proses tersebut, namun tidak ada pelatihan maupun prosedur standar secara formal, kewajiban pelaksanaan proses diserahkan kepada individu maupun unit dengan mengandalkan pengetahuan dan pengalaman masing-masing sehingga tidak konsisten.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti hasil wawancara dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) serta dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP, website resmi PT. Pertamina EP dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya.

Berikut ini adalah Pernyataan dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) terkait **Proses** Tata Kelola TI di PT. Pertamina EP:

“Apakah di perusahaan/organisasi anda menerapkan Tata Kelola TI seperti COBIT, ITIL,dll?kalau iya apa framework yang digunakan?”

Wcr_IT_lukman_stat.46: YA, COBIT 4.1 dan ISO 20000.

“**Perencanaan Sistem Informasi Strategis** merupakan proses formal untuk mendefinisikan dan memperbarui Strategi TI apakah ada di perusahaan anda dan bagaimana proses tersebut berjalan?”

Wcr_IT_lukman_stat.26: ya ada beberapa dokumen seperti ICT Master Plan, Pedoman penyelenggaraan Layanan IT, Service Catalogue dll.

Wcr_IT_lukman_stat.50: Semua proses berdasarkan Enterprise architecture dan ICT Master Plan. Untuk pengelolaannya dilakukan dengan menggunakan Micosoft Project.

“apakah terdapat **pengukuran kinerja IT** (mis: IT Balanced Scorecard) yang digunakan untuk pengukuran kinerja IT dalam domain sebagai kontribusi perusahaan, berorientasi pada pengguna, keunggulan operasional dan berorientasi pada masa depan?”

Wcr_IT_lukman_stat.27: ada, Survey kepuasan User 2x setahun, Sertifikasi ISO 20000 untuk lingkup tertentu yang terus ditambah lingkungnya. Assessment COBIT.

“adanya **manajemen portofolio** (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback) sebagai prioritas proses untuk investasi TI dan proyek-proyek dimana bisnis dan TI terlibat(kasus bisnis), apakah terdapat manajemen portofolio pada perusahaan anda?bagaimana proses tersebut diimplementasikan?”

Wcr_IT_lukman_stat.28: belum dijalankan secara kontinyu. Baru dalam proses-proses usulan/perhitungan.

“apakah ada aturan **pembiayaan total kepemilikan**(contohnya: *activity based costing*) yaitu metode untuk membiayai TI untuk unit bisnis, untuk memungkinkan pemahaman mengenai biaya total kepemilikan?”

Wcr_IT_lukman_stat.29: belum ada. Saat ini baru sedang disusun pedomannya.

“apakah terdapat **Service Level Agreements** yang merupakan kesepakatan resmi antara unit bisnis dan TI mengenai pembangunan proyek TI untuk operasional TI?”

Wcr_IT_lukman_stat.30: Ada, dan ini dimonitor tiap bulan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.27_stat.28_stat.29: kalau kita bicara konteks Services Level Agreement, dalam konteks ini **mereka sudah memiliki servis katalog**

SLA, sudah punya aturan untuk etika terkait pengolahan dan pemenuhan servis level. Jadi di servis level itu ada servis-servis apa saja yang mereka punya, kemudian SLA nya disetiap servis itu ada, dan mereka melakukannya dengan terorganisir juga.

“apakah perusahaan anda menggunakan **IT Governance framework COBIT** atau standart framework Tata Kelola TI lainnya?berada pada level/maturity berapakah IT Governance framework perusahaan anda berada?”

Wcr_IT_lukman_stat.31: COBIT pada maturity 3.1.

Wcr_SBP_syaiful_stat.16_stat.17: Pertamina baru 2 tahun terakhir ini menerapkan framework COBIT, ITIL, dan ISO 20000, tapi menurut saya konteksnya secara fundamental belum difokuskan namun hanya berbentuk kemitraan.

Wcr_IT_lukman_stat.32: ya ada IT Governance assurance and self-assessment.

“apakah terdapat *Project governance/management methodologies*, yaitu proses dan metodologi untuk mengatur dan mengelola proyek TI?”

Wcr_IT_lukman_stat.33: ya ada, tapi bukan proyek IT melainkan proyek-proyek migas.

“apakah terdapat **kontrol anggaran TI** dan pelaporannya yang digunakan sebagai proses untuk mengontrol dan melaporkan anggaran investasi TI dan proyek TI?”

Wcr_IT_lukman_stat.34: ada, tp tidak spesifik untuk proyek TI.

Wcr_SBP_syaiful_stat.7: untuk uangnya atau **anggaran dananya ke keuangan** dan minta persetujuan ke skk migas (karena KKKS(kontraktor kontrak kerjasama) adalah pihak yang memiliki kontrak kerjasama dengan pemerintah RI (SKK Migas)) dan ke persero sebagai parent company.

Wcr_SBP_syaiful_stat.30: Mekanisme untuk control pembiayaan IT sudah ada, tetapi kalau berbicara masalah implementasinya saya menilai maturitynya tidak sampai level 3.

“framework apakah yang digunakan untuk melakukan **pengendalian internal** (mis: COSO/ERM(Enterprise Risk Management))?”

Wcr_IT_lukman_stat.35: Menggunakan ERM untuk pengelolaan resiko dan COSO untuk sistem pengendalian internal, tapi belum dilakukan secara formal, Sedang proses pengenalan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.40: Tata kelola apapun di lingkungan perusahaan dilakukan oleh fungsi yang bertanggung-jawab terhadap proses dan di-review oleh fungsi yang bertanggung-jawab di dalam mengelola-nya sesuai dengan pembagian peran dan tanggung-jawab yang dituangkan dalam ARCI Matrix (responsibility matrix), Tupoksi (Tugas Pokok Fungsi) hingga Job Description.

Wcr_SBP_syaiful_stat.41_stat.42: Secara rutin, fungsi ICT akan mengidentifikasi kebutuhan STK (sistem tata kerja) berdasarkan proses bisnisnya. Kemudian kebutuhan/draft STK disampaikan kepada Fungsi OCOE untuk di-review, jika sudah memenuhi persyaratan, maka diajukan persetujuan sesuai dengan STK yang berlaku, apakah persetujuan sampai di tingkat VP ICT (untuk TKO dan TKI) atau ditingkat Direksi (untuk Pedoman).

Wcr_SBP_syaiful_stat.43_stat.44: Untuk pengelolaan Tata Kelola di ICT menjadi tanggung-jawab VP ICT yang dibantu oleh ICT Governance Advisor. Sementara untuk proses bisnis ICT dilakukan dengan menggunakan struktur organisasi yang ada.

Wcr_SBP_syaiful_stat.45_stat.46: Dimana secara umum Business Demand bertanggung-jawab terhadap identifikasi kebutuhan user terhadap ICT, lalu hasilnya disampaikan kepada ICT Business Solution untuk menerjemahkan kebutuhan terhadap sistem/solusi ICT dan setelah diimplementasikan akan menjadi tanggung-jawab ICT Operation. Sementara untuk pengelolaan data geomatika tetap dikelola oleh Fungsi Upstream Data Management.

Untuk memperkuat hasil dari questioner dan hasil wawancara diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP, website resmi PT. Pertamina EP dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Teknologi Informasi Dan Komunikasi (ICT) PT. Pertamina Ep

1. Tersedianya layanan end-user computing yang memuaskan pelanggan.
2. Menjadi ICT Service Provider yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3. Meningkatkan kualitas Tata Kelola TI (IT Governance) didasarkan pada best practice standards.**
4. Meningkatkan infrastruktur Teknologi Informasi yang mempunyai keamanan tangguh dengan availability dan reliability yang tinggi.
5. Memiliki SDM berkualitas, yang bekerja berdasarkan prinsip-prinsip operational excellence.

Fungsi ICT memegang peran penting mendukung kebutuhan teknologi informasi dan komunikasi di seluruh wilayah kerja Pertamina EP. Dukungan diperlukan mengingat wilayah kerja Perusahaan meliputi area dari Sabang hingga Merauke, dengan ribuan pekerja dan seluruh tahapan proses operasional maupun produksi hulu migas.

Fungsi ICT menjadikan Perusahaan mampu melakukan studi termutakhir dalam eksplorasi, percepatan proyek pengembangan, dan peningkatan produksi yang efisien. Selain itu juga menjawab kebutuhan komunikasi, proses otomatisasi, kemudahan akses informasi, serta pelaporan konsolidasi administrasi dan operasi.

ICT Master Plan

Pertamina EP telah memiliki Rencana Induk Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication Technology Master Plan*), yang tercantum dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2011-2015. ICT Master Plan Pertamina EP berisi *Enterprise Architecture* (EA) yang memenuhi kebutuhan bisnis melalui akses informasi, pemanfaatan aplikasi, dan fasilitas infrastruktur teknologi informasi untuk mencapai visi, misi, dan sasaran organisasi.

Pencapaian ICT Master Plan Pertamina EP pada tahun 2014 adalah:

- 1. *Surveillance ISO 20000 – G&G Data Management Services 2014***

Pada bulan September 2013 Fungsi ICT Pertamina EP setelah mendapatkan sertifikasi *IT Service Management System–ISO/IEC 20000-1:2011* dari BSI (British Standards Institution) untuk layanan data Geologi dan Geofisika. Selanjutnya untuk mempertahankan sertifikasi tersebut, setiap tahun BSI melakukan *surveillance audit* dan pada tahun ketiga perlu dilakukan sertifikasi ulang.

Pertamina EP dinyatakan telah lulus dari *Surveillance Audit ISO 2000 untuk layanan G&G*, yang diselenggarakan pada 8-9 September 2014. Pelaksanaan audit meliputi pemeriksaan terhadap implementasi dan perbaikan, antara lain:

- a. Review perubahan dalam organisasi
- b. Rapat manajemen
- c. Internal audit
- d. Penanganan komplain pelanggan
- e. *Corrective dan preventive action*
- f. Scope/aktivitas yang berubah sejak audit terakhir
- g. Penggunaan logo sertifikasi.

2. Pengelolaan Data Sub Surface Pertamina EP Meliputi

- a. *Assessment* Sistem Pengelolaan Data
- b. Pengelolaan *Data content*:
 - Pembenahan data core melalui program *core reservation*
 - Digitalisasi data melalui program remastering
 - Penyelamatan data melalui program alih media
 - Penyimpanan data di Pertamina *Upstream Technology Center*
- c. *Data Stewardship*
 - Pembuatan STK Pengelolaan Data
 - Pedoman *naming convention*.

3. Pengelolaan Software GGRPFDE

Webhosting adalah sebuah solusi sentralisasi sistem GGRPFDE, termasuk didalamnya aplikasi, data, lisensi dan *hardware*. Digunakan untuk

melayani kebutuhan user dalam mengakses aplikasi dan data data GGRPFDE dalam mendukung kegiatan evaluasi *sub surface* dan *surface* di lingkungan Pertamina EP. **Pada tahun 2014 ini, Project Webhosting sudah memasuki Generasi Kedua dimana sudah mencakup site Area Jakarta dan Prabumulih.**

Dimana fungsi pengguna terdiri dari Fungsi Eksplorasi, Eksploitasi, EOR, *Project Development* baik di Kantor Pusat maupun di Asset 2. Sistem ini sudah menggunakan teknologi GGRPFDE Integrated Data Backup.

Dibawah ini adalah sertifikasi-sertifikasi yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP:

KEPATUHAN PADA PRINSIP EKSTERNAL DAN SERTIFIKASI [G4-15]

Compliance with External Principles and Certification

SERTIFIKASI <i>Certification</i>	KETERANGAN <i>Description</i>	BERLAKU <i>Received until</i>
ISO 20000-1:2011 Manajemen Layanan Teknologi Informasi Untuk Layanan Servis G&G <i>Management of Information Technology Service for G&G Service</i>	Pemberi <i>Awarded by:</i> British Standard Institution Penerima <i>Received by:</i> ICT PT Pertamina EP	Diperoleh sejak <i>Received since:</i> September 2013 Berlaku hingga <i>Effective until:</i> September 2016
ISO 9002:2008 Pengadaan Barang dan Jasa <i>Procurement of Goods and Services</i>	Pemberi <i>Awarded by:</i> British Standard Institution Penerima <i>Received by:</i> PT Pertamina EP	Diperoleh sejak <i>Received since:</i> Mei 2014 Berlaku hingga <i>Effective until:</i> September 2016
ISO 14001:2004	Pemberi <i>Awarded by:</i> British Standard Institution Penerima <i>Received by:</i> PT Pertamina EP	Diperoleh sejak <i>Received since:</i> Mei 2014 Berlaku hingga <i>Effective until:</i> 2016
OHSAS 18001:2007 Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja <i>Occupational Health and Safety Management</i>	Pemberi <i>Awarded by:</i> British Standard Institution Penerima <i>Received by:</i> PT Pertamina EP	Diperoleh sejak <i>Received since:</i> Mei 2014 Berlaku hingga <i>Effective until:</i> 2016
ISO/IEC 27001:2006 Sistem Keamanan Informasi untuk Manajemen Rantai Pasokan <i>Information Security System for Supply Chain Management</i>	Pemberi <i>Awarded by:</i> Bureau Veritas, London Penerima <i>Received by:</i> SCM & GS PT Pertamina EP	Diperoleh sejak <i>Received since:</i> Desember 2013 Berlaku hingga <i>Effective until:</i> 2016

(Sumber: IARPEP, 2014)

Gambar 5.2: bukti kepatuhan pada prinsip eksternal dan sertifikasi PT. Pertamina EP

Penerapan ERM

Sejak tahun 2009 Perusahaan telah menerapkan **Pengelolaan Risiko Perusahaan** atau *Enterprise Risk Management (ERM)*, yang merupakan serangkaian prosedur, sistem dan metodologi untuk mengidentifikasi, memetakan dan mengukur risiko, menyusun rencana mitigasi dan melaksanakan respon risiko,

memantau pelaksanaan respon risiko secara berkesinambungan, serta mengendalikan risiko yang timbul.

Secara berkesinambungan, kami konsisten melakukan inovasi dan pengembangan terkait proses, sistematika serta pemahaman (*risk awareness*) mengenai pengelolaan risiko yang melibatkan seluruh elemen Perusahaan baik para pekerja, Komisaris, Direksi, maupun para pemangku kepentingan lainnya. Sesuai Peta Jalan ERM, maka pada tahun 2014 Perusahaan terus berikhtiar meningkatkan disiplin semua fungsi terhadap pengelolaan risiko untuk menumbuhkan daya tahan organisasi terhadap risiko (*risk resilience*). Dengan demikian, secara bertahap pengelolaan risiko akan menjadi sebuah kebiasaan dan bagian dari budaya Perusahaan sehingga sesuai dengan pemenuhan tata kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) yang lebih baik.

Secara berkelanjutan, inovasi dalam proses penerapan ERM di Pertamina EP terus dilakukan untuk memberikan perbaikan pada proses, kesisteman, serta pemahaman (*risk awareness*) bagi para pekerja. Prestasi Pertamina EP dalam penerapan ERM telah membuat berbagai pihak eksternal melakukan peninjauan, pengujian, maupun studi banding.

Sertifikasi Manajemen Risiko Profesional:

- *Certified Risk Management Professional* (CRMP) dengan 40 pekerja yang sudah tersertifikasi.
- *Enterprise Risk Management Certified Professional* (ERMCP) dengan 20 pekerja yang sudah tersertifikasi.

Evaluasi Kecukupan Penerapan Manajemen Risiko (*Maturity Level*)

Setelah empat tahun menerapkan ERM, Pertamina EP perlu untuk mengetahui tingkat kematangan manajemen risikonya. Oleh karena itu **Pertamina EP menunjuk BPKP agar dilakukan evaluasi kecukupan penerapan manajemen risiko.**

Untuk menilai kecukupan penerapan ERM, maka kami melakukan *assessment maturity level* bekerja sama dengan BPKP. Hasil dari *assessment* tersebut didapat bahwa **tingkat *maturity level* dalam Perusahaan kami berada**

pada *Level Managed* dengan penjelasan seperti table dan gambar dibawah ini:

RISK MATURITY SCORE & LEVEL
Risk Maturity Score & Level

Risk Maturity Score	3.66 dari 5
Risk Maturity Level	Managed

(Sumber: IARPEP, 2014)

Gambar 5.3: Risk Maturity score&level

RISK MATURITY DEFINITION LEVEL
Risk Maturity Definition Level

Nilai Capaian Score	Tingkat Kematangan Maturity Level
0	Non-existent
$0 < x \leq 1.5$	Initial
$1.5 < x \leq 2.5$	Repeatable
$2.5 < x \leq 3.5$	Defined
$3.5 < x \leq 4.5$	Managed
$4.5 < x \leq 5$	Optimised

(Sumber: IARPEP, 2014)

Gambar 5.4: Risk Maturity Definition Level

Sistem Pengendalian Internal

Internal Control System Untuk mencapai visinya menjadi Pertamina EP Kelas Dunia (Pertamina EP World Class), Pertamina EP memfokuskan tujuan dan sasaran kegiatan dalam tiga poin, yaitu :

- *Operations*: melaksanakan kegiatan operasi yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki untuk mencapai target produksi perusahaan.
- *Reporting*: membuat dan menyajikan laporan yang handal, transparan, dan dapat dipertanggung jawabkan, dalam hal ini adalah laporan keuangan.
- *Compliance*: melaksanakan bisnis Pertamina EP sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku.

Untuk memastikan ketiga poin diatas dapat tercapai, Pertamina EP telah mengembangkan sistem pengendalian internal (SPI) sebagai mekanisme proses pengawasan berkesinambungan pada semua tingkatan fungsional sesuai struktur organisasi Perusahaan. SPI merupakan suatu sistem yang diselenggarakan untuk menjaga serta mengarahkan jalannya perusahaan agar sesuai dengan tujuan dan program Perusahaan, dan mendorong efisiensi serta dipatuhinya kebijakan manajemen.

SPI dikembangkan Perusahaan dengan berbasis pada COSO Framework, yang terdiri dari 5 komponen yang saling berkaitan dan terintegrasi serta berfungsi sebagai kriteria untuk menentukan apakah manajemen risiko korporat telah berjalan efektif:

- a. Lingkungan Pengendalian
- b. Penilaian Risiko
- c. Aktivitas Pengendalian
- d. Informasi dan Komunikasi
- e. Kegiatan Pemantauan.

b. Relational Mechanisms Tata Kelola TI

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Relational Mechanisms** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Pertamina EP dengan sumber yang diambil dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) dan juga dokumen serta website dari PT. Pertamina EP untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisisioner mengenai **Relational Mechanisms Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Syaiful selaku Senior Business Process:

Questioner Relational Mechanisms Tata Kelola TI PT. Pertamina EP

Nama: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP

IT Relational Mechanisms							
R1	Rotasi pekerjaan		X				
R2	Co-location		X				
R3	Cross-training		X				
R4	Manajemen pengetahuan (Tata Kelola TI)		X				
R5	Business/IT account management			X			
R6	Eksekutif/manajer senior memberikan contoh yang baik		X				
R7	Pertemuan informal antara bisnis dan IT eksekutif / manajemen senior		X				
R8	IT leadership		X				
R9	Corporate internal communication menangani TI secara berkala		X				
R10	Sosialisasi peningkatan Tata Kelola TI		X				

(Sumber: Bapak Syaiful (Senior Business Process) PT. Pertamina EP)

Berdasarkan hasil kuisisioner yang diisi oleh Bapak Syaiful diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **Relational Mechanisms** Tata Kelola TI adalah bernilai **1,1** atau **Initial/AdHoc**, Proses kadang dilaksanakan/ Adhoc (khusus) kasus demi kasus dan tidak ada standarisasi serta tidak terorganisir atau Dapat disimpulkan bahwa pada level ini perusahaan/organisasi telah menyadari adanya masalah yang harus segera diatasi, namun belum ada proses baku untuk

mengatasinya, melainkan hanya bersifat *ad hoc* yang diterapkan secara kasus per kasus.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti hasil wawancara dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) serta dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP, website resmi PT. Pertamina EP dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya.

Berikut ini adalah Pernyataan dari Bapak Lukman Sjaifullah(Manager IT Solution) dan Bapak Syaiful (senior business process) terkait **Relational Mechanisms** Tata Kelola TI di PT. Pertamina EP:

Wcr_IT_lukman_stat.51: untuk menangkap kebutuhan user dilakukan **customer gathering tiap awal tahun. Untuk Menyusun bersama kebutuhannya.**

Wcr_IT_lukman_stat.52_stat.53: Dalam **proses delivery juga senantiasa melibatkan user mulai dari Project Charter, UAT Go Live hingga support.** Untuk indikasi keberhasilan dilakukan survey kepuasan user setahun 2 kali.

Wcr_IT_lukman_stat.36: **Tidak terjadi Rotasi** pekerjaan antara unit IT dan unit bisnis adanya rotasi posisi penempatan wilayah kerja dan itu tidak sering terjadi.

Wcr_IT_lukman_stat.37: Ya terjadi **Co-location**, yaitu secara fisik orang-orang bisnis dan TI dekat satu sama lain, karena Unit IT mendukung infrastruktur untuk unit bisnisnya

Wcr_SBP_syaiful_stat.8_stat.9_stat.10: Kalau berbicara masalah **Co location**, secara fisik orang-orang IT dekat dengan orang-orang bisnis karena setiap **dilapangan pasti ada orang ITnya**. Secara posisi mereka dekat karena untuk kegiatan operasional itu harus tetap dilakukan oleh orang-orang IT. Jadi makin ke bawah itu sifatnya operasional untuk yang strategisnya di kantor pusat.

Wcr_SBP_syaiful_stat.15: kalau kita berbicara implementasi **IT Governance** yang seharusnya bisa membuat IT berpartner dengan bisnis iya itu benar tapi pada kenyataannya itu tidak terjadi karena unit bisnis dan unit IT pada

kenyataannya tidak selalu bekerjasama, karena terkadang unit IT tidak dapat mengcapture kebutuhan unit bisnis.

Wcr_IT_lukman_stat.38: **Cross-Training** dilakkukan, tapi tidak sering.

Wcr_SBP_syaiful_stat.11_stat.12_stat.13_stat.14: Kalau bicara masalah orang IT paham mengenai masalah bisnis itu belum tentu. **Di kantor pusat ada yang namanya Bisnis Demand yang fungsinya diharapkan untuk mengcapture kebutuhan IT dari unit bisnis, tetapi pada kenyataannya implementasinya tidak semua seperti itu, tidak semua Unit IT berfikir masalah bisnis, tetapi kalau bicara dalam konteks level operasional saya setuju kalau itu ada dan terjadi.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.25_stat.26: kalau berbicara mengenai **Cross training**, unit IT melakukan **training implementasi aplikasi ke unit bisnis mereka memang melakukan itu, contohnya ada aplikasi tertentu yang mereka mau implementasikan** nah sebelum fase implementasi mereka melakukan training-training terhadap unit bisnis terlebih dahulu. **Tetapi kalau konteksnya unit IT mengajarkan ke unit bisnis supaya mereka paham bagaimana mengolah data itu belum pernah ada.**

Wcr_IT_lukman_stat.39: ya ada **Knowledge Management IT Governance**(manajemen pengetahuan mengenai Tata Kelola TI), yaitu **melalui sistem(intranet, dll)untuk membagikan pengetahuan mengenai kerangka Tata Kelola TI, tanggung jawab, tugas, dll.**

Wcr_IT_lukman_stat.40: **Business/IT Account Management** untuk menjembatani kesenjangan antara bisnis dan TI dengan menggunakan **Account Manager** yang berperan sebagai perantara **namanya fungsi Business Demand.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.12: Di kantor pusat ada yang namanya **Bisnis Demand yang fungsinya diharapkan untuk mengcapture kebutuhan IT dari unit bisnis.**

Wcr_IT_lukman_stat.41: ya **manajer senior memberikan contoh yang baik dengan sikap kepemimpinannya dan menempatkan dirinya sebagai “mitra”.**

Wcr_IT_lukman_stat.42: Ya sering dilakukan **pertemuan informal** antara unit bisnis dan IT eksekutif/manajemen senior, yaitu pertemuan informal, tanpa agenda, dimana bisnis dan manajer senior TI berbicara mengenai kegiatan umum.

Wcr_IT_lukman_stat.43: **IT leadership** yang terjadi di perusahaan cukup baik, yaitu kemampuan pimpinan atau peran serupa untuk mengartikulasikan visi untuk peran TI di perusahaan dan memastikan bahwa visi ini jelas dipahami oleh manajer di seluruh organisasi.

Wcr_IT_lukman_stat.44: **Tidak terjadi *Corporate internal Communication*** yaitu yang menangani TI secara berkala, yaitu secara berkala melakukan kegiatan untuk membahas masalah-masalah umum TI.

Wcr_IT_lukman_stat.45: **Ya ada kegiatan sosialisasi** untuk meningkatkan TI di perusahaan yang bertujuan untuk menjelaskan kepada orang-orang bisnis dan TI mengenai perlunya pengelolaan TI, **namanya ICT Day atau klinik IT.**

Untuk memperkuat hasil dari questioner dan hasil wawancara diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh PT. Pertamina EP, website resmi PT. Pertamina EP dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Program Transfer Pengetahuan

Upaya lain untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan menciptakan aset pengetahuan yang memberikan *value added* bagi perusahaan adalah dengan melaksanakan program *knowledge sharing*. **Materi *knowledge sharing* terdiri dari pengetahuan atau knowledge yang memenuhi kriteria *success story*, *lesson learned*, *problem solving* dan *trouble shooting*.** Bentuk kegiatannya adalah melalui kegiatan **tatap muka antara narasumber yang memiliki kompetensi dalam suatu bidang dengan para pekerja.** Beberapa kegiatan *knowledge sharing* yang sudah dilaksanakan pada tahun 2014 antara lain :

- Forum Knowledge Management Pertamina (KOMET) dengan narasumber Presiden Direktur mengenai Portfolio Pertamina EP
- Forum Sharing Innovation & Improvement
- Forum Sharing Development

- Forum Sharing para Expert dari Direktorat Hulu untuk GGRP dan Surface Facility
- Collaboration Sharing : Forum Sharing kolaborasi bersama Mitra Kerja dan Vendor.

Forum sharing rutin yang dilakukan di seluruh Fungsi Kantor Pusat, Asset, dan Field di Pertamina EP

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan secara objektif, berdasarkan pertimbangan kolektif pimpinan fungsi dan Perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan dalam kurun waktu satu tahun, berdasarkan pencapaian target individu atas turunan sasaran kerja Perusahaan, dan penilaian kompetensi perilaku.

Penilaian kompetensi *hard skills* (praktik Lapangan) dilakukan secara daring melalui program *Self Assessment* pekerja di tingkat Lapangan. Sedangkan untuk mengevaluasi kompetensi *soft skills (managerial & leadership)*, **digunakan program Assessment Center yang mengacu pada Pertamina Leaders Model.**

Konsolidasi Manusia dan Sistem

- Pembangunan sarana dan prasarana tata kelola perusahaan serta komitmen manajemen melalui penyusunan Etika Kerja & Bisnis, serta *Board Manual*; Internalisasi GCG kepada manajemen;
- Pelaksanaan sosialisasi dan penilaian GCG.

Perbaikan Terus Menerus

- Perusahaan telah memiliki kompetensi dalam praktek bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG.
- Melaksanakan perbaikan berkelanjutan praktik bisnis GCG yang baik.
- *Learning & sharing GCG.*
- Internalisasi & sosialisasi GCG kepada seluruh manajemen dan pekerja.
- *Assesment* GCG setiap tahun oleh *assessor* independen hingga menjadi budaya perusahaan.

Kami terus berikhtiar meningkatkan praktik-praktik bisnis berdasarkan prinsip-prinsip GCG, sebagai budaya Perusahaan. Upaya yang dilakukan antara lain melalui *learning & sharing GCG*, internalisasi dan sosialisasi GCG kepada manajemen maupun pekerja, serta pengujian (*assesment*) GCG berkala oleh penguji (*assessor*) independen.

Penerapan GCG Compliance Online

Kami melanjutkan penerapan *GCG Compliance Online*, yang merupakan perangkat daring sosialisasi serta pembelajaran GCG dan Etika Kerja dan Bisnis (ECBC). *GCG Compliance Online* diakses melalui portal Pertamina EP, dan berisi:

1. *E-Learning ECBC*
2. LP2P (Laporan Pajak-Pajak Pribadi)
3. *Code of Conduct*
4. Gratifikasi
5. *Conflic of Interest*

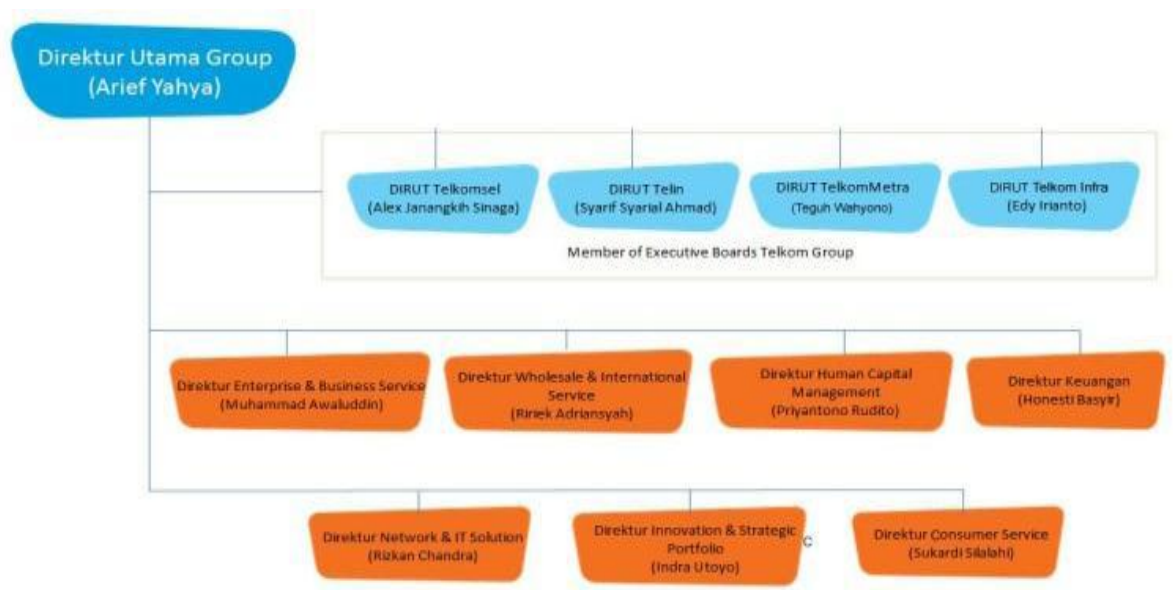
5.4.1.1.2 Analisis PT. Telekomunikasi Indonesia

5.4.1.1.2.1 Budaya

a. Power Distance

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *power distance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wil KOBAR dan KOTIM), dokumen serta website dari PT. TELKOM:

Bentuk Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (sumber: telkom.co.id):



(sumber: www.telkom.co.id)

Gambar 5.5: Struktur Organisasi PT. Telkom

Dari hasil questioner yang diisi oleh bapak Setyohadi menunjukkan bahwa budaya power distance yang ada di telkom bersifat **cenderung moderat tinggi**, dilihat dari jawaban yang dipilih seperti setuju dengan pendapat bahwa pimpinan tidak harus meminta pendapat kepada bawahannya terkait keputusan yang akan diambilnya dan juga pemimpin seharusnya tidak meminta pendapat terlalu sering kepada bawahannya, karena mungkin pendapat-pendapat tertentu harus didapatkan dari rekan yang posisinya setara karena menyangkut keputusan mengenai hal yang penting dimana hanya orang-orang tertentu yang boleh terlibat. Namun walaupun begitu pendapat mengenai pimpinan harus menghindari interaksi sosial dengan bawahannya beliau tidak setuju, karena budaya di telkom lebih ke budaya kekeluargaan.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.3: Tata Kelola TI TELKOM sesuai dengan struktur IT Governance yang telah **ditetapkan oleh divisi information System Center**.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.4: Tanggungjawab utama Struktur Tata Kelola TI dalam perusahaan TELKOM adalah memastikan bahwa setiap **tingkatan karyawan dapat mengakses resource TI sesuai dengan kewenangan yang telah diatur dan ditetapkan oleh divisi ISC**.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.5_stat.6: Setiap produk dan bisnis yang diluncurkan oleh perusahaan dilakukan secara **terpusat** dan harus dapat **terplanning, monitoring dan evaluating dalam suatu tata kelola TI yang terintegrasi** sehingga mempermudah pengambilan keputusan untuk pengembangan produk dan bisnisnya.

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari Telkom hasilnya adalah:

web_tel_stat.1: Struktur organisasi Telkom berbentuk **piramida kecut**, yaitu jumlah satuan organisasi banyak, sehingga tingkat hirarki atau kewenangan banyak.

web_tel_stat2: Selain itu, untuk membangun sinergi yang lebih efektif di lingkungan Telkom Group, Kami membentuk **struktur Dewan Eksekutif** beranggotakan empat Direktur Utama dari Entitas Anak. Dewan Eksekutif menjalankan tugas *advisory* terkait dengan formulasi **strategi, perencanaan, penetapan kebijakan serta pemantauan kinerja, untuk masing-masing lini bisnis** yaitu bisnis seluler, bisnis internasional, bisnis IME dan bisnis menara telekomunikasi.

web_tel_stat.3: Sesuai Anggaran dasar, maka direksi secara kolektif bertanggung jawab pada seluruh kegiatan Perusahaan termasuk kewenangan untuk menjalankan segala tindakan kepengurusan Perusahaan dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku. di dalam kepengurusannya, **direksi menetapkan mekanisme pengambilan keputusan atau persetujuan direksi melalui Komite Eksekutif (joint approval authority) sebagai penjabaran dari BOD Charter.**

web_tel_stat.4: Dalam pelaksanaannya, direksi dibantu oleh beberapa Komite Eksekutif untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/kegiatan operasional sesuai objek masing-masing komite. dengan demikian, **keberadaan Komite Eksekutif diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan percepatan proses pengambilan keputusan direksi.**

web_tel_stat.5: Terkait keanggotaan Komite, ketua dan anggota Komite adalah karyawan Perusahaan dan dalam pelaksanaan tugasnya Komite Eksekutif dapat memanggil sumber-sumber yang independen. melalui Keputusan direksi, **Komite Eksekutif diberikan kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/kegiatan operasional yang memerlukan persetujuan 2 (dua) direktur atau lebih, atau yang merupakan eskalasi dari satu atau beberapa direktur.**

Doc_Tel_stat.1: Prinsip-prinsip utama yang membentuk kerangka program *good corporate governance* Telkom adalah **Pengawasan internal, kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat.**

Doc_Tel_stat.2: Kepemimpinan dan **pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas** dengan memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pemisahan tugas.

Kata-kata kunci seperti: “**ditetapkan oleh divisi information System Center**”, “**tingkatan karyawan dapat mengakses resource TI sesuai dengan kewenangan yang telah diatur dan ditetapkan oleh divisi ISC**”, “**terpusat, terplanning, monitoring dan evaluating dalam suatu tata kelola TI yang terintegrasi**”, “**piramida kecut**”, “**struktur Dewan Eksekutif**”, “**strategi, perencanaan, penetapan kebijakan serta pemantauan kinerja, untuk masing-masing lini bisnis**”, “**direksi menetapkan mekanisme pengambilan keputusan atau persetujuan direksi melalui Komite Eksekutif (joint approval authority) sebagai penjabaran dari BOD Charter**”, “**keberadaan Komite Eksekutif diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan percepatan proses pengambilan keputusan direksi**”, “**Komite Eksekutif diberikan kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/kegiatan operasional yang memerlukan persetujuan 2 (dua) direktur atau lebih, atau yang merupakan eskalasi dari satu atau beberapa direktur**”, “**Pengawasan internal, kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat**”, “**Pengawasan internal, kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat**”.

Dilihat dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya *power distance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah cenderung **moderat tinggi**. Walaupun ada harapan bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan tidak ada jarak, namun bukti dari dokumen dan pernyataan secara tidak langsung mengarah pada budaya **power distance tinggi**.

b. Individualism-Collectivism

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Individualism-Collectivism* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wil KOBAR dan KOTIM), dokumen serta website dari PT. TELKOM:

Dari hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi mengenai budaya *Individualism-Collectivism* yaitu, beliau setuju dengan pernyataan bahwa individu harus mengorbankan kepentingan pribadi untuk kelompok, individu harus tetap bersama kelompok bahkan saat melalui kesulitan, kesejahteraan kelompok lebih penting daripada individu dan keberhasilan kelompok lebih penting daripada keberhasilan individu. Namun tidak setuju dengan pernyataan bahwa individu seharusnya hanya mengejar tujuan mereka setelah memperhatikan kesejahteraan kelompok dan loyalitas kelompok harus didukung bahkan jika tujuan individu tidak tercapai.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.12: perusahaan menerapkan pola Satuan Kinerja Unit (SKU) dengan pola kerja matrik, sehingga sistem **gotong-royong membangun kinerja lebih dipentingkan**.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.13: setiap rangkaian tindakan dan **pengolahan hasil dipengaruhi oleh kecepatan penyelesaian target dalam suatu unit**.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.14: rangkaian tindakan dalam **suatu proses tidak ditentukan oleh PIC (person in charge) tetapi ditentukan oleh unit in charge**.

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari Telkom hasilnya adalah:

web_tel_stat.6: Pengelolaan kebijakan dan **prosedur operasional** yang efektif sesuai dengan tuntutan bisnis, **sebagai pedoman pengelolaan Perusahaan dan menjadi panduan bekerja karyawan.**

web_tel_stat.7: Perseroan senantiasa memegang teguh moral dan etika yang merupakan landasan penerapan GCG. Seiring waktu pembelajaran kami dalam mengelola GCG, maka penerapannya membentuk kesadaran hukum dan **menghasilkan karyawan yang peka terhadap tanggung jawab sosial serta dicintai pelanggan.**

web_tel_stat.8: *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*). *Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni ***Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi core values atau great spirit Solid** - Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan **meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu Great Team.**

Kata-kata kunci seperti: “**gotong-royong membangun kinerja lebih dipentingkan**”, “**pengolahan hasil dipengaruhi oleh kecepatan penyelesaian target dalam suatu unit**”, “**suatu proses tidak ditentukan oleh PIC (person in charge) tetapi ditentukan oleh unit in charge**”, “**prosedur operasional sebagai pedoman pengelolaan Perusahaan dan menjadi panduan bekerja karyawan**”, “**menghasilkan karyawan yang peka terhadap tanggung jawab sosial serta dicintai pelanggan**”, “***Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit Solid***”, “**meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu Great Team**”.

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas menyatakan bahwa budaya *Individualism-Collectivism* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah cenderung ***Collectivism* atau Individualisme rendah**, dimana kebersamaan atau gotong-royong membangun kinerja lebih dipentingkan.

c. *Uncertainty Avoidance*

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Uncertainty Avoidance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wil KOBAR dan KOTIM), dokumen serta website dari PT. TELKOM:

Dari hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi mengenai budaya *Uncertainty Avoidance* yaitu, setuju dengan pernyataan bahwa penting untuk memiliki petunjuk yang dijabarkan secara rinci sehingga saya selalu mengetahui apa yang harus dilakukan. Sangat setuju dengan pernyataan, penting untuk selalu mengikuti petunjuk dan prosedur, peraturan dan regulasi penting karena memberitahu saya tentang apa yang harus dilakukan, adanya prosedur kerja sangat membantu dan adanya petunjuk untuk standar operasional itu penting.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.10_stat.11: Uncertainly Avoidance pasti terjadi, semakin tinggi kekuasaan atas akses semakin optimis dalam pengambilan keputusan, **Karena disebabkan oleh semakin banyak resource TI yang diketahui akan memberikan kompleks pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat mengeliminir ketidakpastian yang ada.**

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari Telkom hasilnya adalah:

web_tel_stat.9: Pengembangan perusahaan dalam menerapkan praktik terbaik tata kelola, Perseroan selalu berupaya agar selain mampu **mengelola resiko dengan baik**, Perseroan juga **mampu merespon berbagai perubahan** yang terjadi serta memanfaatkan perubahan.

web_tel_stat.6: Pengelolaan **kebijakan dan prosedur operasional yang efektif** sesuai dengan tuntutan bisnis, sebagai **pedoman pengelolaan Perusahaan dan menjadi panduan bekerja karyawan.**

web_tel_stat.10: Penerapan **manajemen risiko** secara terpadu **berbasis COSO Enterprises Risk Management**; dan pengawasan internal dan penerapan **pengendalian internal berbasis COSO Internal Control** utamanya pengendalian internal atas **pelaporan keuangan.**

web_tel_stat.11: Sebagai **panduan perilaku** bagi seluruh insan Perseroan, kami menerbitkan Keputusan Direksi No.KD.201.01/2014 tentang **Etika Bisnis di Lingkungan Telkom Group**. Perseroan memiliki perangkat etika bisnis, yang merupakan **standar perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pelanggan, pemasok, kontraktor, sesama karyawan dan pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan dengan perusahaan.**

web_tel_stat.12: *Philosophy to be the Best: Always The Best Always the Best* adalah sebuah basic belief untuk **selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan.** *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. **Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas, Ketika setiap aktivitas yang dilakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.**

web_tel_stat.8: *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best* menuntut setiap **insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).**

web_tel_stat.14: **Komite Risiko, Kepatuhan dan Penjaminan Pendapatan** adalah Komite Eksekutif yang mempunyai kewenangan untuk menyetujui dan menetapkan kebijakan/inisiatif **pengelolaan risiko.**

Doc_Tel_stat.2_stat.3: Penerapan kebijakan dan **prosedur manajemen risiko, Pengawasan internal, kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat.**

Doc_Tel_stat.7: Berkaitan dengan manajemen risiko perusahaan, **Komite audit juga mengawasi dan memonitor risiko** kecurangan dan risiko-risiko pelaporan keuangan yang berdampak material pada pelaporan keuangan.

Kata-kata kunci seperti: “**disebabkan oleh semakin banyak resource TI yang diketahui akan memberikan komplek pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat mengeliminir ketidakpastian yang ada**”, “**mampu mengelola resiko dengan baik**”, “**mampu merespon berbagai perubahan**”, “**kebijakan dan prosedur operasional yang efektif**”, “**pedoman**

pengelolaan Perusahaan dan menjadi panduan bekerja karyawan”, “panduan perilaku bagi seluruh insan Perseroan, kami menerbitkan Keputusan Direksi No.KD.201.01/2014 tentang Etika Bisnis di Lingkungan Telkom Group. Perseroan memiliki perangkat etika bisnis, yang merupakan standar perilaku karyawan dalam berhubungan dengan pelanggan, pemasok, kontraktor, sesama karyawan dan pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan dengan perusahaan”, “insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*)”, “prosedur manajemen risiko”, “Pengawasan internal, kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat”, “mengawasi dan memonitor risiko”.

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya *Uncertainty Avoidance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah cenderung *Uncertainty Avoidance tinggi* karena terdapat pengawasan internal serta kebijakan dan prosedur pengendalian yang ketat untuk mengawasi dan memonitor resiko.

d. Masculinity-Femininity

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Masculinity-Femininity* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi (KAKANDATEL wil KOBAR dan KOTIM), dokumen serta website dari PT. TELKOM:

Dari hasil kuisisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi mengenai budaya *Masculinity-Femininity* yaitu, **tidak setuju** dengan pernyataan **bahwa sangat penting bagi seorang pria untuk mempunyai karir daripada bagi seorang wanita**, pria selalu menyelesaikan masalah dengan analisis logikanya dan wanita selalu menyelesaikan masalah dengan intuisinya dan menyelesaikan masalah yang sulit biasanya membutuhkan tindakan yang aktif dan pendekatan secara ekstrim, hal itulah yang khas dari seorang pria. Namun **setuju** dengan pernyataan bahwa **ada beberapa pekerjaan yang pria lakukan lebih baik daripada seorang wanita**.

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari Telkom hasilnya adalah:

web_tel_stat.12: *Philosophy to be the Best: Always The Best Always the Best* adalah sebuah basic belief untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Setiap insan **Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya**, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas.

web_tel_stat.13: *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

web_tel_stat.8: *Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah **3S** yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit Solid* - Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*.

web_tel_stat.15: *Practices to be the Winner : Imagine – Focus – Action* *Practices to be the Winner* dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

Doc_Tel_stat.8: TELKOM telah membentuk sebuah unit *career development*. Tugas pokok unit ini secara umum adalah, memastikan terselenggaranya **pengembangan kompetensi untuk pengisian posisiposisi eksekutif (strategis)** dan **pengembangan karyawan berbakat (talent)** sejalan dengan strategi pengembangan SDM perusahaan. Kegiatan utama dari unit ini adalah menyiapkan dan **menyediakan karyawan berpotensi untuk menduduki suatu posisi strategis** dan menjamin dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan Dalam **pengembangan karir karyawan yang berpotensi**.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.16: Dalam membina hubungan dengan teman kerja, pelanggan dan para stakeholder haruslah mengutamakan

keharmonisan, dengan rekan kerja kita memerlukan keharmonisan demi terciptanya kerja team yang kompak sehingga segala sesuatu dapat terselesaikan dengan baik. Dengan para pelanggan tentunya keharmonisan disertai keprofesionalan kerja dapat meningkatkan kepercayaan para pelanggan terhadap kinerja kita, begitupun dengan hubungan dengan stakeholder atau para pemangku kepentingan, kalau kita tidak harmonis itu mempengaruhi kepercayaan mereka dalam berinvestasi.

Doc_Tel_stat.5_stat.6: Prinsip-prinsip utama yang membentuk kerangka program *good corporate governance* TELKOM: Memperkuat sumber daya guna meningkatkan **kapabilitas dan kompetensi karyawan**. Pengelolaan sistem manajemen kinerja, dan **Insentif** bagi pelaksanaan **kinerja terbaik**, yang diimbangi dengan penegakan hukum yang benar atas peristiwa pelanggaran yang terjadi.

Kata-kata kunci seperti: “*Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*)”, “Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya”, “*Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit Solid* meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*”, “*Practices to be the Winner Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*”, “pengembangan kompetensi untuk pengisian posisiposisi eksekutif (strategis) dan pengembangan karyawan berbakat (*talent*)”, “menyediakan karyawan berpotensi untuk menduduki suatu posisi strategis”, “pengembangan karir karyawan yang berpotensi”, “kapabilitas dan kompetensi karyawan”, “Insentif bagi pelaksanaan kinerja terbaik”.

Dari hasil analisis pernyataan-pernyataan diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa budaya *Masculinity-Femininity* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah cenderung **masculinity rendah** karena pada philosophy kerja yang dianutnya, setiap insan Telkom Group memiliki harus memiliki

integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*) yang tinggi dan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, **namun Dalam membina hubungan dengan teman kerja, pelanggan dan para stakeholder haruslah mengutamakan keharmonisan, dengan rekan kerja kita memerlukan keharmonisan demi terciptanya kerja team yang kompak sehingga segala sesuatu dapat terselesaikan dengan baik, dari pernyataan diatas menggambarkan budaya yang femininity karena lebih mengutamakan keharmonisan dalam suatu hubungan.**

5.4.1.1.2.2 Tata Kelola Teknologi Informasi

a. Struktur Tata Kelola Teknologi informasi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Struktur** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi dan juga dokumen serta website dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisioner mengenai **Struktur Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Setyohadi Selaku KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR:

Questioner Struktur Tata Kelola TI PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

**Nama pimpinan PT. Telkom (KAKANDATEL wil. KOTIM dan KOBAR):
SetyoHadi**

No	IT Governance Practice	Maturity/Kematangan					
		Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
	IT Governance Structures	Non - Existent	Initial/Adhoc	Berulang	Terdefinisi	Terkelola	optimal
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi						X
S2	Keahlian IT di tingkat dewan						X

	direksi						
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi						X
S4	CIO di komite eksekutif						X
S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive Officer) and/or COO (Chief Operational Officer)					X	
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)						X
S7	IT governance function / officer						X
S8	Security / compliance / risk officer						X
S9	IT project steering committee						X
S10	IT security steering committee						X
S11	Architecture steering committee						X
S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselarasan dalam peran dan tanggung jawab						X

(Sumber : Bapak Setyohadi(KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR))

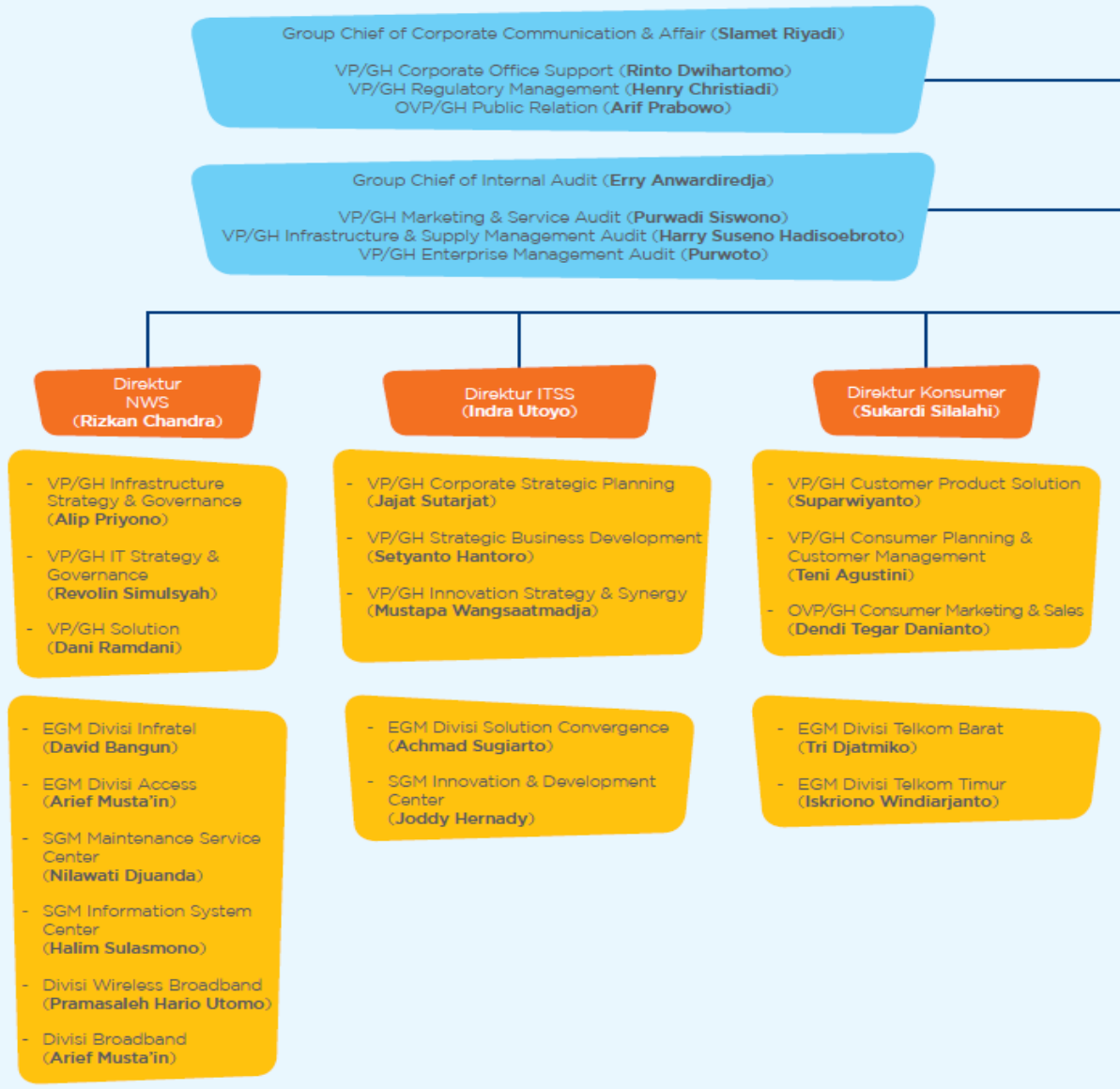
Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **struktur** Tata Kelola TI adalah bernilai **4,91** atau **Optimal/Optimized process**, Proses keselarasan strategis sepenuhnya terintegrasi dan diadaptasikan bersama antara bisnis dan TI, Proses telah disempurnakan menjadi *best practice* melalui penyempurnaan terus menerus.

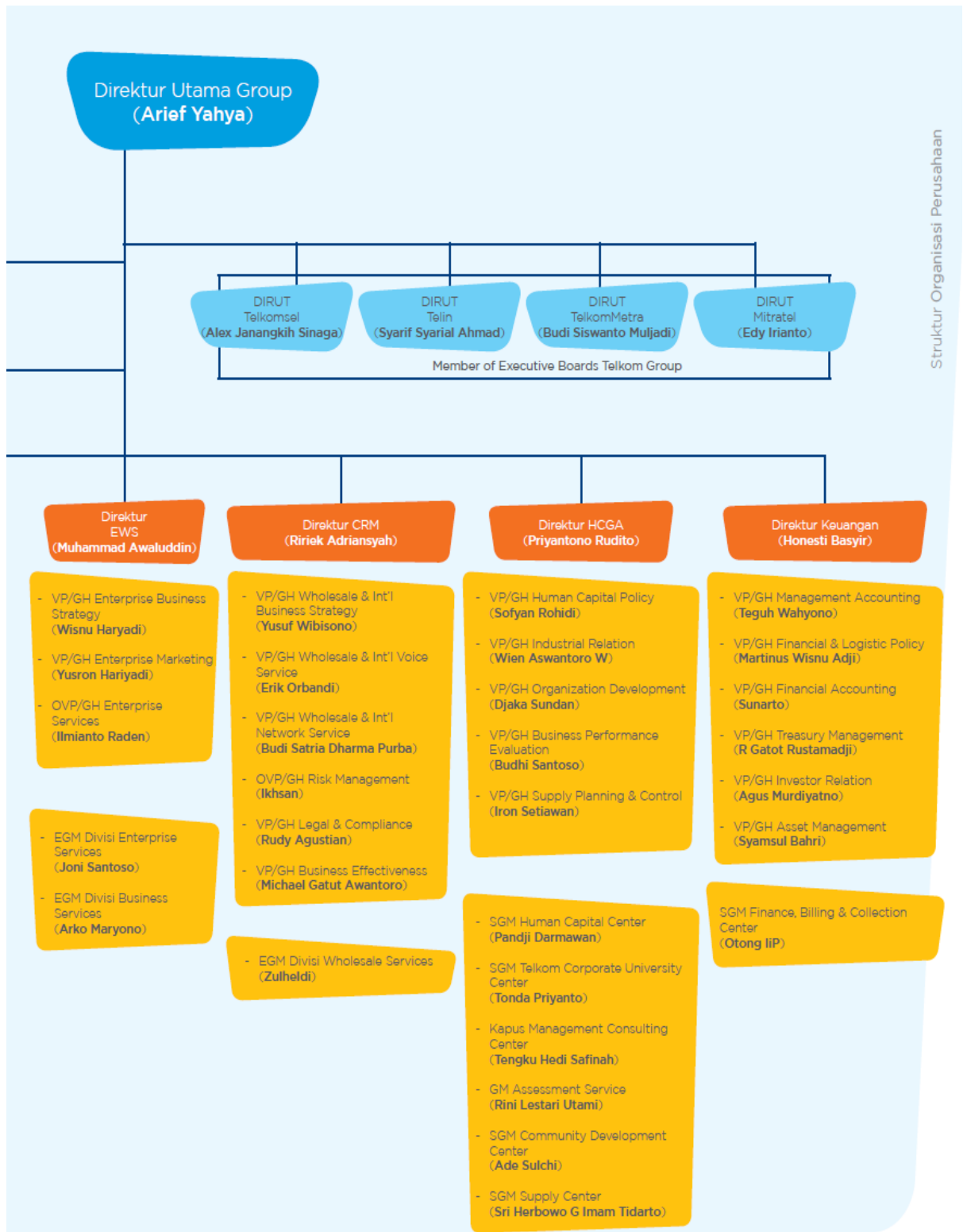
Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Telkom, website resmi Telkom dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.4: Tanggungjawab utama Struktur Tata Kelola TI dalam perusahaan TELKOM adalah memastikan bahwa setiap tingkatan karyawan dapat mengakses resource TI sesuai dengan kewenangan yang telah diatur dan ditetapkan oleh divisi ISC.

Di bawah ini adalah struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk:

STRUKTUR ORGANISASI TELKOM GROUP





(Sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar 5.6 Struktur Organisasi PT. Telkom

Berikut adalah bukti bahwa **Anggota dewan direksi memiliki keahlian dan pengalaman mengenai nilai dan resiko IT :**

Peningkatan Kompetensi Direksi			
Anggota Dewan	Program	Lokasi	Tanggal
Rinaldi Firmansyah	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Mobile World Congress 2009</i>	Barcelona - Spanyol	16-18 Februari 2009
	<i>IFRS In Asia</i>	Jepang	2-6 Maret 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret, 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
Arief Yahya	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Complete Introduction Mergers & Acquisitions</i>	Singapura	26-27 Februari 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Communic Asia</i>	Singapura	16-19 Juni 2009
	<i>Merger Week: Creating Value Through Strategic Acquisition & Alliances</i>	Illinois - AS	25-30 Oktober 2009
	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009
Ermady Dahlan	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Communic Asia</i>	Singapura	16-19 Juni 2009
	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009

(Sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar peningkatan kompetensi IT di tingkat Dewan Direksi

Peningkatan Kompetensi Direksi			
Anggota Dewan	Program	Lokasi	Tanggal
Faisal Syam	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Future Busines Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>UNI APRO Professional Service & Manager Self service</i>	Tokyo - Jepang	21 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Communic Asia</i>	Singapura	16-19 Juni 2009
	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009
I Nyoman G. Wiryanata	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Consumer Marketing Strategy</i>	Illinois - AS	27 September; 2 Oktober 2009
	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009
Indra Utoyo	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Mobile World Congress 2009</i>	Barcelona - Spanyol	16-18 Februari 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Telco 2.0 Executive Brainstorming</i>	London - Inggris	4-5 November 2009
Prasetyo	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 April 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Communic Asia</i>	Singapura	16-17 Juni 2009
	<i>Advanced Risk Management</i>	Philladelphia - AS	6-13 Desember 2009
Sudiro Asno	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009
	<i>Implementation Content 2.0</i>	Jakarta - Indonesia	3 Februari 2009
	<i>Building Culture of Passion</i>	Jakarta - Indonesia	1 Maret 2009
	<i>IFRS In Asia</i>	Jepang	2-6 Maret 2009
	<i>Corporate Social Responsibility</i>	Jakarta - Indonesia	5-6 Maret 2009
	<i>Future Business Technology & HC Development</i>	Jakarta - Indonesia	23 Maret 2009
	<i>Sharing Session "ICT & Regulation Update"</i>	Jakarta - Indonesia	29 Maret 2009
	<i>Service Delivery Platform Senior Leader</i>	Jakarta - Indonesia	3 Juni 2009
	<i>Communic Asia</i>	Singapura	18-19 Juni 2009
	<i>Good Corporate Governance for Executive</i>	Jakarta - Indonesia	30 Desember 2009

(Sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar 5.7 peningkatan kompetensi IT di tingkat Dewan Direksi

Telkom sudah mengadopsi sebuah pendekatan holding company ke dalam pengelolaan korporasi, yang Telkom percaya akan menyediakan **productive flexibility** bagi seluruh entitas bisnis Telkom sesuai dengan karakteristik masing-masing unit.

Dalam rangka implementasi pengelolaan korporasi dengan berkarakteristik holding company, maka **Peran corporate office difokuskan pada Corporate Level Strategy (directing strategy, portfolio strategy dan parenting strategy)** Parenting style disesuaikan dengan karakteristik dan tingkat maturity entitas bisnisnya. Empowerment entitas bisnis sesuai dengan karakteristiknya. Untuk itu, pada tahun 2013 Telkom telah melakukan beberapa perubahan menyangkut pembedangan pembagian tugas dan wewenang masing-masing anggota **Direksi**, sebagai berikut:

1. Telkom merubah pembedangan divisi dari semula di bawah Direktur Enterprise & Wholesale (“EWS”) menjadi Direktur Enterprise & Business Service yang fokus pada pengembangan segmen bisnis enterprise dan small medium enterprise.
2. Telkom merubah pembedangan divisi yang semula di bawah Direktur Compliance & Risk Management (“CRM”) menjadi Direktur Wholesale & International Service yang fokus pada pengembangan segmen bisnis wholesale. Telkom juga mengalihkan tugas dan wewenang pengelolaan compliance, legal dan risk management ke Head of Compliance, Risk Management & General Affairs.
3. Telkom merubah pembedangan divisi yang semula **Direktur IT, Solution & Strategic Portfolio (“ITSSP”)** menjadi **Direktur Innovation & Strategic Portfolio yang fokus pada upaya inovasi dan pengembangan portofolio bisnis.**
4. Telkom merubah pembedangan divisi yang semula Direktur NWS menjadi **Direktur Network, IT & Solution yang fokus pada pengelolaan dan pendayagunaan infrastructure, IT dan service operation & management,**

untuk mendukung upaya pengembangan bisnis yang sudah berjalan (established).

5. Telkom merubah pembidangan divisi yang semula Human Capital & General Affair menjadi Direktur Human Capital Management yang fokus pada pengelolaan human capital. Telkom juga mengalihkan tugas dan wewenang pengelolaan supply ke Head of Compliance, Risk Management & General Affairs.

Selain itu untuk mewadahi mekanisme pengelolaan parenting terhadap seluruh portfolio Telkom secara Group, maka telah dibentuk **Board of Executive yang beranggotakan seluruh Direksi Telkom dan beberapa Chief of Business.** Chief of Business merupakan sebutan untuk posisi “**senior business expert**” yang ditempatkan **sejajar dengan Direksi Telkom** untuk melaksanakan peran sebagai penasehat dalam merumuskan keputusan-keputusan **corporate level strategy**, mengupayakan harmonisasi hubungan antara entitas anak dengan Telkom sebagai parent.

Nama Direktorat, Fungsi dan Wewenang:

1. **Direktorat NITS:** Fokus pada pengelolaan **infrastructure strategy & governance, IT Strategy & Governance, and Solution** serta **pengelolaan pendayagunaan IT dan service operation & management**, dalam rangka dukungan upaya eksploitasi bisnis yang sudah mapan dan pengendalian operasional infrastruktur melalui Divisi Network of Broadband Information System Center, Divisi Wireless Broadband serta Divisi Broadband.
2. **Direktorat ISP:** Fokus pada pengelolaan fungsi Corporate **Strategic Planning, Strategic Business Development, Innovation Strategy & Synergy** serta pengendalian operasi unit-unit: Divisi Solution Convergence dan Innovation & Design Center.
3. **Direktorat CONS:** Fokus dalam pengelolaan bisnis segmen konsumen serta pengendalian operasi Divisi Consumer Services
4. **Direktorat EBIS:** Fokus pada pengelolaan bisnis segmen enterprise & small medium enterprise serta pengelolaan Divisi Enterprise Services dan Divisi Business Services.

5. Direktorat WINS: Fokus pada pengelolaan fungsi penanganan bisnis segmen wholesale dan international, serta pengendalian operasional Divisi Wholesale Services.
6. Direktorat HCM: Fokus pada manajemen SDM Perusahaan serta penyelenggaraan operasional SDM secara terpusat melalui unit Human Capital Center, serta pengendalian operasi unit Telkom Corporate University Center, Assessment Center Indonesia serta Community Development Center.
7. Direktorat KEU: Fokus pada pengelolaan keuangan perusahaan serta mengendalikan operasi keuangan secara terpusat melalui unit Finance, Billing & Collection Center.

Jika dilihat dari struktur organisasi maka IT Strategi & Governance dibawah Direktur NWS (Network, IT & Solution) (“CIO”). Direktur NWS (Network, IT & Solution) mempunyai jalur pelaporan langsung ke direktur utama (“CEO”).

Di Telkom Direktur NWS (Network, IT & Solution) (“CIO”) merupakan anggota komite eksekutif, diantaranya:

1. Komite Treasury dan Keuangan,
2. Komite Pengelolaan Anak Perusahaan, dan
3. Komite Investasi

Komite audit

Komite audit merupakan komite yang berad di bawah dewan komisaris. Komite Audit menjalankan tugas berdasarkan mandat Audit Committee Charter yang ditetapkan dengan Keputusan Dewan Komisaris. Audit Committee Charter dievaluasi secara berkala dan apabila diperlukan dilakukan amandemen untuk memastikan kepatuhan Perusahaan terhadap peraturan OJK dan SEC serta peraturan terkait lainnya. Terakhir, Audit Committee Charter ditetapkan dengan Keputusan Dewan Komisaris No.11/KEP/DK/2011 tanggal 30 November 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Kerja (Charter) Komite Audit Telkom Group. Selama tahun 2012 tidak ada perubahan peraturan yang terkait

dengan Komite Audit Telkom yang mengharuskan Telkom untuk melakukan amandemen terhadap Audit Committee Charter tersebut.

Profil Komite Audit

Telkom memiliki Komite Audit yang terdiri dari enam anggota: dua Komisaris Independen, satu Komisaris dan tiga anggota eksternal independen yang tidak terafiliasi dengan Telkom.

Komite terkait resiko dan masalah keamanan

Komite Risiko, Kepatuhan dan Revenue Assurance (Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada IT terkait resiko dan masalah keamanan) mempunyai tugas dan tanggung jawab:

1. Menetapkan **risk profile dan risk appetite Perusahaan**.
2. Menetapkan kebijakan **pengelolaan risiko** dan kepatuhan.
3. Mengeliminasi atas proses bisnis yang tidak efisien, penguatan pengendalian internal dan **mitigasi risiko**.
4. Mengawasi efektivitas proses revenue assurance, dan
5. Merekomendasikan pencegahan maupun perbaikan potensi kebocoran pada siklus revenue.

Frekuensi Rapat Komite dan Tingkat Kehadiran Anggota dalam Rapat Selama tahun 2012, Komite Risiko, Kepatuhan dan Revenue Assurance telah melaksanakan rapat sebanyak 3 (tiga) kali dan telah dihadiri oleh seluruh anggota.

Rapat-rapat yang diselenggarakan Komite Risiko, Kepatuhan dan Revenue Assurance selama tahun 2012 membahas hal-hal berikut:

1. Risiko bisnis terkait kerjasama dengan mitra.
2. Risiko operasional terkait pengelolaan asuransi Perusahaan dan
3. Risiko operasional terkait risiko bencana (disaster risk).

Komite untuk proyek TI

Komite Investasi (Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada prioritas dan mengelola proyek TI).

Tugas dan Tanggung Jawab

Menyetujui dan menetapkan program-program investasi capex Perusahaan.

Frekuensi rapat komite dan tingkat kehadiran

Anggota komite dalam rapat Selama tahun 2012, Komite Investasi telah melaksanakan rapat sebanyak 1 (satu) kali yang dihadiri oleh seluruh anggota.

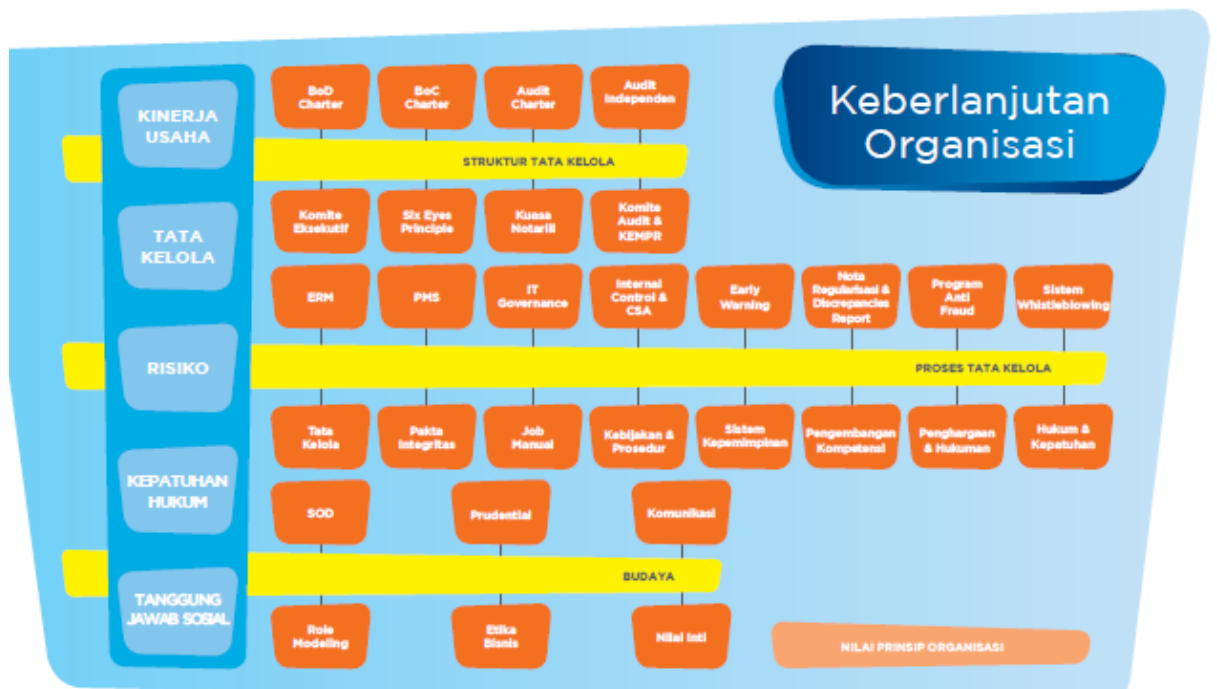
Pelaksanaan Kegiatan Komite pada Tahun Buku

Pada tahun 2012, Komite Investasi membahas mengenai rencana bisnis dan sinkronisasi rencana kerja terkait program Indonesia Digital Network.

Arsitektur aplikasi TI

Tindakan *IT based control* yang telah dilakukan meliputi:

1. *IT Entity Level Control* – memformulasikan kebijakan IT dan *master plan* guna menegakkan *IT Governance*.
2. *IT General Control* – menjamin perkembangan dan perubahan dalam operasi dan **aplikasi IT** dapat terus dilakukan sejalan dengan ketentuan *IT Governance*, dan
3. *Application Control* – menjamin bahwa penggunaan aplikasi telah sesuai dengan pengaturan otorisasi dan hak akses, seperti manajemen *password*, *end user computing*, *audit trail*, dan lain lain.



(Sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar 5.8 Nilai Prinsip Organisasi PT. Telkom

Penguatan Struktur Tata Kelola Membangun inisiatif tata kelola untuk lebih menguatkan efektivitas komunikasi dan hubungan organ Perusahaan untuk menghindari potensi terjadinya agency problem dan untuk mencapai efektivitas chemistry antar elemen Perusahaan dengan tetap memperhatikan check and balances dan bercirikan kecepatan dan keakuratan pengambilan keputusan, melalui: **evaluasi dan penguatan BoD/BoC/Audit Charter, pemberdayaan komite**, penerapan “six eyes principles” untuk menjamin akuntabilitas inisiatif bisnis, pelaksanaan kuasa notariil, dan lain-lain.

b. Proses Tata Kelola Teknologi Informasi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Proses** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi dan juga dokumen serta website dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisisioner mengenai **Proses Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Setyohadi Selaku KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR:

Questioner Proses Tata Kelola TI PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Nama pimpinan PT. Telkom (KAKANDATEL wil. KOTIM dan KOBAR):

SetyoHadi

IT Governance Processes							
P1	Perencanaan Sistem Informasi Strategis						X
P2	Pengukuran Kinerja IT (misalnya: IT Balanced Scorecard)						X
P3	Manajemen portofolio (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback						X
P4	Aturan pembiayaan-biaya total kepemilikan (contohnya: activity based costing)						X
P5	Service level agreements						X
P6	IT governance framework COBIT						X
P7	IT governance assurance and self-assessment						X
P8	Project governance / management methodologies					X	
P9	Kontrol anggaran TI dan pelaporan					X	
P10	Benefits management and reporting						X
P11	COSO / ERM						X

(Sumber : Bapak Setyohadi(KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR))

Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk **Proses** Tata Kelola TI adalah bernilai **4,81** atau **Optimal/Optimized process**, Proses keselarasan strategis sepenuhnya terintegrasi dan diadaptasikan bersama antara bisnis dan TI, Proses telah disempurnakan menjadi *best practice* melalui penyempurnaan terus menerus.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Telkom, website resmi Telkom dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.1_stat.2: Di PT Telkom Menerapkan Tata kelola TI, Sebagai emiten yang tercatat dan diperdagangkan di BEI dan NYSE, maka selain mematuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (“KNKG”) dan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Perseroan juga mematuhi *Sarbanes Oxley Act* (“SOA”) tahun 2002 serta peraturan SEC lainnya dalam menerapkan GCG.

Wcr_KKD_telkom_ setyo_stat.3: Tata Kelola TI TELKOM sesuai dengan struktur IT Governance yang telah ditetapkan oleh divisi information System Center.

prosedur dan pengendalian internal

Berdasarkan ketentuan Bapepam, Telkom diwajibkan untuk melaporkan sistem prosedur pengendalian internal yang Telkom lakukan untuk mencapai tata kelola usaha yang baik. Prosedur dan pengendalian yang **Telkom terapkan mengacu pada COSO *Internal Control framework*, COSO *Enterprise Risk Management Framework*, dan COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*)**, khusus untuk pengendalian internal di bidang **Teknologi Informasi**.

Dengan berpedoman pada COSO *Internal Control framework*, pengendalian internal yang dipergunakan untuk menjamin keandalan laporan keuangan, antara lain diterapkan pada tingkat pengendalian (*level of control*) berikut:

1. Tingkat Pengendalian Entitas (*Entity Level Control*);
2. Tingkat Pengendalian Transaksi (*Transactional Level Control*), dan
3. Pengendalian Teknologi Informasi (*IT Control*).

Dalam proses perancangannya, pengendalian ditentukan berdasarkan risiko, risiko dikelola untuk menghindari kesalahan dan kecurangan (*fraud*) yang berakibat *misstatement* terhadap laporan keuangan. Hal ini tidak hanya terbatas pada risiko laporan keuangan, kontrol juga diterapkan untuk risiko lain, termasuk risiko bisnis dan operasi.

Sistem Manajemen Risiko

Sejak 2006, Telkom telah menerapkan **manajemen risiko mengacu kepada kerangka kerja COSO Enterprise Risk Management**. Dalam penerapannya, manajemen risiko adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penerapan GCG dan pengendalian internal di Perusahaan.

Visi Perusahaan terkait dengan penerapan manajemen risiko adalah: “Menjadikan pengelolaan risiko sebagai BUDAYA YANG MELEKAT dalam pelaksanaan proses bisnis dan operasional”. Untuk itu, sejak tahun 2008 kami telah membangun dan mengembangkan:

1. Aspek Struktural meliputi pengembangan visi manajemen risiko, misi, komitmen, tone at the top, lingkungan internal yang kondusif, kebijakan, pengembangan kompetensi, IT tools dan kesisteman.
2. Aspek Operasional meliputi penentuan Risk Acceptance Criteria, pelaksanaan Risk Assessment dan pengembangan manajemen risiko untuk fungsi spesifik, dan
3. Aspek Perawatan meliputi monitoring implementasi manajemen risiko, pelaporan berkala (risk reporting), menjaga pengembangan kompetensi yang

berkelanjutan. Serta melakukan review melalui Risk Management Index, Survei Budaya Risiko maupun penilaian Tingkat Maturitas Implementasi.

Saat ini implementasi manajemen risiko di Perusahaan telah mencapai tingkatan dimana manajemen risiko telah diintegrasikan di seluruh entitas Perusahaan. Kedepan kami telah menyusun road map pengembangan Entity Risk Management sebagai berikut:

1. 2013: peningkatan ERM Maturity Level pada initial Stage Quantified Level.
2. 2014: peningkatan ERM Maturity Level pada intermediate Stage Quantified Level.
3. 2015: peningkatan ERM Maturity Level pada advanced stage Quantified Level dan
4. **2016: peningkatan ERM Maturity Level masuk ke Optimized Level.**

Evaluasi atas Efektivitas Sistem Manajemen Risiko

Evaluasi atas efektivitas Sistem Manajemen Risiko dilakukan secara berkala meliputi aktivitas:

1. Review dan monitoring implementasi manajemen risiko unit secara berkala setiap tiga bulan.
2. Penyusunan Laporan Analisa Risiko dan Kepatuhan secara berkala setiap tiga bulan.
3. Rapat pembahasan terkait risiko Perusahaan di tingkat Direksi maupun Dewan Komisaris.
4. Melakukan pengukuran implementasi Budaya Risiko melalui survey kepada sejumlah responden.
5. Melakukan pengukuran tingkat kematangan implementasi manajemen risiko (ERM Maturity Level).

Konsistensi Penerapan GCG

Di lingkungan Telkom, pemahaman akan GCG terus bertambah baik seiring dengan pengalaman dan pembelajaran yang diperoleh selama mengelola GCG. Telkom meyakini bahwa GCG merupakan sebuah sistem yang dinamis dan dari waktu ke waktu harus diperkuat dan diperbaharui agar sejalan dengan

perubahan bisnis dan lingkungan usaha yang terjadi. Dengan terus disesuaikan kekiniannya, maka penerapan GCG diharapkan akan berkontribusi secara nyata mendukung pertumbuhan usaha dan bukan sebaliknya dianggap sebagai penghambat kelincahan organisasi.

Perjalanan mengelola GCG mengantarkan Perusahaan untuk menerapkan **GCG yang terintegrasi dengan pengelolaan kepatuhan, manajemen risiko dan pengendalian internal.**

Pengelolaan Proses Berstandar ISO

Sejak tahun 1996, Telkom secara konsisten telah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO dan pada tahun 2001 penerapannya diintegrasikan dengan kriteria keunggulan kinerja berbasis Malcolm Baldrige. **Penerapan kedua sistem manajemen mutu tersebut (ISO dan Malcolm Baldrige) tidak lain adalah untuk membangun proses tata kelola** dan akuntabilitas kinerja melalui penerapan disiplin proses dan pendokumentasian yang baik berbasis ISO dan peningkatan keunggulan kinerja Perusahaan mengacu pada penilaian keunggulan kinerja Malcolm Baldrige. **Tahun 2012 Perusahaan dinilai keunggulan kerjanya oleh Tim penilai KPKU dari Kementerian BUMN dan secara internal dilakukan penilaian sendiri (self assessment) pada tingkat Unit Bisnis/ Divisi meliputi Unit Network Regional dan Unit Divisi Enterprise.**

Penerapan Tata Kelola Perencanaan Perusahaan

Konsistensi untuk mengelola perencanaan yang baik adalah salah satu perhatian utama manajemen dalam menerapkan GCG. **Sesuai kebijakan Perusahaan No.KD.74/LB100/CA-20/2006, manajemen berupaya untuk memastikan bahwa perencanaan Perusahaan dilakukan lebih sistematis, tidak rumit, teratur, terintegrasi, selaras dengan visi dan misi Perusahaan,** serta dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya, juga memudahkan untuk melakukan evaluasi dan pengendalian pada saat pelaksanaan nantinya.

Model perencanaan Perusahaan secara garis besar

terdiri dari 3 (tiga) tahap perencanaan yaitu:

1. Penyelarasan harapan pemangku kepentingan.
2. Perumusan strategi perusahaan (strategic formulation).
3. Penerapan strategi bisnis.

Peran GCG dalam perencanaan Perusahaan adalah untuk menjamin dan memastikan keseluruhan proses dan kegiatan perencanaan dapat berlangsung baik, **bertanggung jawab, transparan dan mampu memberi nilai tambah yang berkesinambungan bagi Perusahaan, serta tentu saja tidak bertentangan dengan kepentingan seluruh pemangku kepentingan.**

Penerapan Tata Kelola TI

Penguatan tata kelola TI terus diupayakan, mengingat Telkom adalah Perusahaan yang bergerak dalam bisnis informasi dan menyalurkan data/informasi pelanggan yang harus terjamin keamanannya, Telkom senantiasa berusaha untuk memanfaatkan seluas mungkin penggunaan teknologi dalam pengelolaan Perusahaan karena secara langsung meningkatkan kualitas penerapan tata kelola Perusahaan. Hampir seluruh titik dalam value chain Perusahaan, yang mencakup pengoperasian jaringan seluruh infrastruktur alat produksi, semua aspek penting dalam manajemen Perusahaan seperti keuangan, logistik, sumber daya manusia termasuk juga pelayanan kepada karyawan, pelanggan, pemasok dan pemangku kepentingan lainnya telah terintegrasi dalam jaringan TI.

Kerangka kerja pengelolaan tata kelola TI Telkom mengacu pada Control Objectives for Information and related Technologies (“COBIT”) yang dituangkan sebagai kebijakan Keamanan Sistem Informasi (No.KD 57/2007) meliputi:

1. Informasi, sistem pengolahan data/informasi, jaringan dan sarana penunjang merupakan aset informasi yang sangat penting bagi Perusahaan.
2. Penerapan sistem keamanan informasi untuk menjamin integritas aset dan informasi, sehingga dapat menjaga nilai kompetitif, arus kas, profitabilitas, kepatuhan hukum dan citra komersil perusahaan.

3. Penerapan sistem keamanan informasi meliputi penilaian risiko, penilaian keamanan, kepatuhan pada peraturan dan hukum dan kebutuhan bisnis, dan
4. Keberhasilan penerapan sistem keamanan informasi dapat dicapai dengan menerapkan pemahaman yang sama, pengendalian, pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan.

Beberapa contoh praktik tata kelola TI dalam operasi Perusahaan adalah pengelolaan **user access review, password management, pengelolaan audit log/audit trail, pengelolaan end user computing.**

Penerapan e-procurement

Sebagai wujud komitmen penerapan GCG dan Pakta Integritas, Telkom terus konsisten hingga saat ini untuk mengelola proses pengadaan dan kemitraan dengan penggunaan sistem e-auction melalui **aplikasi JALINTRADE** yang meminimalkan kontak fisik antara pemasok/mitra dengan panitia karena keseluruhan proses tender dan negosiasi telah berbasis komputer sehingga berlangsung adil dan transparan.

Beberapa manfaat yang telah diperoleh antara lain: kecepatan proses tender, penetapan calon peserta tender secara elektronik sesuai persyaratan yang ditentukan, pemilihan pemenang secara elektronik, dan manfaat lainnya terkait dengan kualitas proses yang semakin baik, kewajaran harga, keadilan, transparansi dan mencegah terjadinya intervensi.

Service Level Agreement

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai perusahaan penyedia jasa telekomunikasi dan informasi terbesar di Indonesia, selalu berusaha memberikan layanan yang terbaik bagi customer melalui proses bisnis yang memudahkan dalam perbaikan dan evaluasi terutama pada proses bisnis yang berkaitan langsung dengan pelanggan, seperti proses bisnis penanganan gangguan jaringan akses speedy. Hasil audit menunjukkan bahwa penanganan gangguan jaringan akses speedy masih belum sesuai dengan MTTR yang telah ditetapkan, yaitu 9.25 jam atau 555 menit. Untuk itu, perlu **dirumuskan sebuah Service Level**

Agreement (SLA) dan Operation Level Agreement (OLA) proses bisnis penanganan gangguan jaringan akses speedy.

Selain itu SLA dan OLA juga dapat berfungsi sebagai alat ukur dan kontrol terhadap proses bisnis yang bersangkutan sehingga memudahkan melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses bisnis. Tahap pertama yang dilakukan dalam desain Service Level Agreement menggunakan SLA Process Flows adalah identifikasi dan pemahaman proses bisnis eksisting. Hal ini dilakukan untuk mengetahui alur kerja proses bisnis eksisting. Setelah itu menentukan isi dan batasan SLA, OLA dan kriteria evaluasinya, karena SLA dan OLA pada dasarnya adalah kesepakatan antara pelaku proses dalam proses bisnis itu sendiri.

Desain Service Level Agreement proses bisnis penanganan gangguan jaringan akses speedy dibagi menjadi dua jenis yaitu dokumen Service Level Guarantee dan Service Level Agreement. Sedangkan desain OLA, dibagi menjadi 5 buah dokumen kontrol, yang terdiri dari OLA antara MBOC dan 147, OLA antara MBOC dan TDC, OLA antara TDC dan MDF, OLA antara MDF dan PCAN serta OLA antara MBOC dan PCAN. Service Level Guarantee (SLG) adalah janji Telkom kepada customer mengenai maximum resolution time penanganan gangguan jaringan akses speedy.

Dokumen ini mencakup deskripsi layanan, waktu layanan dan penalti. Berbeda dengan dokumen SLG, **dokumen kontrol Service Level Agreement adalah SLA keseluruhan dari proses bisnis penanganan gangguan yang merupakan kesepakatan antara penanggung jawab setiap aktivitas dalam proses bisnis penanganan gangguan.** Dokumen kontrol ini memuat deskripsi service, peserta kerjasama, cakupan service (waktu service, kondisi service, dan kualitas service).

Penguatan Proses Tata Kelola

Membangun inisiatif tata kelola untuk lebih menguatkan tata laksana pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien, melalui: penerapan **Enterprise Risk Management, penerapan Pakta Integritas dalam ruang lingkup group**

usaha, penguatan tata kelola IT, remediasi pengendalian internal khususnya pengendalian internal untuk menjamin keandalan laporan keuangan, penguatan sistem kepemimpinan, dan lain lain.

c. Relational Mechanisms Tata Kelola Teknologi Informasi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Relational Mechanisms** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan sumber yang diambil dari Bapak Setyohadi dan juga dokumen serta website dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber.

Di bawah ini adalah kuisisioner mengenai **Relational Mechanisms Tata Kelola TI** yang diisi oleh Bapak Setyohadi Selaku KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR:

**Questioner Relational Mechanisms Tata Kelola TI PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk**

Nama pimpinan PT. Telkom (KAKANDATEL wil. KOTIM dan KOBAR) :
SetyoHadi

IT Relational Mechanisms							
R1	Rotasi pekerjaan		X				
R2	Co-location		X				
R3	Cross-training			X			
R4	Manajemen pengetahuan (Tata Kelola TI)					X	
R5	Business/IT account management					X	
R6	Eksekutif/manajer senior memberikan contoh yang baik					X	
R7	Pertemuan informal antara bisnis dan IT eksekutif / manajemen senior			X			
R8	IT leadership						X
R9	Corporate internal					X	

	communication menangani TI secara berkala						
R10	Sosialisasi peningkatan Tata Kelola TI					X	

(Sumber : Bapak Setyohadi(KAKANDATEL wilayah KOTIM dan KOBAR))

Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh Bapak Setyohadi diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk **Relational Mechanisms** Tata Kelola TI adalah bernilai **3,5** atau **Terkelola/manage process** yang artinya Adanya proses penyelarasan TI dan bisnis yang kuat, dan menganggap TI sebagai penciptaan nilai bagi perusahaan. Selalu ada proses monitoring dari manajemen dan evaluasi jika ada kesalahan dalam pelaksanaan proses. Alat bantu pengukuran dan evaluasi TI mulai digunakan secara terbatas.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Telkom, website resmi Telkom dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

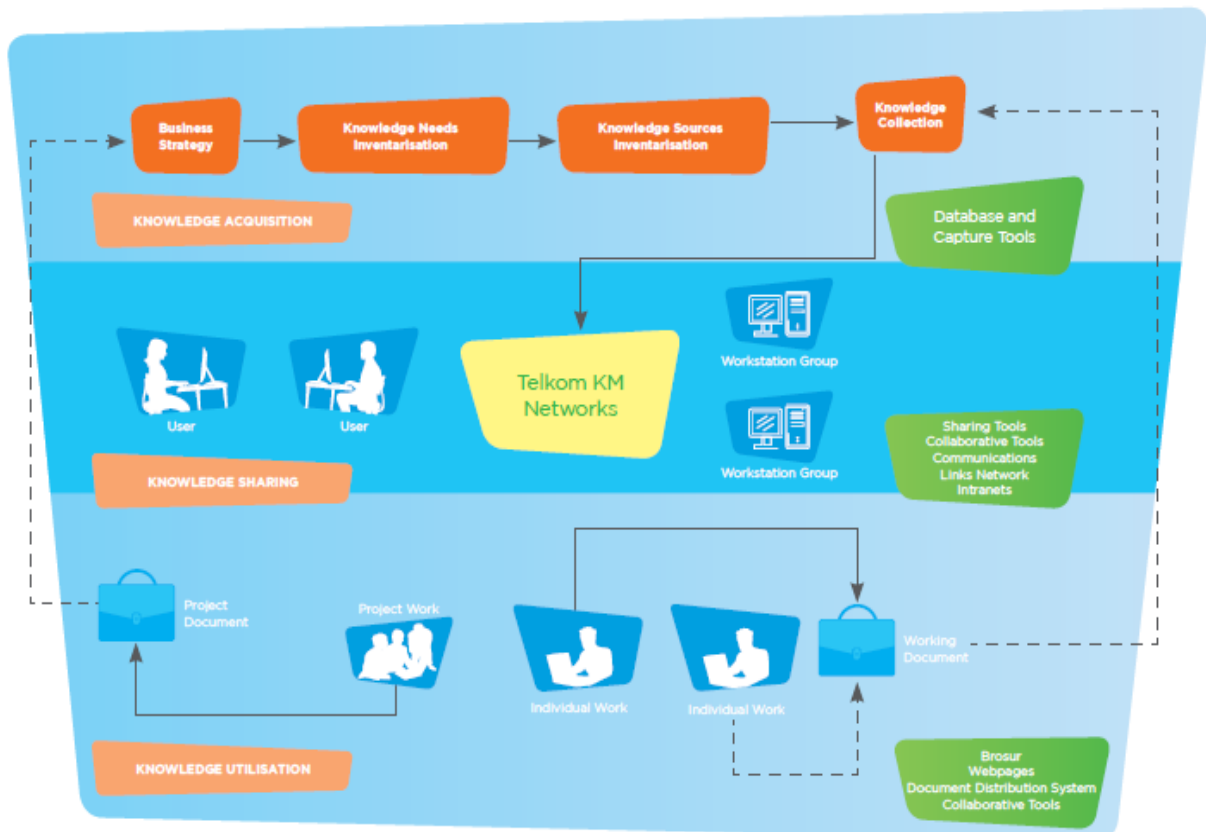
Knowledge Management

Pengembangan Kompetensi SDM Perubahan portfolio bisnis dari Infocom ke TIMES menimbulkan implikasi pergeseran kompetensi yang diperlukan. Sesuai kerangka kerja GCG yang telah dirumuskan, kompetensi dan kemampuan SDM merupakan salah satu elemen penting yang harus diperhatikan perusahaan untuk dapat mewujudkan praktik GCG.

Sebaik apapun kebijakan dan proses yang telah dirancang tidak akan membuahkan hasil yang optimal jika manusia yang menjalankan aktivitas tersebut tidak profesional. **Dalam implementasinya, pengelolaan pengetahuan di Perusahaan difokuskan untuk menciptakan nilai bisnis yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan (acquisition), berbagi (sharing) dan pemanfaatan (utilization) pengetahuan yang dibutuhkan Perusahaan.**

Guna mendukung proses pengelolaan pengetahuan tersebut, Perusahaan telah menyediakan **Knowledge Management System yang diberi nama**

KAMPIUN yang merupakan bank data (repository) sebagai sarana bagi setiap karyawan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan cara mengunggah atau mengunduh melalui sistem, sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

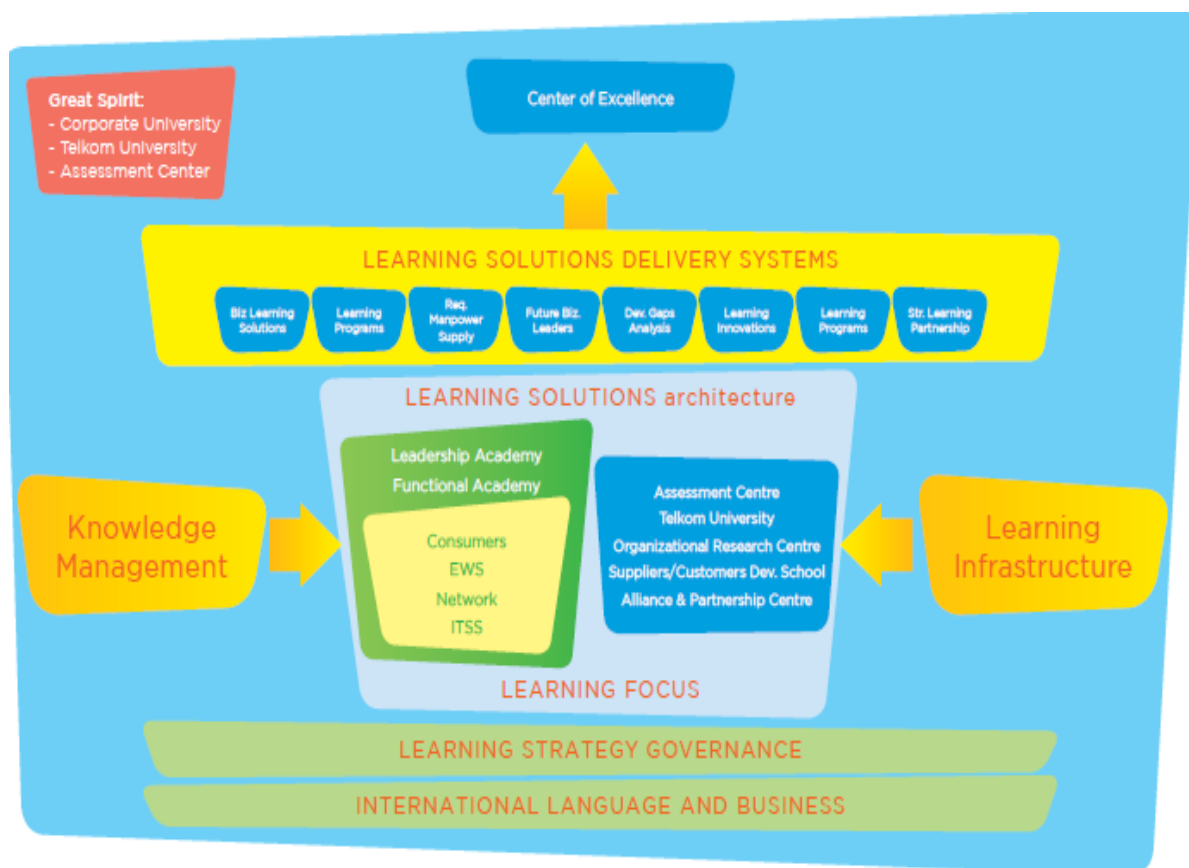


(sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar 5.9 Sharing Knowledge Management di Telkom

Tujuan akhir dari pengelolaan pengetahuan adalah terciptanya **learning organization**, yaitu suatu kondisi dimana organisasi akan tetap berjalan terus tanpa ketergantungan kepada pegawai tertentu dengan memproyeksikan dirinya menjadi **knowledge based enterprise melalui transformasi Learning Center sebagai unit pembelajaran dengan metoda konvensional telah bertransformasi menjadi Corporate University (“CorpU”) yang merupakan wahana peningkatan kompetensi yang dapat mendukung kebutuhan bisnis**

Perusahaan agar terbentuk **Center of Excellent Human Capital** bertaraf internasional di industri **TIMES** yang dapat mendukung peningkatan performansi bisnis dan implementasi budaya baru dengan tagline “**from Competence to Commerce**” yang mempunyai maknabahwa karyawan yang kompeten yang akan meng-create bisnis.



(sumber: ARTelkom, 2012)

Gambar 5.10 pengembangan kompetensi SDM

Telkom CorpU menggunakan metodologi yang berprinsip bahwa semua learning & development berkorelasi dan mendukung langsung kepada performansi bisnis. Telkom CorpU menjadi pusat peningkatan kompetensi bagi seluruh karyawan Telkom Group dengan metode pembelajaran terbaik yang menggabungkan berbagai metode pembelajaran ilmu-ilmu konseptual dengan ilmu-ilmu empirikal/praktikal.

Hubungan dengan Pemangku Kepentingan

Memahami dan mengerti kebutuhan serta ekspektasi pemangku kepentingan adalah bagian penting dari pengelolaan GCG untuk mewujudkan kesetaraan berkeadilan bagi pemangku kepentingan. Melalui budaya perusahaan “The Telkom Way”, manajemen Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan tata nilai dan budaya Perusahaan dengan cara pemahaman dikalangan karyawan Perusahaan akan nilai-nilai yang harus senantiasa disampaikan kepada semua pemangku kepentingan dan menjadikannya sebagai pusat inspirasi termasuk norma dan prinsip-prinsip tata kelola Perusahaan.

rotasi pekerjaan

Keanggotaan Direksi Telkom saat ini seluruhnya merupakan hasil kaderisasi kepemimpinan dari dalam Telkom. Hasil seleksi dari talenta-talenta terbaik Perusahaan yang tampil setelah mengalami proses akumulasi keahlian secara berjenjang, bertahap dan berkesinambungan dalam **mekanisme rotasi pekerjaan**, mutasi jabatan dan seleksi internal. Dengan berbagai potensi tersebut, Dewan Komisaris menaruh keyakinan penuh akan kemampuan Direksi merealisasikan target-target yang ditetapkan untuk tahun 2013 dan membawa Telkom menuju pertumbuhan berkelanjutan.

Pelayanan SDM Berbasis TI (training)

Untuk memfasilitasi proses kerja seluruh karyawan, Telkom membangun infrastruktur komunikasi yang terintegrasi untuk mempermudah koordinasi kebijakan dan **sosialisasi strategi bisnis Perusahaan antara pembuat kebijakan, pengelola SDM dan karyawan.**

Infrastruktur tersebut adalah website **Human Capital & General Affairs** yang dapat diakses oleh karyawan yang ingin mengetahui berbagai kebijakan dan informasi lain terkait pengelolaan dan pengembangan SDM. Selain itu, layanan-layanan SDM berbasis TI yang telah Telkom kembangkan sejak tahun 2009 terus dioptimalkan, seperti Sasaran Kerja Individu (“SKI”) online, absensi online, Surat Perintah Perjalanan Dinas (“SPPD”) online, cuti online, career online dan **Training Need Analysis (“TNA”) online.** Telkom juga menerapkan berbagai

aplikasi TI seperti proses otomatisasi bisnis Perusahaan baik berupa nota dinas elektronik, **virtual meeting**, shared files, online survei, dan **intranet**.

Account Manager

Tim Account Manager yang mengelola relasi dengan pelanggan personal dan pelanggan korporat, telkom memiliki **tim account management dalam mengelola hubungan dengan pelanggan**, korporat yang didukung oleh Telkom Solution House, SME center dan call center seperti penjelasan berikut:

Account Management

Divisi Business Service melayani pelanggan business yang yang terdiri dari pelanggan small and medium enterprise, pemerintah daerah ("Pemda"), koperasi dan Bank Perkreditan Rakyat.

Account manager maupun representative manager Divisi Business Service melakukan pengelolaan pelanggan baik secara langsung melalui kunjungan maupun tidak langsung melalui outbound call. Pelanggan bisnis dikelompokkan menjadi tiga berdasarkan bidang/jenis usahanya yaitu public and general services, plantation and manufacturing service dan trading and business services.

Divisi Enterprise Service melayani pelanggan enterprise yang meliputi BUMN, perusahaan nasional dan perusahaan multi nasional. Account manager maupun representative manager Divisi Enterprise Service mengelola pelanggannya melalui direct visiting. Pelanggan enterprise berdasarkan bidang usahanya dikelompokkan menjadi tujuh kelompok yaitu communication & media services, financial management services, government & public services, nation welfare services, plantation & manufacturing services, resources & utilities services dan trading & business services.

Divisi Wholesale Service melayani pelanggan wholesale yang dikelompokkan dalam group carrier service berikut:

- a. Group carrier service 1: melayani OLO Telkomsel, PT Hutchison CP Telecommunication ("Hutchison"), AXIS, PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia dan Pasiik Satelit Nusantara.
- b. Group carrier service 2: melayani OLO Indosat, XL-Axiata, Bakrie Telecom, Smart Telecom, Batam Bintan Telecom dan ICON +.
- c. Group carrier service 3: melayani operator dalam lingkup bisnis ISP, ITKP, jaringan tertutup (close user group), call center dan penyelenggara satelit.

Entitas anak telkom, Telin, melayani operator internasional yang menyediakan layanan voice dan data ke Indonesia. **telkom memiliki tim account management yang berada di Singapura, Hongkong dan Jakarta sebagai kantor pusat.** Pada tahun 2012, Telin mulai mengoperasikan layanan telekomunikasi di Timor Leste setelah memperoleh lisensi dari regulator di negara tersebut.

Pembentukan Pengendalian Umum TI dan **Pengendalian Aplikasi melalui *assessment* risiko** telah memberikan kontribusi terhadap pemanfaatan TI sebagai faktor pendukung dan instrumen yang memfasilitasi usaha TELKOM, pada saat ini maupun di masa pendatang.

Selanjutnya pada tahun 2009, majalah tengah bulanan Warta Ekonomi dalam rangka *e-Company Award* 2009 telah memberikan penghargaan kepada **TELKOM sebagai *best of the best* dari semua kategori yang dilombakan.** Dalam program itu, telah diadakan penelitian atas 102 perusahaan dari berbagai katagori meliputi:

- *IT Governance* bobot 20%
- *IT Leadership* bobot 15%
- *IT Inovation* bobot 30%
- *Business Performance* bobot 35%

Sosialisasi dan Upaya Penegakan Etika Bisnis

Pemahaman dan upaya mengingatkan kembali kepada karyawan tentang Tata Nilai dan Etika Bisnis dilakukan melalui pengiriman **materi sosialisasi** dan **sekaliug assessment yang dilaksanakan setiap tahun.** Materi tersebut

berkaitan dengan pemahaman: GCG, etika bisnis, pakta integritas, fraud, manajemen risiko, pengendalian internal (“SOA”), whistleblowing, pelarangan gratifikasi, tata kelola TI, menjaga keamanan informasi dan hal-hal lainnya yang terintegrasi terkait dengan praktik tata kelola Perusahaan.

Upaya dimaksud dilakukan melalui program Survei Etika Bisnis dengan populasi seluruh karyawan. Survei dilakukan secara online, melalui media portal/intranet Perusahaan yang diakhiri dengan pernyataan kesediaan karyawan untuk menjalankan etika bisnis di Perusahaan.

5.4.1.1.3 Analisis PT. Bank Negara Indonesia (BNI)

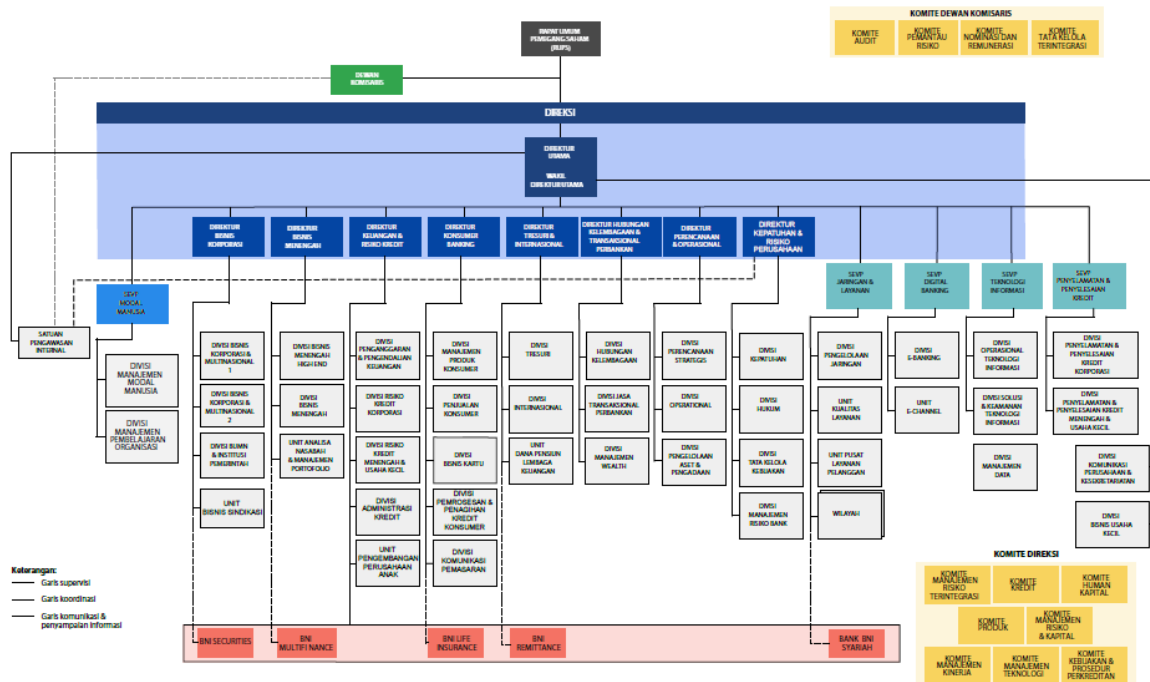
5.4.1.1.3.1 Budaya

a. *Power distance*

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *power distance* pada PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur), dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI):

Bentuk Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (sumber: www.bni.co.id):

STRUKTUR ORGANISASI
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) Tbk



(sumber: www.bni.co.id)

Gambar 5.11 Bentuk Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia

Bila dilihat dari bentuk strukturnya yaitu berbentuk piramida kerucut dimana jumlah satuan organisasi banyak, sehingga tingkat hirarki atau kewenangan banyak dan jarak antara pimpinan tingkat atas dengan tingkat bawah terlalu jauh.

Wer_KCU_BNI_Novachristo_stat.1: Semua data terpusat dan online(database terpusat), dan pusatnya ada di di BNI Jakarta.

Wer_KCU_BNI_Novachristo_stat.5: Fungsi IT di BNI Cabang Sampit hanya sebagai supporting, karena semua sudah diatur oleh pusat dan cabang hanya menerima jadinya saja.

Wer_KCU_BNI_Novachristo_stat.11_stat.12_stat.13_stat.14: Kalau saya bicara di BNI ini kita sebetulnya antara atasan atau pimpinan dengan bawahan itu tidak ada GAP sebetulnya, karena kita mengenal suatu budaya kerja, karena sebetulnya kan pimpinan itu dia hanya fungsinya sebagai seorang

leaders atau managerial, nah dia bisa berhasil jika didukung oleh bawahannya, mangkanya kita memang didalam konteks budaya kerja memang struktur organisasi itu ada, tetapi budaya di BNI itu sebetulnya kita menghilangkan adanya GAP, sebenarnya,

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.15_stat.16_stat.17: Sebagai pimpinan kita harus tau para pegawai kita, saya khususnya sebagai pemimpin saya harus tau si A ini seperti apa si B seperti apa, nah sehingga dengan adanya budaya ini sebetulnya **di BNI ini sendiri tidak ada GAP antara atasan dan bawahan, cuman mungkin yang membedakan yang akan memperlihatkan adanya GAP karena dalam konteks kedinasan atau formalitas.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.18_stat.19: tapi sebetulnya di kita sendiri di BNI sudah merubah budaya kerjanya karena di kita inikan sektor jasa yang banyak berurusan dengan transaksi keuangan maka **sangat perlu seorang pimpinan mengenal betul bawahannya**, misalnya bawahan kita ternyata ada masalah maka akan mempengaruhi kinerja kita, karena kinerja kita inikan terekspose dengan resiko-resiko seperti resiko hukum, resiko reputasi, resiko operasional dan resiko lainnya.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.20: sehingga **kalau kita tidak mengetahui si pegawai kita ini maka kita yang akan rugi**, misalnya pegawai kita si A ini hobi main judi nah kita ga tau nih, kalau dia hobi main judi otomatis dia butuh dana yang besar nah dari gaji kan ga mungkin karena jabatan dia hanya seorang asisten sehingga dia akan melakukan suatu fraud, ya dia akan melakukan suatu manipulasi, apakah itu dia mengambil uang nasabah atau apakah dia melakukan manipulasi-manipulasi yang lain.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.21: Kalau di BNI khususnya **saya sebagai pemimpin katakan saya punya hak untuk memutuskan tetapi sebetulnya karena BNI menerapkan budaya kerja yang dibangun jadi kita menjabarkan dari team itu sendiri kita kan bicara team ya teamwork jadi kita tidak bicara lagi orang perorang.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.22_stat.23: karena kita ini bergerak di sektor jasa maka **yang paling ditonjolkan adalah teamworknya** nah sehingga bila kita berbicara teamwork atau penjabarannya sangat luas, nah **agar kita dapat berhasil maka kita harus menerima masukan atau input atau koreksi dari bawahan. Tetapi untuk dapat berjalan dengan baik tergantung di leadernya.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.24_stat.25: karena ini kan manusia, misalnya orangnya itu dia mau melibatkan teamnya otomatis akan terjadi suatu pengambilan keputusan oleh teamnya tetapi **kalau dia dominan si leadernya dominan maka dia tidak akan menerima masukan atau input dari bawah,** nah tetapi di BNI sendiri karena dipengaruhi oleh budaya kerja sehingga pengambilan keputusan itu kita selalu lakukan ada masukan dari bawahan.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.26_stat.27: kalau kami disini khususnya saya dengan team bisnis saya itu tiap hari saya ada meeting, setiap pagi yang namanya morning meeting yang melibatkan seluruh pegawai yang ada disini, tidak membedakan apakah dia itu asisten apakah dia itu pemimpin outlet apakah dia itu wakil, pemimpin cabang atau bahkan dia pegawai kontrak sekalipun itu kita libatkan, kenapa kita libatkan karena **di morning meeting itu mereka bisa memberikan masukan nah dengan adanya masukan dari mereka ini maka atasan bisa membuat keputusan,** kalau atasan memutuskan tanpa masukan dari mereka kita tidak akan tau mungkin keputusan yang kita ambil walaupun kelihatan bagus ternyata tidak ada gunanya tidak ada berguna untuk pencapaian tujuan akhir.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.29: jika kita tidak melakukan modifikasi-modifikasi karena memang **dalam hal pengambilan keputusan inkan berjenjang.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.50_stat.51_stat.52: Semua pengaturan IT, standar, prosedur dll **diatur oleh pusat BNI yang ada di Jakarta,** disini di BNI Sampit kami pasif kami hanya menerima jadinya saja, saya berikan contoh misalnya dalam hal pemakaian antivirus itu kami sudah ditetapkan memakai yang mana jadi mereka nanti tinggal memantau saja.

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari BNI hasilnya adalah:

Doc_ppk_bni_stat.1: BNI memiliki budaya kerja yakni prinsip yang diyakini dan menjadi landasan berbagai kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) serta **menjadi panduan perilaku untuk setiap insan BNI**. Budaya kerja ini dikenal dengan PRINSIP 46. Seluruh insan BNI mulai dari jajaran komisaris, direksi, hingga pegawai di lini terdepat termasuk pegawai rekanan di BNI wajib mematuhi perilaku dan tata nilai budaya kerja ini.

Doc_ppk_bni_stat.2: BNI mendukung penuh kebebasan pegawai untuk berkumpul, berserikat, dan berpendapat melalui Serikat Pekerja. Serikat ini menjadi wadah komunikasi dan aspirasi para pegawai BNI. Sekitar 24.351 orang pegawai BNI atau 91,77% dari total pegawai telah terdaftar sebagai anggota serikat pekerja BNI. Persentase ini naik 3,77% dari tahun sebelumnya. BNI membina hubungan industrial sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. BNI dan perwakilan Serikat Pekerja telah menyepakati Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang bertujuan untuk melindungi hak dan kewajiban pegawai dan BNI. BNI secara rutin mengadakan berbagai pertemuan *sharing session* bersama Serikat Pekerja, yang bertujuan untuk menerima aspirasi, usulan, saran dan kritik dari pegawai.

Doc_ppk_bni_stat.3: Jelang Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015, BNI menyiapkan cara untuk meningkatkan efisiensi perbankan di Tanah Air guna memenangkan persaingan antar bank lainnya dalam lingkup wilayah ASEAN. BNI secara reguler menggelar acara "**CEO Menyapa**" yang bertema "**Pererat Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja**". Acara ini dilaksanakan untuk **mendapat masukan dari pegawai agar menjadikan BNI lebih baik lagi**. Tak hanya itu, BNI juga mengajak para pegawai untuk siap menghadapi tren perkembangan pasar industri perbankan di wilayah ASEAN. Pasalnya, efisiensi yang dilakukan bank-bank nasional menjadi kunci untuk menghadapi serangan pasar bebas di Indonesia.

Kata-kata kunci seperti: “terpusat”, “semua sudah diatur oleh pusat, antara atasan atau pimpinan dengan bawahan itu tidak ada GAP sebetulnya”, “pimpinan itu dia hanya fungsinya sebagai seorang leaders atau managerial”, “nah dia bisa berhasil jika didukung oleh bawahannya”, “di BNI ini sendiri tidak ada GAP antara atasan dan bawahan”, “cuman mungkin yang membedakan yang akan memperlihatkan adanya GAP karena dalam konteks kedinasan atau formalitas”, “perlu seorang pimpinan mengenal betul bawahannya”, “agar kita dapat berhasil maka kita harus menerima masukan atau input atau koreksi dari bawahan”, “kalau dia dominan si leadernya dominan maka dia tidak akan menerima masukan atau input dari bawah”,” nah tetapi di BNI sendiri karena dipengaruhi oleh budaya kerja sehingga pengambilan keputusan itu kita selalu lakukan ada masukan dari bawahan”, ”Tetapi untuk dapat berjalan dengan baik tergantung di leadernya”, “dalam hal pengambilan keputusan inkan berjenjang”, “diatur oleh pusat BNI yang ada di Jakarta”, “BNI mendukung penuh kebebasan pegawai untuk berkumpul, berserikat, dan berpendapat melalui Serikat Pekerja”, “BNI secara reguler menggelar acara "CEO Menyapa" yang bertema "Pererat Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja". Acara ini dilaksanakan untuk mendapat masukan dari pegawai agar menjadikan BNI lebih baik lagi”.

Dari hasil analisis dari pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya **Power Distance** yang ada pada BNI adalah cenderung **Moderat Tinggi**, walaupun harapan-harapan yang tersirat dari pimpinannya adalah jarak antara pimpinan dan bawahan tidak terjadi GAP, akan tetapi dari bukti-bukti yang ada baik itu berasal dari pernyataannya sendiri maupun dari bukti-bukti dokumen menyatakan bahwa budaya yang ada di BNI adalah cenderung moderat tinggi.

b. Individualism-Collectivism

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Individualism-Collectivism* pada PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah

Kotawaringin Timur), dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI):

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.21: Kalau di BNI khususnya saya sebagai pemimpin katakan saya punya hak untuk memutuskan tetapi sebetulnya karena BNI menerapkan budaya kerja yang dibangun jadi kita menjabarkan dari **team itu sendiri kita kan bicara team ya teamwork jadi kita tidak bicara lagi orang perorang.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.22: karena kita ini bergerak di sektor jasa maka yang paling ditonjolkan adalah **teamworknya** nah sehingga bila kita berbicara teamwork atau penjabarannya sangat luas, nah agar kita dapat berhasil maka kita harus menerima masukan atau input atau koreksi dari bawahan.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.24: karena ini kan manusia, misalnya orangnya itu dia mau melibatkan teamnya otomatis akan terjadi suatu pengambilan keputusan oleh **teamnya tetapi kalau dia dominan si leadernya dominan maka dia tidak akan menerima masukan atau input dari bawah.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.34_stat.35: Kami di BNI ini menganut budaya kebersamaan, jadi saya membangun dengan teman-teman disini budaya kebersamaan, jadi saya menekankan apapun itu kalau kita lakukan secara **bersama sama akan lebih mudah**, misalnya ada anak-anak saya yang punya masalah maka mereka akan cerita, **tetapi kalau kita tercerai berai atau individual maka tidak akan ada info awal jika terjadi masalah.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.37_stat.38_stat.39: kita tidak mengenal lagi sekarang yang namanya senior dan junior, kalau jaman saya masuk BNI tahun 1995 dulu saya tidak akan menjadi seorang pemimpin bagian sepanjang masih ada senior saya yang ada diatas yang belum mendapat jabatan, tapi sekarang tidak, jika seseorang mempunyai kemampuan lulus dalam assesment tidak melihat dia laki-laki atau perempuan **dia pasti sukses.**

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari BNI hasilnya adalah:

Doc_ppk_bni_stat.1: BNI memiliki budaya kerja yakni prinsip yang diyakini dan menjadi landasan berbagai kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) serta **menjadi panduan perilaku untuk setiap insan BNI**. Budaya kerja ini dikenal dengan PRINSIP 46. **Seluruh insan BNI mulai dari jajaran komisaris, direksi, hingga pegawai di lini terdepan termasuk pegawai rekanan di BNI wajib mematuhi perilaku dan tata nilai budaya kerja ini.**

Doc_ppk_bni_stat.4: 6 Perilaku Utama Insan BNI; **Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab, Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, Senantiasa melakukan penyempurnaan, Kreatif dan inovatif.**

Doc_ppk_bni_stat.2: BNI mendukung penuh kebebasan pegawai untuk berkumpul, berserikat, dan berpendapat melalui Serikat Pekerja. Serikat ini menjadi wadah komunikasi dan aspirasi para pegawai BNI. Sekitar 24.351 orang pegawai BNI atau 91,77% dari total pegawai telah terdaftar sebagai anggota serikat pekerja BNI. Persentase ini naik 3,77% dari tahun sebelumnya. BNI membina hubungan industrial sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. BNI dan perwakilan Serikat Pekerja telah menyepakati Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang bertujuan untuk melindungi hak dan kewajiban pegawai dan BNI. BNI secara rutin mengadakan berbagai **pertemuan sharing session bersama Serikat Pekerja, yang bertujuan untuk menerima aspirasi, usulan, saran dan kritik dari pegawai.**

Kata-kata kunci seperti: **“kita kan bicara team ya teamwork jadi kita tidak bicara lagi orang perorang”, “karena kita ini bergerak di sektor jasa maka yang paling ditonjolkan adalah teamworknya”, “kalau leadernya dominan maka dia tidak akan menerima masukan atau input dari bawah”, “Kami di BNI ini menganut budaya kebersamaan”, “jadi saya menekankan apapun itu kalau kita lakukan secara bersama sama akan lebih mudah”, “tetapi kalau kita tercerai berai atau individual maka tidak akan ada info awal jika terjadi masalah”, “kita tidak mengenal lagi sekarang yang namanya senior dan junior”, “kalau jaman saya masuk BNI tahun 1995 dulu saya tidak akan menjadi seorang pemimpin bagian sepanjang masih ada**

senior saya yang ada diatas yang belum mendapat jabatan”, “tapi sekarang tidak, jika seseorang mempunyai kemampuan lulus dalam assesment dia pasti sukses”, “BNI memiliki budaya kerja Seluruh insan BNI mulai dari jajaran komisaris, direksi, hingga pegawai di lini terdepat termasuk pegawai rekanan di BNI wajib mematuhi perilaku dan tata nilai budaya kerja ini”, “Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab, Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, Senantiasa melakukan penyempurnaan, Kreatif dan inovatif”, “BNI secara rutin mengadakan berbagai pertemuan *sharing session* bersama Serikat Pekerja, yang bertujuan untuk menerima aspirasi, usulan, saran dan kritik dari pegawai”.

Dari hasil pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya *Individualism-Collectivism* pada BNI adalah cenderung *Collectivism*, dimana dalam budaya kolektif, seorang akan belajar untuk berpikir dalam terma “kami” ketimbang “saya”. Dalam budaya seperti ini, pemikiran jalan tengah yang mencerminkan pendapat bersama lebih dihargai dan tidak terbiasa untuk memiliki pendapat yang berbeda dengan pendapat kelompok secara umum. Dengan adanya budaya “kebersamaan” yang dianut oleh BNI memperkuat kecenderungan budaya yang lebih ke arah *Collectivism*.

c. *Uncertainty Avoidance*

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Uncertainty Avoidance* pada PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur), dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI):

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.19_stat.20: misalnya bawahan kita ternyata ada masalah maka akan mempengaruhi kinerja kita, karena kinerja kita inikan terekspose dengan resiko-resiko seperti resiko hukum, resiko reputasi, resiko operasional dan resiko lainnya. sehingga kalau kita tidak mengetahui si pegawai kita ini maka kita yang akan rugi, misalnya pegawai

kita si A ini hobi main judi nah kita ga tau nih, kalau dia hobi main judi otomatis dia butuh dana yang besar nah dari gaji kan ga mungkin karena jabatan dia hanya seorang asisten sehingga dia akan melakukan suatu fraud, ya dia akan melakukan suatu manipulasi, apakah itu dia mengambil uang nasabah atau apakah dia melakukan manipulasi-manipulasi yang lain.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.30_stat.31: misalnya contohnya saya punya kewenangan untuk memutus kredit sekian milyar ya katakanlah 5 milyar disini **ada satu resiko yang saya hadapi** ketiga usahanya bagus ketika orangnya sudah kita ketahui melalui proses analisa nah disini akan ditentukan berani tidak kami memutuskan, tapi ternyata saya ada suatu kekhawatiran jika saya memberikan kredit kepada orang tersebut akan terjadi kredit macet dan lain-lain, **jadi terkait resiko dalam pengambilan keputusan itu tergantung dari personal masing-masing.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.32_stat.33: kalau di sini di BNI kami sudah dilatih dengan adanya **BSMR (Badan sertifikasi Manajemen Resiko)** misalnya untuk tingkatan kepala cabang itu harus berada pada level 3 kemudian di jenjang atasnya ada lagi, nah sehingga **dengan diikutkannya kita di BSMR ini kita sudah bisa menimbang resiko bisa melihat resiko.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.42_stat.43_stat.44_stat.45_stat.46_stat.47_stat.48_stat.49: Sebetulnya di kita itukan karena sudah ada **kewenangannya** masing-masing kita ga tergantung dengan power distance karena **berjenjang**, kenapa diberikan kewenangan yang berjenjang dikarenakan **berkaitan dengan transaksi**, kalau kita melibatkan beberapa orang itu bisa terjadi fraud. nah di kita memang sudah di desain seperti itu karena **untuk pengamanan tetapi tidak akan mengganggu ritme ataupun pekerjaan sehari-hari**, jadi misalnya seorang asisten dia punya kewenangan transaksi sampai 25 jt, kemudian naik ke penyelia dia punya kewenangan melakukan transaksi sampai 100 jt, kemudian pimpinan kantor kas mempunyai kewenangan sampai 500 jt, kalau pemimpin KCP sampai 1 milyar, kalau wakil saya sampai dengan 5 milyar dan saya di atasnya, dan itu tidak mengganggu sebetulnya karena memang di desain supaya untuk terjadi suatu pengamanan terhadap suatu transaksi. Sebetulnya **kalau masalah**

tanggungjawab itu berkaitan dengan transaksi tadi dengan kewenangan yang ada, jadi misalnya kalau dia mau mengambil keputusan transaksinya dinilai dari kewenangannya, jadi misalnya terjadi transaksi senilai 75 jt, nilai transaksi 75 jt asisten tidak bisa memutuskan karena nilai kewenangan asisten hanya senilai 25 jt, jadi yang berhak memutuskan adalah penyeliannya.

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari BNI hasilnya adalah:

Doc_ppk_bni_stat.1: BNI memiliki budaya kerja yakni prinsip yang diyakini dan menjadi landasan berbagai kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) serta **menjadi panduan perilaku untuk setiap insan BNI**. Budaya kerja ini dikenal dengan PRINSIP 46. Seluruh insan BNI mulai dari jajaran komisaris, direksi, hingga pegawai di lini terdepat termasuk pegawai rekanan di BNI wajib mematuhi perilaku dan tata nilai budaya kerja ini.

Doc_ppk_bni_stat.4: 6 Perilaku Utama Insan BNI; Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab, Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, Senantiasa melakukan penyempurnaan, **Kreatif dan inovatif**.

Doc_ppk_bni_stat.5: Demi stabilitas kondisi kerja, BNI menyadari rasio turnover pegawai harus diminimalisir. BNI telah menetapkan rasio turnover pegawai pada tahun 2014 harus di bawah 5%. Hingga akhir tahun 2014, jumlah pegawai yang mengundurkan diri adalah 850 orang atau 3,24% dari total pegawai BNI. Dengan memperhitungkan karyawan yang mengundurkan diri, diberhentikan, dan pensiun, maka turnover karyawan BNI adalah 4,73% dari total karyawan atau 1.243 orang.

Doc_ppk_bni_stat.6: Sebagai langkah antisipasi dan penindakan terjadinya pelanggaran di BNI yang dapat menimbulkan kerugian finansial dan citra BNI, **BNI mengimplementasikan Whistle Blowing Systems (WBS) dengan nama "WBS to CEO"**. WBS merupakan komitmen untuk mewujudkan lingkungan kerja yang bersih dan berintegritas dalam bentuk partisipasi aktif Insan BNI untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi di lingkungan BNI.

Kata-kata kunci seperti: “**misalnya bawahan kita ternyata ada masalah maka akan mempengaruhi kinerja kita**”, “**karena kinerja kita inikan terekspose dengan resiko-resiko seperti resiko hukum**”, “**resiko reputasi, resiko operasional dan resiko lainnya. sehingga kalau kita tidak mengetahui si pegawai kita ini maka kita yang akan rugi**”, “**jadi terkait resiko dalam pengambilan keputusan itu tergantung dari personal masing-masing**”, “**BNI kami sudah dilatih dengan adanya BSMR (Badan sertifikasi Manajemen Resiko) dengan diikutkannya kita di BSMR ini kita sudah bisa menimbang resiko bisa melihat resiko**”, “**Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab**”, “**Demi stabilitas kondisi kerja, BNI menyadari rasio *turnover* pegawai harus diminimalisir**”, “**BNI mengimplementasikan *Whistle Blowing Systems (WBS)* dengan nama "WBS to CEO"**”.

Dari hasil pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya *Uncertainty Avoidance* pada BNI adalah cenderung **High *Uncertainty Avoidance*** (tinggi) karena adanya aturan-aturan atau mekanisme yang dibuat secara formal di perusahaan untuk mencegah atau mengurangi resiko, seperti adanya sertifikasi **BSMR (Badan sertifikasi Manajemen Resiko)** di BNI sehingga dapat menimbang dan melihat resiko.

d. *Masculinity-Femininity*

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana budaya *Masculinity-Femininity* pada PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur), dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI):

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.40: khusus kami yang di Sampit ini banyak putra-putra daerah yang saya promosikan dan perjuangkan supaya mereka diberikan kesempatan, jadi di BNI yang ada di KOTIM ini ada kantor kas kuala pembuang, samuda, HM arsyad, kemudian parenggean ada empat outlet salah satu pemimpinnnya itu perempuan yang ada di parenggean.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.41: kemudian yang ada di cabang sendiri pemimpin cabang, PBN, wakil, penyelia CS, **penyelia pelayanan Uang Tunai semuanya perempuan, kemudian kita naik lagi ke atas, penyelia pemasaran itu perempuan, justru yang memegang untuk bisnis disini, itu perempuan,** kemudian kita geser ke admin itu penyalinya perempuan, kemudian di level dibawahnya masih asisten ada **beberapa tenaga potensial yang saya miliki salah satunya itu perempuan juga.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.37_sta.38_stat.39: kita tidak mengenal lagi sekarang yang namanya senior dan junior, kalau jaman saya masuk BNI tahun 1995 dulu saya tidak akan menjadi seorang pemimpin bagian sepanjang masih ada senior saya yang ada diatas yang belum mendapat jabatan, tapi sekarang tidak, **jika seseorang mempunyai kemampuan lulus dalam assesment tidak melihat dia laki-laki atau perempuan dia pasti sukses.**

Bila dilihat dan dianalisis dari dokumen dan website dari BNI hasilnya adalah:

Doc_ppk_bni_stat.7: Sebagai salah satu bank nasional terbesar di Indonesia, kehadiran BNI memberikan manfaat bagi masyarakat dalam menciptakan lapangan kerja. **Kesempatan bekerja terbuka bagi siapapun yang ingin bergabung dengan BNI.** BNI juga memiliki kebijakan yang memastikan bahwa setiap pegawai dan calon pegawai diperlakukan dengan adil dan penuh rasa hormat tanpa melihat perbedaan usia, ras, agama, keyakinan, **jenis kelamin,** hingga kondisi fisik.

Doc_ppk_bni_stat.8: 4 Nilai Budaya Kerja BNI: Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, Perbaikan Tiada Henti.

Doc_ppk_bni_stat.4: 6 Perilaku Utama Insan BNI; Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab, Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, **Senantiasa melakukan penyempurnaan, Kreatif dan inovatif.**

Kata-kata kunci seperti: **“pemimpinnya itu perempuan yang ada di parenggan”, “penyelia pelayanan Uang Tunai semuanya perempuan”,**

“kemudian kita naik lagi ke atas, penyelia pemasaran itu perempuan, justru yang memegang untuk bisnis disini, itu perempuan”, “beberapa tenaga potensial yang saya miliki salah satunya itu perempuan juga”, “jika seseorang mempunyai kemampuan lulus dalam assesment tidak melihat dia laki-laki atau perempuan dia pasti sukses”, “4 Nilai Budaya Kerja BNI: Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, Perbaikan Tiada Henti”, “Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, Jujur, tulus, dan ikhlas, Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab”, “Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, Senantiasa melakukan penyempurnaan, Kreatif dan inovatif”.

Jika dianalisis dari pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya *Masculinity-Femininity* yang ada pada BNI adalah budaya **Femininity** atau **Masculinity rendah**. Bisa dilihat dari nilai budaya yang ada di BNI yaitu kecenderungan untuk mengutamakan hubungan yang harmonis dan kinerja kelompok, tidak mementingkan diri sendiri dan lebih memperhatikan kesejahteraan orang lain.

5.4.1.1.3.2 Tata Kelola Teknologi informasi

a. Struktur Tata Kelola Teknologi Informasi

Struktur merupakan hal-hal yang mendasar dan yang harus dibangun agar dapat menjadi pondasi berjalannya *IT Governance*. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. Struktur organisasi TI bermaksud untuk menjabarkan bagaimana fungsi TI dapat berjalan dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan. Pembagian peran dan tanggung jawab mengharuskan adanya kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab, tidak bersifat ambigu untuk *board* dan manajemen eksekutif, serta sistem pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). *Board and Management* menjalankan tugas pengaturan melalui *IT Strategic Committee* dan memonitor serta memastikan IT menjadi agenda yang *regular* dalam kegiatan mereka. (Van Grembergen, 2004)

Kerangka kerja tata kelola TI(Framework-IT Governance) yang menjadi standarisasi tata kelola TI pada BUMN diterapkan pada sumber daya TI yang meliputi aplikasi, perangkat keras, data/informasi, SDM, dan infrastruktur TI (Sistem jaringan TI dan sistem komunikasi TI, fasilitas pendukung).

Tabel 5.6 Definisi Enterprise Governance of IT Practices (IT Governance Structure)

No	IT Governance Practice	Definisi
IT Governance Structures		
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi	Keberadaan komite di tingkat dewan direksi untuk memastikan bahwa IT termasuk dalam agenda rutin dan melaporkan masalah untuk dewan direksi.
S2	Keahlian IT di tingkat dewan direksi	Anggota dewan direksi memiliki keahlian dan pengalaman mengenai nilai dan resiko IT
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi	Komite independen di tingkat direksi menggambarkan adanya jaminan kegiatan IT
S4	CIO di komite eksekutif	CIO adalah anggota komite eksekutif
S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive Officer) and/or COO (Chief Operational Officer)	CIO memiliki jalur pelaporan langsung ke CEO dan/atau COO
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)	Komite pengarah di eksekutif atau tingkat manajemen senior yang bertanggung jawab untuk menentukan prioritas bisnis dalam investasi TI
S7	IT governance function / officer	Fungsi dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk mempromosikan, mendorong dan mengelola proses Tata kelola TI
S8	Security / compliance / risk officer	Fungsi yang bertanggung jawab atas keamanan, kepatuhan dan / atau resiko yang mungkin berdampak pada IT
S9	IT project steering committee	Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada prioritas dan mengelola proyek TI
S10	IT security steering committee	Komite pengarah terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada IT terkait resiko dan masalah keamanan
S11	Architecture steering committee	Komite terdiri dari bisnis dan TI yang memberikan pedoman arsitektur dan

		rekomendasi aplikasi pada Mereka
S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselarasan dalam peran dan tanggung jawab	Peran dan tanggung jawab didokumentasikan termasuk tugas Tata Kelola dan keselarasan untuk bisnis dan IT

(Sumber: De Haes and Van Grembergen, 2009)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Struktur** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur) dan juga dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber:

Questioner Struktur Tata Kelola TI di BNI Cabang Sampit

Nama Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM: Novachristo Joseph Silagen

No	IT Governance Practice	Maturity/Kematangan					
		Level 0	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
	IT Governance Structures	Non - Existent	Initial/Adhoc	Berulang	Terdefinisi	Terkelola	optimal
S1	IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi				X		
S2	Keahlian IT di tingkat dewan direksi		X				
S3	IT komite audit di tingkat dewan direksi				X		
S4	CIO di komite eksekutif				X		

S5	CIO (Chief Information Officer) melaporkan ke CEO (Chief Executive Officer) and/or COO (Chief Operational Officer)				X		
S6	IT steering committee (IT investment evaluation / prioritisation at executive / senior management level)				X		
S7	IT governance function / officer				X		
S8	Security / compliance / risk officer				X		
S9	IT project steering committee				X		
S10	IT security steering committee				X		
S11	Architecture steering committee				X		

S12	Integrasi tugas Tata Kelola/keselarasan dalam peran dan tanggung jawab					X	
-----	--	--	--	--	--	---	--

(Sumber: Novachristo Joseph Silagen(Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM))

Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh bapak Novachristo diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **struktur** Tata Kelola TI adalah bernilai **2,91 Terdefinisi**, Proses selalu dilaksanakan, standarisasi, terdokumentasi, dan dikomunikasikan.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh BNI, website resmi BNI dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

IT Strategy Committee

Jika dilihat dari struktur organisasi dari BNI terdapat **IT Strategy Committee di tingkat dewan direksi, tetapi namanya adalah komite manajemen teknologi yang bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan strategi pengembangan serta pengelolaan sistem teknologi informasi.**

Komite Audit

Terdapat komite **audit tetapi bukan di tingkat dewan direksi melainkan ditingkat dewan komisaris**, dan juga **komite audit secara umum tidak spesifik IT komite audit**. Komite audit bertugas untuk memberikan pendapat profesional yang independen kepada Komisaris mengenai laporan dan informasi lain yang disampaikan oleh Direksi, dan mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Komisaris. Komite Audit melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan Piagam Komite Audit. **Seluruh anggota Komite Audit berkedudukan independen terhadap Direksi maupun auditor eksternal, dan mencakup seorang Komisaris Independen yang menjabat sebagai Ketua Komite Audit.**

Hingga saat ini, **BNI belum memiliki karyawan Internal Audit yang memiliki sertifikasi CISA**. Padahal dalam melakukan fungsi audit IT dibutuhkan keahlian yang cukup yang berkaitan dengan Audit IT. Dengan demikian, diharapkan BNI dapat lebih concern atas hal tersebut.

Audit-audit yang dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal (SPI) pada tahun 2015:

Jenis Audit	Rencana	Realisasi
Audit Umum	85	103
Audit Teknologi Informasi	16	18
Audit Issue	20	22
Audit Pendalaman	-	8
Surprise Audit	12	32
Konsultasi	1	5
Jumlah	134	188

(sumber: ARBNI,2015)

Gambar 5.12 Kegiatan Audit Satuan Pengawas Internal BNI pada tahun 2015.

Komite Eksekutif

Komite–komite eksekutif dibentuk oleh Direksi untuk membantu pelaksanaan tugas Direksi pada bidang–bidang tertentu. Pada tahun 2004 **BNI memiliki beberapa komite eksekutif di bawah Direksi** yaitu :

1. Komite Sumber Daya Manusia, bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan, sistem dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia.
2. **Komite Manajemen Teknologi, bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan strategi pengembangan serta pengelolaan sistem informasi teknologi.**
3. Komite Disiplin, bertanggung jawab untuk menyelesaikan pertikaian dan kasus indisipliner diantara karyawan, serta menyusun kebijakan mengenai sanksi indisipliner ataupun tindakan hukum bagi karyawan yang bersalah.

4. Komite Layanan, bertanggung jawab mengembangkan dan menyempurnakan kebijakan mengenai peningkatan serta mutu pelayanan menghadapi pasar dan harapan nasabah yang terus berubah.
5. Komite Resiko dan Kapital, bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengevaluasi kebijakan pengelolaan risiko, kecukupan modal dan risiko kredit.
6. Komite Good Corporate Governance, bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan kebijakan tata kelola perusahaan serta implementasi di BNI.

Komite Manajemen Teknologi merupakan salah satu komite permanen di BNI yang memiliki kewenangan sebagai Komite Pengarah TI (*IT Steering Committee*) dalam memberikan rekomendasi kepada Direksi mengenai perumusan, penetapan kebijakan dan strategi pengembangan teknologi informasi BNI. Komite ini dibentuk dengan tujuan membantu Dewan Komisaris dan Direksi dalam melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan Teknologi Informasi (TI).

Komite Manajemen Teknologi Dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KP/201/DIR/R tanggal 14 Juni 2011 perihal Penataan Komite Manajemen Teknologi, yang diperbaharui melalui Memo Divisi Perencanaan Nomor REN/2/272/R tanggal 10 Desember 2015 perihal Perubahan Keanggotaan Komite.

Struktur dan Susunan Keanggotaan

Ketua Ketua Pengganti merangkap anggota tetap Anggota Tetap	Direktur Operasional & TI Direktur <i>Konsumer Banking</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Direktur Keuangan • Direktur Jaringan & Layanan • Direktur Kepatuhan & Risiko Perusahaan • Pemimpin Divisi Solusi & Keamanan Teknologi Informasi • Pemimpin Divisi Operasional Teknologi Informasi • Pemimpin Divisi Manajemen Data • Pemimpin Divisi Manajemen Produk Konsumer • Pemimpin Divisi Bisnis Kartu • Pemimpin Unit E-Banking • Pemimpin Divisi Tresuri • Pemimpin Divisi Internasional • Pemimpin Unit Pengembangan Perusahaan Anak • Peimpin Divisi Penganggaran & Pengendalian Keuangan • Pemimpin Divisi Jasa Transaksional Perbankan • Pemimpin Divisi Pengelolaan Aset & Pengadaan • Pemimpin Divisi Operasional • Pemimpin Divisi Pengelolaan Jaringan • Pemimpin Divisi Risiko Bisnis Konsumer • Pemimpin Divisi Manajemen Risiko Bank • Pemimpin Divisi Tata Kelola Kebijakan • Pemimpin Divisi Kepatuhan • Pemimpin Divisi Perencanaan Strategis • Pemimpin Satuan Pengawasan Internal • Pemimpin Unit Manajemen Perubahan • Direksi, Pemimpin, Divisi/Satuan/Unit, dan Pemimpin Perusahaan (yang terkait terkait dengan topik yang dibahas)
Anggota tidak tetap	<ul style="list-style-type: none"> • Pemimpin Divisi Solusi & Keamanan Teknologi Informasi
Sekretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Divisi Terkait
Supporting Staff Group	

(Sumber: ARBNI, 2015)

Gambar 5.13 Struktur dan susunan keanggotaan Komite Manajemen Teknologi

Tugas dan Tanggung Jawab :

1. Bidang Formulasi Kebijakan TI

- Memberikan rekomendasi kepada Direksi mengenai kebijakan dan prosedur utama TI, khususnya terkait aspek **pengembangan dan pengadaan sistem TI, aktivitas operasional TI dan jaringan komunikasi, pengamanan informasi, end user computing, aktivitas e-banking, penggunaan pihak penyedia jasa TI, serta kebijakan dan prosedur terkait penerapan manajemen risiko penggunaan TI BNI.**

- *Review* dan persetujuan rekomendasi **anggaran TI dan keamanan informasi**.
 - Penetapan dan **evaluasi TI Governance**.
- 2. Bidang Penyelarasan Strategi TI dan Bisnis**
- Memberikan rekomendasi kepada Direksi mengenai Rencana **Strategis TI (Information Technology Strategic Plan – ITSP)** yang sesuai dengan rencana strategis kegiatan usaha BNI,
 - dengan mempertimbangkan faktor efisiensi, efektivitas serta rencana pelaksanaan (*roadmap*), sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan, **serta cost and benefit** yang akan diperoleh saat rencana diterapkan.
 - Melakukan evaluasi dan rekomendasi terhadap **kesesuaian proyek-proyek yang disetujui dengan Rencana Strategis TI**.
 - Menetapkan **status prioritas proyek TI** yang bersifat kritical yang berdampak signifikan terhadap kegiatan operasional BNI.
 - Melakukan **evaluasi terhadap kesesuaian TI** dengan kebutuhan sistem informasi manajemen yang mendukung pengelolaan kegiatan usaha BNI.
- 3. Bidang Pengelolaan Risiko TI**
- Memberikan rekomendasi kepada Direksi mengenai perumusan kebijakan dan prosedur utama TI, khususnya terkait aspek pengembangan dan pengadaan sistem TI, aktivitas operasional TI dan jaringan komunikasi, pengamanan informasi, *end user computing*, aktivitas e-banking, penggunaan pihak penyedia jasa TI. Serta kebijakan dan prosedur terkait penerapan manajemen risiko penggunaan TI BNI.
 - Memastikan efektivitas langkah-langkah **minimalisasi risiko atas investasi BNI pada sektor TI** sehingga investasi tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan bisnis BNI.
 - **Memfasilitasi hubungan antar Divisi/Satuan/Unit dalam upaya penyelesaian berbagai masalah terkait TI**.
- 4. Bidang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja TI**
- Melakukan **analisis dan rekomendasi terhadap kesesuaian pelaksanaan proyek-proyek TI dengan rencana proyek yang disepakati (project charter) dalam Service Level Agreement (SLA)**.

- Melakukan **pemantauan atas kinerja TI** dan upaya peningkatannya.

Frekuensi Rapat Selama kurun waktu tahun 2015, telah diadakan **3 (tiga) kali rapat Steering Committee** dengan agenda sebagai berikut :

- Proyek TI tahun 2015
- *Project Planning* tahun 2016
- Optimalisasi Realisasi CAPEX TI
- *Update IT Strategic Plan (ITSP) 2015-2017.*

Pencapaian di 2015

Score: A (*Excellent*) Indonesia Good Corporate Governance Award (1st ICGGA 2015) dari Economic Review.

Keahlian IT di tingkat dewan direksi

Data Program Pembelajaran dan Pengembangan Kompetensi

Realisasi program pembelajaran dan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh BNI pada tahun 2015 adalah sebagai berikut:

<i>Training Hours</i>	<i>Average Training Hours</i>	<i>Total Training Participations</i>
1.808.807	18,28	98.933

<i>Academy</i>	<i>Total Courses</i>	<i>Total Classes</i>	<i>Total Training Participations</i>
<i>Banking Operation Academy</i>	2	101	2.940
<i>Corporate Core Function Academy</i>	22	189	17.629
<i>Credit & Business Academy</i>	17	208	7.662
<i>Governance, Risk, & Compliance Academy</i>	9	143	43.955
<i>Leadership Academy</i>	8	115	4.642
<i>Marketing, Sales, & Service Academy</i>	11	184	10.484
<i>Transactional Banking Academy</i>	2	5	1.268
<i>Treasury & Global Banking Academy</i>	6	30	1.833
<i>Others:</i>			
<i>New Entry</i>	2	37	1.147
<i>Professional Certification</i>	12	274	5.831
<i>Strategic Initiative</i>	5	175	1.542
<i>Total</i>	96	1.461	98.933

Program	Total Training Participations
Anti Fraud Awareness	5.533
Anti Pencucian Uang & Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PPT)	24.523
Budaya Kerja	5.586
Good Corporate Governance	5.396
Risk Culture	4.072
Sertifikasi Manajemen Risiko	2.236
Total	47.346

Level	Number of Employee Trained
PGD	940
ASST	13.550
AMGR	7.698
MGR	2.584
AVP	895
VP	134
SVP, EVP, & SEVP	39
Total	25.840

(sumber: ARBNI, 2014)

Gambar 5.14 Data Program Pembaelajaran dan Pengembangan Kompetensi di BNI

Dari data diatas bisa dilihat bahwa **tidak ada pelatihan untuk peningkatan kompetensi di bidang IT untuk para karyawan di BNI khususnya para direksi**, training yang diadakan selama ini hanya sebatas pengenalan aplikasi atau program baru yang berkaitan dengan penerapan teknologi informasi di BNI.

Peran Komite-Komite di Bawah Direksi

Di sepanjang tahun 2015, komite-komite di bawah Direksi telah menjalankan perannya dengan baik dan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Setiap komite mengadakan pertemuan rutin untuk membahas program kerja dan mengkaji aturan yang ada disesuaikan dengan perkembangan kondisi. Kinerja masing-masing komite senantiasa dievaluasi oleh masing-masing Direktur yang membawahi komite yang bersangkutan agar selalu ada peningkatan dari waktu ke waktu. (AR BNI, 2015)

Penerapan Fungsi Kepatuhan

Berdasarkan dasar hukum **PBI No. 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum. Dan PBI No. 13/2/PBI/2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum.**

BNI selaku lembaga keuangan yang melakukan aktifitas berdasarkan prinsip kepercayaan sadar bahwa untuk mampu tumbuh secara sehat dan berkelanjutan diperlukan landasan *good corporate governance* yang kuat serta penerapan prinsip-prinsip *prudential banking* yang konsisten, salah satunya melalui pelaksanaan kepatuhan bank.

Berangkat dari kesadaran di atas, maka BNI telah menargetkan salah satu sasaran perseroan dalam misi kelima perusahaan yakni **”Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri”**. Berdasarkan misi tersebut perseroan menyadari bahwa pelaksana kepatuhan tidak hanya untuk memenuhi kepatuhan terhadap regulasi tetapi juga suatu kebutuhan organisasi. Dengan demikian kepatuhan harus dibangun menjadi sebuah budaya (*culture*) yang terinternalisasi dan terorganisasi. (Annual report BNI 2015, hal 451)

b. Proses Tata Kelola Teknologi Informasi

Proses adalah hal-hal yang perlu untuk dilakukan oleh komite-komite yang ada, bagaimana keterkaitan satu sama lain dalam rangka menerapkan *IT Governance*. Proses lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa *tools* yang digunakan sebagai acuan untuk membuat suatu model tata kelola TI sehingga proses yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, yaitu : *Strategic Information System Planning, policy dan procedure, Information Economics, IT Balance Score Card, Service Level*

Agreement, COBIT and ITIL, IT Alignment/Governance Maturity model. (Van Grembergen, 2004)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Proses** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur) dan juga dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber:

Questioner Proses Tata Kelola TI di BNI Cabang Sampit

Nama Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM: Novachristo Joseph Silagen

IT Governance Processes							
P1	Perencanaan Sistem Informasi Strategis					X	
P2	Pengukuran Kinerja IT (misalnya: IT Balanced Scorecard)					X	
P3	Manajemen portofolio (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback					X	
P4	Aturan pembiayaan-biaya total kepemilikan (contohnya: activity based costing)					X	

P5	Service level agreements				X		
P6	IT governance framework COBIT				X		
P7	IT governance assurance and self-assessment					X	
P8	Project governance / management methodologies				X		
P9	Kontrol anggaran TI dan pelaporan					X	
P10	Benefits management and reporting					X	
P11	COSO / ERM					X	

(Sumber: Novachristo Joseph Silagen(Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM))

Berdasarkan hasil kuisioner yang diisi oleh bapak Novachristo diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **Proses** Tata Kelola TI adalah bernilai **3,72** atau **Terkelola/manage process** yang artinya Adanya proses penyelarasan TI dan bisnis yang kuat, dan menganggap TI sebagai penciptaan nilai bagi perusahaan. Selalu ada proses monitoring dari manajemen dan evaluasi jika ada kesalahan dalam pelaksanaan proses. Alat bantu pengukuran dan evaluasi TI mulai digunakan secara terbatas.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh BNI, website resmi BNI dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

PT. Bank Negara Indonesia telah menggunakan Balanced scorecard sejak tahun 2006 dimana manajemen Bank BNI berharap dengan adanya konsep

pengukuran kinerja yang menyeluruh tersebut Bank BNI dapat lebih terpacu untuk ditingkatkan. (Linda Mauliani P, 2013)

Tinjauan Operasional dan TI

BNI senantiasa melakukan peningkatan kemampuan dan keandalan teknologi informasi (TI) BNI untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Selama tahun 2015 hal-hal yang telah dilakukan adalah melakukan peningkatan secara berkelanjutan dan berkesinambungan sistem teknologi informasi yang meliputi bidang aplikasi, infrastruktur dan sistem pengamanan informasi BNI.

Strategi Teknologi Informasi BNI dan Pencapaian Utama TI Pada Tahun 2015

Langkah-langkah strategis yang telah dilakukan dalam bidang TI adalah untuk mendukung kebutuhan bisnis saat ini serta untuk mengantisipasi perkembangan kebutuhan bisnis kedepan menuju era digitilisasi perbankan.

Untuk mendukung strategi BNI dalam rangka memenuhi kebutuhan nasabah dan kebutuhan bisnis kedepan, berdasarkan **Rencana Strategis TI (RSTI) 2015-2017, BNI telah melakukan rencana kerja strategis sebagai berikut:**

1. Peningkatan kemampuan dan keandalan sistem TI.
2. Peningkatan percepatan pengembangan aplikasi TI (*IT development turnaround*).
3. Peningkatan sistem pendukung untuk pengambilan keputusan (*decision support*) dan manajemen informasi.
4. Pemenuhan kepatuhan BNI terhadap peraturan perbankan.

Peningkatan kemampuan TI BNI pada tahun 2015 di bidang infrastruktur, aplikasi dan sistem keamanan informasi, yang telah dilakukan untuk mendukung kebutuhan bisnis saat ini dan ke depan antara lain sebagai berikut :

1. Infrastruktur

- a. Memastikan kehandalan Rencana Penanggulangan Kondisi Darurat (*Disaster Recovery Plan*), melalui uji coba operasional menggunakan sistem di DRC (*Disaster Recovery Center*).
- b. Mempersiapkan *Dual Data Center* dengan tingkat kehandalan minimal Tier 3 mengacu pada kriteria lembaga independen “*The Uptime Institute*”.
- c. Meningkatkan secara berkesinambungan kapasitas sistem infrastruktur yang meliputi sistem perangkat keras dan sistem jaringan.

2. Aplikasi

- a. Memanfaatkan **SOA** (*Service Oriented Architecture*) guna mempercepat waktu pengembangan aplikasi (*development turnaround*) dengan konfigurasi HA (*High Availability*) untuk menjaga kehandalan sistem.
- b. Meningkatkan kapasitas dan kemampuan gudang data perusahaan yang terintegrasi (*Enterprise Data Warehouse*) dalam mendukung Sistem Informasi Manajemen, dan meningkatkan kemampuan pengolahan data (*data analytic*) untuk keperluan pengambilan keputusan (*Decision Support System*).
- c. Memenuhi standar-standar kepatuhan dan program-program yang ditetapkan oleh regulator maupun pihak eksternal lainnya dalam rangka mendukung kebutuhan bisnis misalnya implementasi program Laku Pandai (layanan keuangan tanpa kantor dalam inklusi finansial) dari Otoritas Jasa Keuangan, implementasi SKNBI Generasi 2 dan RTGS BI Generasi 2, implementasi EMV (*Euro Master Visa*) / NSICCS (*National Standard Indonesia Chip, Card Specification*).

3. Sistem Keamanan Teknologi Informasi

- a. Meningkatkan pengamanan jaringan (*network protection*) secara berkelanjutan, antara lain melalui implementasi IPS/IDS (*Intrusion Prevention System/Intrusion Detection System*) dan *upgrade firewall*.
- b. Meningkatkan pengamanan aplikasi melalui pelaksanaan *penetration testing* dan *vulnerability assessment* secara berkelanjutan.

- c. Meningkatkan layanan keamanan informasi bagi nasabah antara lain dengan pelaksanaan *security awareness* serta **tindak lanjut IT security forensic dalam menghadapi ancaman malware**.
- d. Melakukan pemisahan fungsi keamanan informasi, antara aspek perencanaan/kebijakan dengan aspek operasional sehingga terdapat *segregation of duties* dalam pengelolaan keamanan informasi secara BNI Wide.
- e. Meningkatkan pengamanan data nasabah secara berkelanjutan melalui implementasi *Database Security and Activity Monitoring tool* serta meningkatkan sistem enkripsi data.

Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) 2016

Dalam rangka melaksanakan kepatuhan penerapan tata kelola TI yang mengacu **Peraturan Bank Indonesia No. 9/15/2007 perihal Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi**, dan untuk membangun landasan menuju era digital banking, **BNI telah menyusun Rencana Strategis Teknologi Informasi (RSTI) untuk mendukung kebutuhan bisnis selama 3 tahun ke depan (2015 – 2017)**, yang terdiri dari:

1. Penetapan skala prioritas proyek kebutuhan bisnis.
2. Penetapan *platform* arsitektur TI yang meliputi arsitektur aplikasi, arsitektur data, arsitektur infrastruktur dan arsitektur sistem keamanan TI.
3. Penetapan *roadmap* dan jadwal rencana implementasi proyek.
4. Penetapan rencana investasi otomasi.

RSTI 2015 – 2017 tersebut telah dipergunakan BNI setiap tahun sebagai acuan pengembangan sistem teknologi informasi ke depan dalam rangka mendukung bisnis BNI dalam bentuk implementasi proyek pengguna bisnis, dukungan sistem arsitektur TI serta kebutuhan rencana investasinya.

Peningkatan Fokus Organisasi TI berdasarkan ‘IT Life Cycle’ dalam rangka mendukung proses bisnis Sebagai kelanjutan program transformasi organisasi TI dalam rangka mendukung kebutuhan bisnis saat ini dan kedepan telah diterapkan mekanisme *System Development Life Cycle (SDLC)* melalui pemisahan fungsi *change the bank* dan *run the bank*.

Dengan pemisahan fungsi tersebut diharapkan TI dapat lebih fokus dan maksimal untuk memberikan dukungan kebutuhan bisnis dalam bentuk perencanaan, pengembangan dan inovasi TI serta aspek dukungan operasionalnya.

Adapun pemisahan fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Divisi Solusi dan Keamanan TI**, yang berfokus pada area perencanaan, pengembangan, dan inovasi TI, sehingga dukungan TI terhadap bisnis menjadi lebih selaras dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.
2. **Divisi Operasional TI**, yang berfokus pada proses operasional TI, untuk menjaga ketersediaan dan keandalan TI bagi bisnis sehingga kegiatan bisnis dapat selalu dilakukan dengan efektif dan efisien.
3. **Divisi Manajemen Data**, yang berfokus pada pengumpulan, pengolahan, dan penggunaan data melalui sistem informasi manajemen yang terpadu, sehingga keputusan bisnis dapat diambil berdasarkan data yang berkualitas dan akurat.

Peningkatan sistem Teknologi Informasi BNI didasari oleh komitmen BNI untuk memberikan fasilitas dan kualitas layanan yang berorientasi pada kenyamanan nasabah dalam bertransaksi.

Persiapan menuju **Digital Banking Trend** kebutuhan layanan perbankan digital (*digital banking*) saat ini, mengharuskan BNI untuk lebih gesit dan fleksibel dalam mengantisipasi tuntutan kebutuhan bisnis dan nasabah ke depannya, tidak hanya dari sisi pengembangan TI namun terutama dari sisi perencanaan bisnis serta penyediaan dan penggunaan data secara terintegrasi. Hal ini diwujudkan oleh BNI melalui:

1. **Implementasi Divisi Elektronik Banking** sebagai salah satu upaya BNI dalam memfokuskan diri menuju era perbankan digital (*digital banking*), antara lain dengan menyusun *roadmap* penerapan digital di BNI dalam 5 tahun ke depan.
2. **Penyediaan User Interface (UI) dan User Experience (UX)** dari *channel* ke nasabah melalui *Internet Banking* dan *Mobile Banking* yang dapat diakses melalui *mobile browser* untuk pemenuhan kebutuhan *mobile payment*.

3. **Dimulainya penyediaan *Application Programming Interface (API)*** melalui internet dengan kerja sama *Bank to Bank Remittance (Remittance API)* melalui internet dengan pihak ketiga (koresponden) yang ada di luar negeri (terutama Asia dan Timur Tengah).
4. ***Unified Business Process Management (BPM)*** yang secara umum sudah menyediakan sebagian besar pelayanan bisnis ke *UI/UX channel* yang saat ini dimiliki maupun ke pihak *third party* (korporasi/koresponden).

Enterprise Data Warehouse sebagai Single Source of Truth

Analisis bisnis terhadap data pelanggan merupakan hal yang rutin dibutuhkan oleh bisnis BNI. Atas hal tersebut, BNI **melakukan peningkatan fungsi dan kewenangan Unit Tata Kelola Data (*Data Governance Unit*) menjadi Divisi Manajemen Data.**

Sistem Informasi Manajemen dan Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan (*Decision Support System*) yang akurat, dengan memanfaatkan gudang data perusahaan yang terintegrasi (*Enterprise Data Warehouse*), menjadi *single source of truth* bagi BNI, antara lain dengan:

1. Penerapan *Single View of Customer*, untuk mendapatkan portofolio nasabah secara menyeluruh di BNI.
2. Inisiasi pembukaan rekening nasabah dengan memanfaatkan data yang diperoleh dari e-KTP, selain untuk meningkatkan validitas data nasabah sekaligus mempercepat proses pembukaan rekeningnya.

Pengembangan SDM Bidang TI

Pengembangan dan inovasi teknologi informasi sangat bergantung pada keandalan sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pengembangan SDM bidang TI juga menjadi salah satu prioritas dalam pengembangan TI di BNI dalam rangka memberikan motivasi dan memberikan tingkat keterikatan yang tinggi kepada segenap pegawai TI. **Pengembangan ini dilakukan antara lain melalui pelaksanaan pelatihan maupun sertifikasi profesional TI serta melalui hal-hal sebagai berikut:**

1. Melanjutkan penerapan sertifikasi profesional TI di berbagai bidang misalnya pelatihan *Data Modelling*, *Computer Hacking Forensic Investigator*, *Mobile Forensics*, *Information Security Foundation*, serta sertifikasi TI seperti *Certified Associate in Project Management (CAPM)*, *Certified Tester Foundation Level (CTFL)*, *Certified Data Center Professional (CDCP)*, dan *Certified Information System Security Professional (CISSP)*.
2. Melanjutkan implementasi *Dual Career Path Management (CPM)* yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memilih berkarir di jalur manajerial atau jalur spesialis.

Sertifikasi dan Penghargaan

Untuk menjaga pelaksanaan Tata Kelola TI yang baik, **BNI menerapkan sistem manajemen mutu berupa sertifikasi ISO 9001:2008** sebagai standar internasional yang digunakan untuk menetapkan kebijakan dan sasaran mutu suatu perusahaan. Sertifikasi yang dimiliki BNI di bidang TI antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sertifikasi ISO 9001:2008 *Security Management* dengan masa berlaku 26 September 2007 – 26 September 2016.
2. Sertifikasi ISO 9001:2008 *Operation Services* dengan masa berlaku 26 September 2007 – 26 September 2016.

BNI juga tengah mempersiapkan diri untuk meningkatkan tata kelola TI nya menuju sistem manajemen mutu berbasis risiko dengan sertifikasi ISO 9001:2015, serta meneruskan persiapan menuju standar sistem manajemen mutu terkait pengelolaan keamanan informasi dengan sertifikasi ISO 27001.

Selain hal tersebut di atas, BNI juga memperoleh penghargaan dari majalah ITech, yang juga didukung oleh Forum TI Kementerian BUMN dan Kementerian Kominfo, dalam kategori **TOP IT Innovation on Banking Sector 2015**.

BNI meraih berbagai penghargaan dari berbagai institusi skala nasional maupun internasional pada tahun 2011. Beberapa penghargaan besar diantaranya:

- Best of The Best Company BUMN 2011
- The Most Admired ASEAN Enterprise Economics Challenges Award 2011
- The Most Trusted Company dari The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)
- Corporate Governance Award 2011 dari The Indonesian Institute for Corporate Governance
- **IT Governance Award oleh Kementerian BUMN**

Bank telah memiliki suatu sistem yang digunakan oleh petugas *Call Center dan Customer Service* Cabang untuk mencatat permintaan informasi, transaksi dan keluhan dari nasabah yang diterima melalui layanan BNI Call 1500046 maupun cabang. Setiap keluhan yang diterima akan ditindaklanjuti dan diselesaikan sesuai *Service Level Agreement (SLA)* yang berlaku. Keluhan nasabah tersebut merupakan masukan bagi BNI untuk meningkatkan layanan kepada nasabah.

Sertifikasi

BNI memiliki sertifikasi layanan dan teknologi seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini.

Jenis Sertifikasi	Validitas	Dikeluarkan oleh
ISO 9001:2008 – ISO 9001:2008 Quality Management System on Trade Processing Center	30 September 2009 – 29 September 2018	SAI Global Certification Services
ISO 9001:2008 Divisi Teknologi Informasi – Information Technology (IT) Operation Services	26 September 2007 – 26 September 2016	SGS-UKAS
ISO 9001:2008 Divisi Teknologi Informasi – Information Technology (IT) Security Management	26 September 2007 – 26 September 2016	SGS-UKAS
ISO 9001:2008 Divisi Bisnis Kartu - Quality Management System Standards	27 Juni 2003 -26 Juni 2018	Lloyd's

(Sumber: ARBNI,2015)

Gambar 5.15 sertifikasi layanan dan teknologi yang dimiliki BNI

Pengelolaan Risiko Pasar BNI dilakukan melalui koordinasi beberapa Divisi terkait, yaitu **Divisi Manajemen Risiko Bank (Divisi ERM)** dan Divisi Tata Kelola Perusahaan (Divisi PGV) yang bertanggung jawab kepada Direktur Kepatuhan & Risiko Perusahaan.

Komite Pemantau Risiko wajib untuk melakukan kajian terhadap fungsi Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko terutama dalam melakukan koordinasi atas pelaksanaan dan pengawasan keberadaan dan tingkat efektivitas masing-masing komponen dari *Enterprise Risk Management* di BNI. **Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan melakukan kajian mengenai efektivitas masing-masing komponen dari *Enterprise Risk Management* yang telah diterapkan BNI.**

Penjelasan kesesuaian sistem pengendalian intern dengan kerangka yang diakui secara internasional (**COSO – *internal control framework***) dan Penjelasan

mengenai evaluasi yang dilakukan atas efektivitas sistem pengendalian intern ada di buku Annual Report BNI hal 458-466.

c. Relational Mechanisms Tata kelola Teknologi Informasi

Selain proses dan struktur, perlu diperhatikan juga mekanisme relasional antara proses dan struktur tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan *IT Governance*. Sebuah perusahaan dapat saja memiliki struktur yang tepat atau sudah melakukan perencanaan yang baik, namun tanpa mekanisme relasional yang baik, seluruh struktur dan proses yang ada tidak akan bekerja sesuai harapan. Hal ini disebabkan tidak sinerginya antara kalangan TI dengan unit lain. Karena itu dibutuhkan komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing*, *education training* dan *cross training*. Mekanisme relasi juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder*, *rewards and incentive*, *business/IT Colocation*, *cross functional business/IT training* dan rotasi. (Van Grembergen, 2004)

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana tingkat kematangan atau maturity level pada **Relational Mechanisms** Tata Kelola Teknologi Informasi di PT. Bank Negara Indonesia dengan sumber yang diambil dari Bapak Novachristo Joseph Silagen (Kepala Cabang Utama Bank BNI wilayah Kotawaringin Timur) dan juga dokumen serta website dari PT. Bank Negara Indonesia Tbk (BNI) untuk memperkuat pernyataan dari narasumber:

Questioner Relational Mechanisms Tata Kelola TI di BNI Cabang Sampit

Nama Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM: Novachristo Joseph Silagen

IT Relational Mechanisms							
R1	Rotasi pekerjaan		X				
R2	Co-location		X				
R3	Cross-training			X			

R4	Manajemen pengetahuan (Tata Kelola TI)				X		
R5	Business/IT account management		X				
R6	Eksekutif/manajer senior memberikan contoh yang baik				X		
R7	Pertemuan informal antara bisnis dan IT eksekutif / manajemen senior			X			
R8	IT leadership			X			
R9	Corporate internal communication menangani TI secara berkala		X				
R10	Sosialisasi peningkatan Tata Kelola TI				X		

(Sumber : Novachristo Joseph Silagen(Kepala Cabang Utama BNI wilayah KOTIM))

Berdasarkan hasil kuisisioner yang diisi oleh bapak Novachristo diperoleh hasil kematangan atau maturity untuk untuk **Relational Mechanisms** Tata Kelola TI adalah bernilai **1,9** atau **Repeatable But Intuitive**, Proses pada level ini telah memiliki pola yang diikuti oleh semua unit maupun departemen yang berkewajiban melakukan proses tersebut, namun tidak ada pelatihan maupun prosedur standar secara formal, kewajiban pelaksanaan proses diserahkan kepada individu maupun unit dengan mengandalkan pengetahuan dan pengalaman masing-masing sehingga tidak konsisten.

Untuk memperkuat hasil dari questioner diatas maka perlu untuk menganalisis dari sumber lain seperti dokumen-dokumen yang dimiliki oleh BNI, website resmi BNI dan dari sumber-sumber lain yang terpercaya, antara lain:

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.58: Unit-unit bisnis disini sering diberikan overview atau pelatihan mengenai teknologi-teknologi terbaru yang akan atau sedang diterapkan di BNI.

Pelatihan yang dilakukan di BNI yaitu pelatihan dan **sosialisasi kepada pegawai baru dan Existing, Pelatihan tersebut harus terkait dengan bidang tugas pegawai Perusahaan, jadi tidak terjadi cross training antara unit IT dan unit Bisnis, namun training hanya terjadi sebatas sosialisasi penggunaan aplikasi ataupun teknologi baru yang akan diadopsi oleh BNI.**

Memberikan pelatihan untuk peningkatan *skill* dan kompetensi *service enhancement* melalui *Training for Trainers (TFT)* kepada **366 petugas cabang yang terdiri dari unsur pimpinan outlet, petugas layanan wilayah dan frontliner.**

Pengembangan SDM Bidang TI

Pengembangan dan inovasi teknologi informasi sangat bergantung pada keandalan sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pengembangan SDM bidang TI juga menjadi salah satu prioritas dalam pengembangan TI di BNI dalam rangka memberikan motivasi dan memberikan tingkat keterikatan yang tinggi kepada segenap pegawai TI.

Pengembangan ini dilakukan antara lain melalui pelaksanaan pelatihan maupun sertifikasi profesional TI serta melalui hal-hal sebagai berikut:

1. Melanjutkan penerapan sertifikasi profesional TI di berbagai bidang misalnya pelatihan *Data Modelling, Computer Hacking Forensic Investigator, Mobile Forensics, Information Security Foundation, serta sertifikasi TI seperti Certified Associate in Project Management (CAPM), Certified Tester Foundation Level (CTFL), Certified Data Center Professional (CDCP), dan Certified Information System Security Professional (CISSP).*

2. Melanjutkan implementasi *Dual Career Path Management* (CPM) yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memilih berkarir di jalur manajerial atau jalur spesialis.

Untuk meningkatkan aktivitas pemasaran dilakukan **pemberian *rebate charges* saat *low season* kepada *remitting agent* dan insentif kepada *teller remitting agent***

Komite Sumber Daya Manusia

Komite Sumber Daya Manusia merupakan salah satu komite permanen di BNI yang beranggotakan seluruh Direksi dan beberapa pemimpin Divisi yang memiliki kewenangan tertinggi dalam:

- a. Memutuskan penyempurnaan kebijakan dan sistem manajemen SDM yang meliputi 6 (enam) elemen kunci pengelolaan SDM sebagai berikut:
 1. Perencanaan SDM
 2. Rekrutmen dan seleksi
 3. Pelatihan dan pengembangan pegawai
 4. Penilaian prestasi dan potensi pegawai
 5. Manajemen jalur karir
 - 6. Pengelolaan sistem penggajian dan imbalan (*reward/insentif*)**
- b. Memutus persetujuan atas usulan perencanaan SDM, baik usulan program rekrutmen dan seleksi, maupun program pelatihan dan pengembangan pegawai.
- c. Mengevaluasi dan memutus persetujuan pelaksanaan program mutasi/rotasi/promosi untuk posisi-posisi jabatan strategis dan atau tenaga pimpinan BNI.**

Komite Sumber Daya Manusia dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor KP/235/DIR/R tanggal 18 Juli 2011.

Sales Activity and Performance Management (SAPM) sebagai sarana memantau portfolio nasabah serta profil lengkapnya secara harian, aktivitas dan pencapaian *sales konsumer* serta **insentif bagi para *sales konsumer***.

Business Banking Sales Monitoring (BBSM) sebagai sarana memantau **portfolio nasabah institusi area secara harian, aktivitas dan pencapaian sales institusi serta proses insentif sales institusi.** Sesuai dengan kebijakan Bank, selain gaji, pegawai juga mendapatkan fasilitas dan tunjangan berupa Tunjangan Hari Raya (THR), fasilitas kesehatan, sumbangan kematian, tunjangan cuti, fasilitas jabatan untuk jabatan tertentu, program pensiun untuk pegawai tetap, **insentif** sesuai dengan kinerja Bank dan pegawai, dan manfaat untuk pegawai yang berhenti bekerja sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berlaku.

Selanjutnya, berdasarkan Surat Menteri Negara Badan Umum Milik Negara (BUMN) No. S-74/MBU/2011 tanggal 28 Oktober 2011, Menteri Negara BUMN, **BNI memberikan insentif jangka panjang berupa pemberian insentif jangka panjang berupa Program Pengganti MESOP kepada Direksi dan Pegawai Senior sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kinerja Bank dan menyarankan untuk memberikan Program Pengganti MESOP tersebut juga kepada Dewan Komisaris sebagai bentuk penghargaan.**

Hubungan SPI dengan Pihak Eksternal Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya SPI berhubungan dengan pihak eksternal. SPI bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan kegiatannya dengan kegiatan auditor eksternal guna memperoleh hasil audit yang komprehensif dan optimal. Koordinasi dapat dilakukan melalui pertemuan secara periodik untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting bagi kedua belah pihak. **Wujud dari tanggung jawab SPI terhadap pihak eksternal antara lain sebagai berikut:**

3. ***Transfer Knowledge* terkait audit SPI** aktif melakukan *transfer knowledge* terkait metodologi/perkembangan di bidang internal audit baik kepada Internal Audit Perusahaan Anak maupun kepada organisasi lainnya, antara lain: sebagai narasumber dalam workshop OJK tentang Penerapan Strategi Anti Fraud, sebagai narasumber pada seminar di Program Studi Akuntansi Universitas Trisakti dengan topik *Managing Internal Audit Activity*, sebagai moderator dalam *workshop* tindak pidana korupsi dengan BPK dan Forum

CAE meeting 2015 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan

3. Aktif dalam organisasi profesi, yaitu Ikatan Auditor Intern Bank (IAIB), IIA Indonesia dan Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP), antara lain hadir dalam Seminar Nasional VII Ikatan Auditor Intern Bank dan IIA Indonesia National Conference tahun 2015.
3. Penerapan Strategi Anti Fraud (SAF) Dalam penerapan Strategi Anti Fraud, sebagai bagian dari pengendalian internal bank, terutama pilar *fraud prevention & detection*, SPI melaksanakan *surprise audit* dan sosialisasi *customer fraud awareness* pada beberapa *auditee* yang hasilnya dikonsolidasikan oleh Divisi Kepatuhan untuk dilaporkan ke Otoritas Jasa Keuangan.

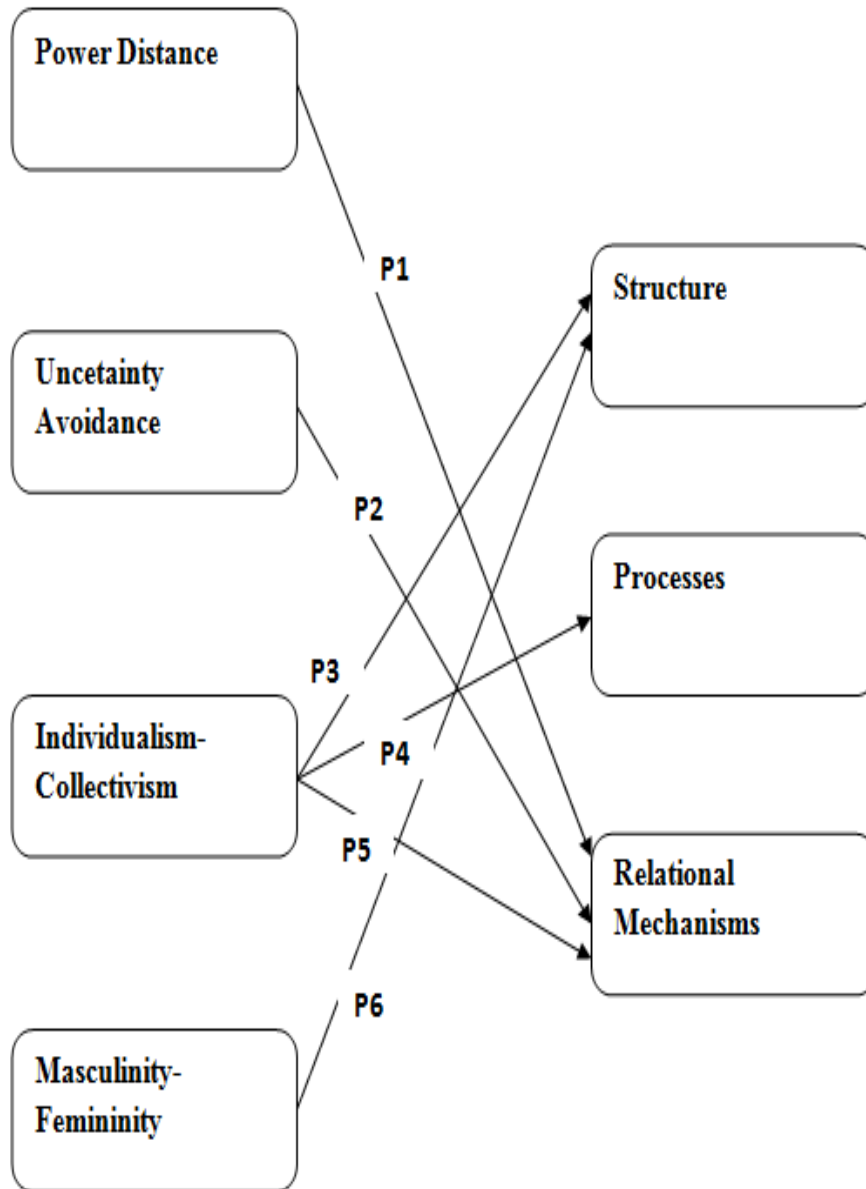
Peningkatan kompetensi dan kapabilitas pegawai berdasarkan pada ***Individual Development Program*** serta ***Legal Development Program*** dalam bentuk atau kegiatan antara lain melalui ***Assessment pegawai, pemberian pelatihan hukum, program diskusi Participant Active Group*** dengan tujuan meningkatkan kemampuan *analytical thinking, teamwork* dan ***legal knowledge pegawai*** guna menunjang bisnis BNI.

JRB(Bank Regional Jepang) memberikan ***transfer knowledge*** kepada staf BNI dalam hal pemahaman budaya dan bisnis Jepang melalui kunjungan bersama ke nasabah JRB di Indonesia maupun berbagi pengalaman dan layanan perbankan JRB masing-masing.

Kapabilitas sumber daya manusia bidang perkreditan segmen menengah dan kecil belum optimal. Kompetensi pegawai terhadap prosedur perkreditan segmen menengah dan kecil masih perlu dioptimalkan. Jumlah pengelola kredit segmen kecil dan menengah dengan masa kerja kurang dari 5 tahun cukup tinggi yaitu sekitar 48%. Dari fakta tersebut, aspek kompetensi, ***percepatan transfer knowledge, dan rekomposisi pegawai di beberapa posisi*** masih perlu dioptimalkan.

5.5 Hasil Penelitian

Analisis Hasil Pengaruh Budaya Nasional terhadap Struktur, Proses dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI.



Gambar 5.16 Model Konseptual Penelitian

Gambar diatas merupakan konseptual model yang diusulkan, berikut adalah analisis untuk membuktikan apakah konseptual model yang diusulkan benar-benar terjadi pada perusahaan BUMN yang sedang diteliti yaitu PT. Pertamina EP sebagai perusahaan Migas Hulu, PT. Telekomunikasi Indonesia

sebagai perusahaan Telekomunikasi di Indonesia dan PT. Bank Nasional Indonesia sebagai perusahaan di sektor jasa perbankan.

Tabel 5.7 Hasil dari analisis Budaya dan Tata Kelola TI

Perusahaan	Budaya				Tata Kelola TI		
	PDI	UA	Kolektivisme	Masculinity	Struktur	Proses	Relational Mechanisms
Pertamina	tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	0,75 (level 1 dari 5)	1,54 (level 2 dari 5)	1,1 (level 1 dari 5)
BNI	tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah	2,91 (level 3 dari 5)	3,72 (level 4 dari 5)	1,9 (level 2 dari 5)
Telkom	tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah	4,91 (level 5 dari 5)	4,81 (level 5 dari 5)	3,5 (level 4 dari 5)

(sumber: data diolah)

1. Proposisi pertama (P1) yaitu:

P1 = Budaya Power Distance yang rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanisms*(Relational Mechanisms) Tata Kelola TI.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satidularn dkk, 2011 menyatakan bahwa less power distance adalah gaya manajemen “persaudaraan”. Gaya kepemimpinan yang less power distance mempengaruhi efektifitas ITG dalam berkomunikasi atau hubungan yang terjadi antara pekerja yang berbeda level di perusahaan.

Tabel Hasil dari penelian diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. Pertamina, PT. BNI, dan PT Telkom sama-sama mempunyai **budaya power distance yang tinggi**, dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk Relational Mechanisms diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP

maturity Relational Mechanismsnya mempunyai skor 1,1(level 1 dari 5) yang termasuk kategori rendah begitupun skor Relational Mechanisms dari PT.BNI yaitu 1.9 (level 2 dari 5) yang juga termasuk kategori rendah, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Relational Mechanismsnya adalah 3,5 (level 4 dari 5) yang termasuk kategori tinggi. **Jika dilihat dari hasil analisis rata-rata perusahaan yang mempunyai power distance tinggi mempunyai skor maturity Relational Mechanisms yang rendah, walaupun PT. Telkom menunjukkan hasil yang berbeda yaitu dengan budaya power distance tinggi hasil maturity Relational Mechanismsnya juga tinggi karena kelebihan Telkom adalah mempunyai Knowledge management system yang didukung oleh teknologi informasi.**

Tabel 5.8 Hasil Proposisi 1 (P1)

perusahaan	Power Distance	Relational Mechanisms	Hasil hipotesa	Kode pernyataan pendukung
PT.Pertamina EP	Tinggi	1,1 (level 1 dari 5)	Terbukti	Wcr_IT_lukman_stat.54, Wcr_SBP_syaiful_stat.47, Wcr_SBP_syaiful_stat.48_stat.49, Wcr_SBP_syaiful_stat.50.
BNI	Tinggi	1,9 (level 2 dari 5)	Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.42_stat.43_stat.44_stat.45_stat.46_stat.47_stat.48_stat.49, Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.50_stat.51_stat.52
Telkom	Tinggi	3,5 (level 4 dari 5)	Tidak Terbukti	AR_Telkom_stat.1, Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.5_stat.6, Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.7_stat.8_stat.9,

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

AR_Telkom_stat.1: Guna mendukung proses pengelolaan dan sharing pengetahuan tersebut, Perusahaan telah menyediakan **Knowledge Management System yang diberi nama KAMPIUN** yang merupakan bank data (repository)

sebagai sarana bagi setiap karyawan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan cara mengunggah atau mengunduh melalui sistem, sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.5_stat.6: Setiap produk dan bisnis yang diluncurkan oleh perusahaan dilakukan secara terpusat, harus dapat terplanning, monitoring dan evaluating dalam suatu **tata kelola TI yang terintegrasi sehingga mempermudah pengambilan keputusan untuk pengembangan produk dan bisnisnya.**

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.7_stat.8_stat.9: Relational Mechanisms Tata Kelola TI di TELKOM dilakukan dengan cara: koordinasi, knowledge sharing, education training, built in training, branchmark yang diinisiasi oleh Divisi ISC. **Budaya nasional Power of Distance sangat mempengaruhi Relational Mechanisms struktur Tata Kelola TI karena penentuan level akses yang dilakukan oleh Divisi ISC mengacu pada Power of Distance tersebut. Semakin tinggi jabatan/kekuasaan karyawan maka level akses terhadap resource TI semakin tinggi, demikian sebaliknya.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.42_stat.43_stat.44_stat.45_stat.46_stat.47_stat.48_stat.49: Sebetulnya di kita itukan karena sudah ada kewenangannya masing-masing **kita ga tergantung dengan power distance karena berjenjang**, kenapa diberikan kewenangan yang berjenjang dikarenakan berkaitan dengan transaksi, kalau kita melibatkan beberapa orang itu bisa terjadi fraud, nah di kita memang sudah di desain seperti itu karena untuk pengamanan tetapi tidak akan mengganggu ritme ataupun pekerjaan sehari-hari, jadi misalnya seorang asisten dia punya kewenangan transaksi sampai 25 jt, kemudian naik ke penyelia dia punya kewenangan melakukan transaksi sampai 100 jt, kemudian pimpinan kantor kas mempunyai kewenangan sampai 500 jt, kalau pemimpin KCP sampai 1 milyar, kalau wakil saya sampai dengan 5 milyar dan saya di atasnya, dan itu tidak mengganggu sebetulnya karena memang di desain supaya untuk terjadi suatu pengamanan terhadap suatu transaksi. Sebetulnya kalau masalah tanggungjawab

itu berkaitan dengan transaksi tadi dengan kewenangan yang ada, jadi misalnya kalau dia mau mengambil keputusan transaksinya dinilai dari kewenangannya, jadi misalnya terjadi transaksi senilai 75 jt, nilai transaksi 75 jt asisten tidak bisa memutuskan karena nilai kewenangan asisten hanya senilai 25 jt, jadi yang berhak memutuskan adalah penyeliannya.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.50_stat.51_stat.52: Semua pengaturan IT, standar, prosedur dll diatur oleh pusat BNI yang ada di Jakarta, disini di BNI Sampit kami pasif kami hanya menerima jadinya saja, saya berikan contoh misalnya dalam hal pemakaian antivirus itu kami sudah ditetapkan memakai yang mana jadi mereka nanti tinggal memantau saja.

Wcr_IT_lukman_stat.54: VP(vice Presiden) ICT diberikan kekuasaan penuh dalam pengelolaan IT kecuali dalam pengeluaran/expense anggaran otorisasinya dibatasi. Oleh karena itu mengenai jarak ini tdk dirasakan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.47: Secara umum, pembagian peran dan tanggung-jawab sudah dipetakan menggunakan ARCI Matrix hingga diturunkan dalam bentuk Jobdesc masing-masing jabatan. Namun kenyataannya, pembagian peran yang paling tertib masih seputar peran berdasarkan anggaran yang diatur pada Pedoman Signature Authorization Matrix.

Wcr_SBP_syaiful_stat.48_stat.49: Terkait dengan pekerjaan, masih ada peran yang belum berimbang antara fungsi ICT, User dan Manajemen pengelolaan ICT. Apalagi saat ini, ICT belum pada tingkatan Strategic, masih menuju kearah ICT Enabler (meskipun tidak sepenuhnya bersifat support). **Namun ada beberapa keputusan yang seharusnya membutuhkan peran manajemen tingkat tinggi, tidak bisa dilakukan sepenuhnya.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.50: Manajemen yang tidak merata pemahamannya terhadap ICT dan Fungsi ICT yang butuh dukungan pada level tinggi tapi tidak sepenuhnya didukung menjadi penghambat penerapan Tata kelola ICT sebagaimana yang diharapkan ketika mengimplementasikan sistem seperti COBIT dll.

2. Proposisi kedua (P2) yaitu:

Budaya *uncertainty avoidance* rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanisms*(Relational Mechanisms) Tata Kelola TI.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zhong dll, 2012) menyatakan bahwa mengurangi ketidakpastian terhadap Tata Kelola TI untuk para pemangku kepentingan dapat meningkatkan kepercayaan terhadap perusahaan.

Tabel Hasil dari penelian diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. Pertamina, PT. BNI, dan PT Telkom sama-sama mempunyai **budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi**, dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk Relational Mechanisms diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP maturity Relational Mechanismsnya mempunyai skor 1,1(level 1 dari 5) yang termasuk kategori rendah begitupun skor Relational Mechanisms dari PT.BNI yaitu 1.9 (level 2 dari 5) yang juga termasuk kategori rendah, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Relational Mechanismsnya adalah 3,5 (level 4 dari 5) yang termasuk kategori tinggi. **Jika dilihat dari hasil analisis rata-rata perusahaan yang mempunyai *uncertainty avoidance* tinggi mempunyai skor maturity Relational Mechanisms yang rendah**, walaupun PT. Telkom menunjukkan hasil yang berbeda yaitu dengan budaya *uncertainty avoidance* tinggi hasil maturity Relational Mechanismsnya juga tinggi karena kelebihan Telkom adalah mempunyai standar pengendalian internal atau manajemen risiko berbasis COSO dan ERM yang sudah lama diimplementasikan dan sudah mempunyai target untuk assesment hal tersebut.

Tabel 5.9 Hasil Proposisi 2 (P2)

perusahaan	Uncertainty Avoidance	Relational Mechanisms	Hasil hipotesa	Kode pernyataan pendukung
PT.Pertamina EP	Tinggi	1,1 (level 1 dari 5)	Terbukti	Wcr_IT_lukman_stat.55, Wcr_SBP_syaiful_stat.51_stat.52_stat.53:
BNI	Tinggi	1,9 (level 2 dari 5)	Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.29_stat.30_stat.31_stat.32_stat.33

Telkom	Tinggi	3,5 (level 4 dari 5)	Tidak Terbukti	AR_Telkom_stat.2, Wcr_KKD_telkom_setyo_stat .10_stat.11
--------	--------	----------------------------	-------------------	--

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

AR_Telkom_stat.2: Sejak 2006, Telkom telah menerapkan **manajemen risiko mengacu kepada kerangka kerja COSO Enterprise Risk Management**. Dalam penerapannya, manajemen risiko adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penerapan GCG dan pengendalian internal di Perusahaan.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.29_stat.30_stat.31_stat.32_stat.33: **dalam hal pengambilan keputusan di BNI inikan berjenjang**, jadi misalnya contohnya saya punya kewenangan untuk memutus kredit sekian milyar ya katakanlah 5 milyar disini ada satu resiko yang saya hadapi ketiga usahanya bagus ketika orangnya sudah kita ketahui melalui proses analisa nah disini akan ditentukan berani tidak kami memutuskan, tapi ternyata saya ada suatu kekhawatiran jika saya memberikan kredit kepada orang tersebut akan terjadi kredit macet dan lain-lain, **jadi terkait resiko dalam pengambilan keputusan itu tergantung dari personal masing-masing, kalau di sini di BNI kami sudah dilatih dengan adanya BSMR (Badan sertifikasi Manajemen Resiko) misalnya untuk tingkatan kepala cabang itu harus berada pada level 3 kemudian di jenjang atasnya ada lagi, nah sehingga dengan diikutkannya kita di BSMR ini kita sudah bisa menimbang resiko bisa melihat resiko.**

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.10_stat.11: **Uncertainly Avoidance pasti terjadi dalam Relational Mechanisms, semakin tinggi kekuasaan atas akses semakin optimis dalam pengambilan keputusan, mengapa? Disebabkan oleh semakin banyak resource TI yang diketahui akan memberikan kompleks pertimbangan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat mengeliminir ketidakpastian yang ada.**

Wcr_IT_lukman_stat.55: *Uncertainty Avoidance* bisa mempengaruhi **Relational Mechanisms** karena pada dasarnya orang perlu ketenangan dan kepercayaan untuk dapat bekerja dengan baik.

Wcr_SBP_syaiful_stat.51_stat.52_stat.53: **Ketidakpastian dapat dihindari jika kita memahami apa yang akan kita tuju, risiko yang akan dihadapi dan data yang kita miliki.** Biasanya ketidakpastian muncul karena diawali dengan data yang tidak cukup dan valid. yang berdampak pada ketidakmampuan mengidentifikasi kebutuhan, risiko dan bagaimana memitigasi risiko. **Hal ini yang sering dihadapi, sehingga cara yang paling mudah adalah focus pada operasional yang sifatnya lebih jelas dan pasti.**

3. Proposisi ketiga (P3) yaitu:

Budaya *Individualisme- kolektivisme* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Janssen dkk, 2013) menyatakan bahwa **budaya kolektivisme cenderung menerapkan model struktur dengan proses pengambilan keputusan sederhana, dan dengan struktur yang sederhana pula.**

Tabel Hasil dari penelien diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. Pertamina, PT. BNI, dan PT Telkom mempunyai **budaya kolektivisme yang tinggi**, dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk struktur diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP maturity struktur mempunyai skor 0,75 (level 1 dari 5) yang termasuk kategori rendah begitupun skor Relational Mechanisms dari PT.BNI yaitu 2.91 (level 3 dari 5) yang termasuk kategori sedang, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Relational Mechanismsnya adalah 4,91 (level 4 dari 5) yang termasuk kategori tinggi. **Jika dilihat dari hasil analisis perusahaan dengan kolektivisme tinggi mempunyai skor maturity Struktur yang beebeda-beda**, hal tersebut dikarenakan latar belakang kebutuhan struktur yang berbeda-beda, PT. Pertamina EP mempunyai skor terendah dibanding perusahaan BNI dan Telkom, menurut nara sumber Bapak Syaiful bahwa dulunya Pertamina EP mempunyai IT steering Committee namun dibubarkan dan diganti dengan divisi ICT karena dianggap tidak produktif

dan hanya tersisa komite etika, sementara komite etika itu *regulatory compliance*, hal tersebutlah yang membuat skor hasil dari maturity Struktur pada PT. Pertamina EP rendah dibanding BNI dan Telkom. **Struktur yang ada pada BNI dan Telkom tinggi sedangkan budayanya cenderung ke kolektif dikarenakan adanya harapan-harapan pemimpin dan budaya perusahaan yang mengarah ke budaya kolektifisme, seperti budaya telkom dimana gotong-royong lebih dipentingkan, dan pernyataan pimpinan BNI KCU Sampit bahwa perusahaan jasa yang ditonjolkan adalah teamworknya, namun tetap saja dalam pengambilan keputusan harus berjenjang, hal itulah yang menyebabkan walaupun budaya kolektifisme tinggi pada perusahaan tersebut namun struktur organisasinya juga tinggi.**

Tabel 5.10 Proposisi 3 (P3)

perusahaan	Kolektif	Struktur	Hasil hipotesa	Kode pernyataan pendukung
PT. Pertamina EP	Tinggi	0,75 (level 1 dari 5)	Terbukti	Wcr_IT_lukman_stat.56, Wcr_SBP_syaiful_stat.54_stat55_stat.56,Wcr_SBP_syaiful_stat.1_stat.2 ,Wcr_SBP_syaiful_stat.3_stat.4_stat .5
BNI	Tinggi	2,91 (level 3 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.21_stat.22_stat.23_stat.24_stat.25_stat.26_stat.27, Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.42_stat.43_stat.44_stat.45_stat.46_stat.47_stat.48_stat.49,
Telkom	Tinggi	4,91 (level 5 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.12

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.21_stat.22_stat.23_stat.24_stat.25_stat.26_stat.27: Kalau di BNI khususnya saya sebagai pemimpin katakan saya punya hak untuk memutuskan tetapi sebetulnya karena BNI menerapkan budaya kerja yang dibangun jadi kita menjabarkan dari team itu sendiri kita kan

bicara team ya teamwork jadi kita tidak bicara lagi orang perorang, karena kita ini bergerak di sektor jasa maka yang paling ditonjolkan adalah **teamworknya** nah sehingga bila kita berbicara teamwork atau penjabarannya sangat luas, nah agar kita dapat berhasil maka kita harus menerima masukan atau input atau koreksi dari bawahan, tetapi untuk dapat berjalan dengan baik tergantung di leadernya, karena ini kan manusia, misalnya orangnya itu dia mau melibatkan teamnya otomatis akan terjadi suatu pengambilan keputusan oleh teamnya tetapi kalau dia dominan si leadernya dominan maka dia tidak akan menerima masukan atau input dari bawah, nah tetapi di BNI sendiri karena dipengaruhi oleh budaya kerja sehingga **pengambilan keputusan itu kita selalu lakukan ada masukan dari bawahan**, jadi kalau kami disini khususnya saya dengan team bisnis saya itu tiap hari saya ada meeting, setiap pagi yang namanya morning meeting yang melibatkan seluruh pegawai yang ada disini, tidak membedakan apakah dia itu asisten apakah dia itu pemimpin outlet apakah dia itu wakil, pemimpin cabang atau bahkan dia pegawai kontrak sekalipun itu kita libatkan, kenapa kita libatkan karena di morning meeting itu mereka bisa memberikan masukan nah dengan adanya masukan dari mereka ini maka atasan bisa membuat keputusan, kalau atasan memutuskan tanpa masukan dari mereka kita tidak akan tau mungkin keputusan yang kita ambil walaupun kelihatan bagus ternyata tidak ada gunanya tidak ada berguna untuk pencapaian tujuan akhir.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.42_stat.43_stat.44_stat.45_stat.46_stat.47_stat.48_stat.49: Sebetulnya di kita itukan karena sudah ada kewenangannya masing-masing kita ga tergantung dengan power distance karena berjenjang, kenapa diberikan kewenangan yang berjenjang dikarenakan berkaitan dengan transaksi, kalau kita melibatkan beberapa orang itu bisa terjadi fraud, nah di kita memang sudah di desain seperti itu karena untuk pengamanan tetapi tidak akan mengganggu ritme ataupun pekerjaan sehari-hari, jadi misalnya seorang asisten dia punya kewenangan transaksi sampai 25 jt, kemudian naik ke penyelia dia punya kewenangan melakukan transaksi sampai 100 jt, kemudian pimpinan kantor kas mempunyai kewenangan sampai 500 jt, kalau pemimpin KCP sampai 1 milyar, kalau wakil saya sampai dengan 5 milyar dan saya di atasnya, dan itu tidak

mengganggu sebetulnya karena memang di desain supaya untuk terjadi suatu pengamanan terhadap suatu transaksi. sebetulnya kalau masalah tanggungjawab itu berkaitan dengan transaksi tadi dengan kewenangan yang ada, jadi misalnya kalau dia mau mengambil keputusan transaksinya dinilai dari kewenangannya, jadi misalnya terjadi transaksi senilai 75 jt, nilai transaksi 75 jt asisten tidak bisa memutuskan karena nilai kewenangan asisten hanya senilai 25 jt, jadi yang berhak memutuskan adalah penyeliannya.

Wcr_IT_lukman_stat.56: pada dasarnya **kami disini perlu team untuk memutuskan** segala sesuatunya. Mengapa perlu team karena terkait dengan resiko-resiko yang terjadi dilapangan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.54_stat55_stat.56: Saya sependapat. **Saat ini, banyak hal-hal yang sifatnya strategis tidak bisa dijalankan sebagaimana mestinya karena adanya kepentingan dari program lainnya.** Ketika Program yang sifatnya Continous Improvement Progam menghasilkan aplikasi-aplikasi kecil yang tidak masuk di dalam rencana strategis ICT tidak bisa ditolak, sementara rasionalisasi aplikasi agar tidak duplikat, overlapping dan sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan terkait ICT tidak bisa dijalankan sepenuhnya. Akhirnya, kembali lagi operasional menjadi sedikit lebih prioritas dibandingkan rencana strategisnya.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.12: **Individualisme - kolektivisme dapat mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI karena pada perusahaan menerapkan pola Satuan Kinerja Unit (SKU) dengan pola kerja matrik, sehingga sistem gotong-royong membangun kinerja lebih dipentingkan.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.1_stat.2: **Di kami ga ada IT Committe, dulu pernah ada tapi dibubarkan** dan hanya tersisa komite etika dan HSE (health, safety and environment). IT PEP masih banyak support dibandingkan menentukan arah IT Alignment dengan strategi perusahaan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.3_stat.4_stat.5: **Dibubarkan karena dianggap terlalu banyak komite dan ga produktif, sementara komite etika itu regulatory compliance.** dan komite HSE memang diperlukan karena untuk memastikan

operasi migas aman dan tetap menjaga lingkungan, ini juga regulatory compliance. Untuk perencanaan menggunakan mekanisme functional sesuai job description masing-masing fungsi.

4. Proposisi keempat (P4) yaitu:

Budaya *Individualisme- kolektivisme* mempengaruhi Proses Tata Kelola TI.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Zhong dkk, 2012) menyatakan bahwa budaya **kolektivisme dapat menghambat penerapan Sistem Informasi, seperti perencanaan, penerapan dan implementasi secara keseluruhan**, namun ketika manajemen dapat menerapkan budaya dengan tepat hal itu dapat memfasilitasi Sistem Informasi dan tujuan organisasi.

Penelitian mengenai budaya kolektivisme yang menghambat proses juga dibuktikan oleh penelitian Rajapakse yang berjudul “ERP Adoption in Developing Countries in Asia: A cultural Misfit” penelitian ini membahas mengenai kegagalan dalam pengadopsian ERP di negara-negara Asia dikarenakan budaya, salah satunya yaitu budaya *Individualisme- kolektivisme*, dimana di negara-negara asia budayanya cenderung kolektivisme sedangkan untuk dapat mengadopsi ERP dibutuhkan budaya yang cenderung individualis, karena dipercaya bahwa individual lebih memiliki kedisiplinan, komitmen yang tinggi dan dapat menerima perubahan.

Tabel Hasil dari penelian diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. Pertamina, PT. BNI, dan PT Telkom mempunyai **budaya kolektivisme yang tinggi**, dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk proses diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP maturity proses mempunyai skor 1,54 (level 2 dari 5) yang termasuk kategori rendah begitupun skor Relational Mechanisms dari PT.BNI yaitu 3,72 (level 4 dari 5) yang termasuk kategori tinggi, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Relational Mechanismsnya adalah 4,81 (level 5 dari 5) yang termasuk kategori tinggi. **Jika dilihat dari hasil analisis, perusahaan dengan kolektivisme tinggi dan mempunyai skor maturity Proses tinggi juga adalah perusahaan BNI dan**

Telkom, sedangkan PT. Pertamina EP mempunyai skor **maturity Proses** rendah. Hal yang menyebabkan kolektifitas tinggi tetapi mempunyai maturity proses yang juga tinggi adalah adanya proses Tata Kelola TI yang rangkaian tindakan atau tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI dan pengolahan hasilnya dipengaruhi oleh kecepatan penyelesaian target dalam suatu unit atau tim.

Tabel 5.11 Hasil Proposisi 4 (P4)

perusahaan	kolektif	Proses	Hasil hipotesa	Kode pernyataan pendukung
PT.Pertamina EP	Tinggi	1,54 (level 2 dari 5)	Terbukti	Wcr_SBP_syaiful_stat.54_stat.55_stat.56, Wcr_IT_lukman_stat.57
BNI	Tinggi	3,72 (level 4 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.22.
Telkom	Tinggi	4,81 (level 5 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.12_stat.13.

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.12_stat.13: Individualisme-kolektivisme dapat mempengaruhi proses Tata Kelola TI, karena setiap rangkaian tindakan dan pengolahan hasil dipengaruhi oleh **kecepatan penyelesaian target dalam suatu unit, karena pada perusahaan menerapkan pola Satuan Kinerja Unit (SKU) dengan pola kerja matrik, sehingga sistem gotong-royong membangun kinerja lebih dipentingkan.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.22: karena kita ini bergerak di sektor jasa maka yang paling ditonjolkan adalah **teamworknya** nah sehingga bila kita berbicara teamwork atau penjabarannya sangat luas, nah **agar kita dapat berhasil** maka kita harus menerima masukan atau input atau koreksi dari bawahan.

Wcr_SBP_syaiful_stat.54_stat.55_stat.56: banyak hal-hal yang sifatnya strategis tidak bisa dijalankan sebagaimana mestinya karena adanya kepentingan dari program lainnya. Ketika Program yang sifatnya Continuous Improvement Program menghasilkan aplikasi-aplikasi kecil yang tidak masuk di dalam rencana strategis ICT tidak bisa ditolak, sementara rasionalisasi aplikasi agar tidak duplikat, overlapping dan sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan terkait ICT tidak bisa dijalankan sepenuhnya. Akhirnya, kembali lagi operasional menjadi sedikit lebih prioritas dibandingkan rencana strategisnya.

Wcr_IT_lukman_stat.57: ya, dalam menjalankan suatu teknologi informasi dibutuhkan komitmen dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankannya, dan tentu saja kemampuan individu yang mumpuni, namun dibutuhkan kerjasama team untuk dapat membackup jika terjadi masalah. Kemauan kita dalam menerima sesuatu yang baru terutama kalau kita bicara masalah teknologi sangat berpengaruh terhadap kemampuan dan keberhasilan mengadopsi suatu teknologi baru.

5. Proposisi kelima (P5) yaitu :

Budaya Individualisme- kolektivisme mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh (Janssen dkk, 2013) menyatakan bahwa budaya individu dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, jika mempunyai sifat individu maka seolah-olah keputusan diambil tanpa pertimbangan orang lain yang menyebabkan terkadang salah dalam pengambilan keputusan, dan hal itu dapat berpengaruh buruk terhadap hubungan sesama manusia.

Tabel Hasil dari penelitan diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. Pertamina, PT. BNI, dan PT Telkom mempunyai **budaya kolektivisme yang tinggi**, dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk Relational Mechanisms diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP maturity Relational Mechanisms mempunyai skor 1,1 (level 1 dari 5) yang termasuk kategori rendah begitupun skor Relational Mechanisms dari PT.BNI yaitu 1,9

(level 2 dari 5) yang termasuk kategori rendah, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Relational Mechanismsnya adalah 3,5 (level 4 dari 5) yang termasuk kategori tinggi. **Jika dilihat dari hasil analisis, perusahaan dengan kolektivisme tinggi dan mempunyai skor maturity Relational Mechanisms tinggi juga adalah perusahaan Telkom**, sedangkan PT. Pertamina EP dan BNI mempunyai skor **maturity Relational Mechanisms rendah**.

Tabel 5.12 Hasil Proposisi 5 (P5)

Perusahaan	Kolektif	Relational Mechanisms	Hasil hipotesa	Kode pernyataan pendukung
PT.Pertamina EP	Tinggi	1,1 (level 1 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_IT_lukman_stat.58, Wcr_IT_lukman_stat.51_stat.52_stat.52,Wcr_IT_lukman_stat.57, Wcr_SBP_syaiful_stat.8_stat.9_stat10_stat.11, Wcr_SBP_syaiful_stat.12_stat.13_stat.14_stat.15, Wcr_SBP_syaiful_stat.25_stat.26, Wcr_SBP_syaiful_stat.45.
BNI	Tinggi	1,9 (level 2 dari 5)	Tidak Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.1_stat.19_stat.20, Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.58.
Telkom	Tinggi	3,5 (level 4 dari 5)	Terbukti	Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.14, AR_Telkom_stat.1, Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.7.

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.34_stat.35: Kami di BNI ini menganut budaya kebersamaan, jadi saya membangun dengan teman-teman disini budaya kebersamaan, jadi saya menekankan apapun itu kalau kita lakukan secara bersama sama akan lebih mudah, **misalnya ada anak-anak saya yang punya masalah maka mereka akan cerita, tetapi kalau kita tercerai berai atau individual maka tidak akan ada info awal jika terjadi masalah.**

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.18_stat.19_stat.20: kita sendiri di BNI sudah merubah budaya kerjanya karena di kita inikan sektor jasa yang banyak berurusan dengan transaksi keuangan **maka sangat perlu seorang pimpinan mengenal betul bawahannya, misalnya bawahan kita ternyata ada masalah maka akan mempengaruhi kinerja kita, karena kinerja kita inikan terekspose dengan resiko-resiko seperti resiko hukum, resiko reputasi, resiko operasional dan resiko lainnya**, sehingga kalau kita tidak mengetahui si pegawai kita ini maka kita yang akan rugi, misalnya pegawai kita si A ini hobi main judi nah kita ga tau nih, kalau dia hobi main judi otomatis dia butuh dana yang besar nah dari gaji kan ga mungkin karena jabatan dia hanya seorang asisten sehingga dia akan **melakukan suatu fraud**, ya dia akan melakukan suatu manipulasi, apakah itu dia mengambil uang nasabah atau apakah dia **melakukan manipulasi-manipulasi yang lain**.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.58: Unit-unit bisnis disini sering diberikan **overview atau pelatihan mengenai teknologi-teknologi** terbaru yang akan atau sedang diterapkan di BNI. Pelatihan yang dilakukan di BNI yaitu pelatihan dan sosialisasi kepada pegawai baru dan *Existing*, Pelatihan tersebut harus terkait dengan bidang tugas pegawai Perusahaan, jadi tidak terjadi cross training antara unit IT dan unit Bisnis, namun training hanya terjadi sebatas sosialisasi penggunaan aplikasi ataupun teknologi baru yang akan diadopsi oleh BNI.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.14: Individualisme - kolektivisme dapat mempengaruhi Relational Mechanisms Tata Kelola TI, **karena rangkaian tindakan dalam suatu proses tidak ditentukan oleh PIC (person in charge) tetapi ditentukan oleh unit in charge**.

AR_Telkom_stat.1: Guna mendukung proses pengelolaan dan sharing pengetahuan tersebut, Perusahaan telah menyediakan **Knowledge Management System yang diberi nama KAMPIUN** yang merupakan bank data (repository) sebagai sarana bagi setiap karyawan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan cara mengunggah atau mengunduh melalui sistem, sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan

yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.7: Relational Mechanisms Tata Kelola TI di TELKOM dilakukan dengan cara: koordinasi, knowledge sharing, education training, built in training, branchmark yang diinisiasi oleh Divisi ISC.

Wcr_IT_lukman_stat.58: ya, saat ini **hubungan/komunikasi atasan bawahan berjalan baik**, di perusahaan kami hubungan baik antara atasan dan bawahan, hubungan antar unit kerja sangat berpengaruh **terhadap kinerja team**. Pengetahuan terbatas yang di miliki seseorang membutuhkan orang lain untuk melengkapinya sehingga sangat penting untuk saling sharing pengetahuan, nah untuk bisa terjadi seperti itu dibutuhkan hubungan yang baik.

Wcr_IT_lukman_stat.51_stat.52_stat.52: **untuk menangkap kebutuhan user dilakukan customer gathering tiap awal tahun. Untuk Menyusun bersama kebutuhannya. Dalam proses delivery juga senantiasa melibatkan user mulai dari Project Charter, UAT Go Live hingga support.** Untuk indikasi keberhasilan dilakukan survey kepuasan user setahun 2 kali.

Wcr_SBP_syaiful_stat.8_stat.9_stat10_stat.11: secara fisik orang-orang IT dekat dengan orang-orang bisnis karena setiap dilapangan pasti ada orang ITnya. Secara posisi mereka dekat karena untuk kegiatan operasional itu harus tetap dilakukan oleh orang-orang IT jadi makin ke bawah itu sifatnya operasional untuk yang strategicnya di kantor pusat, tetapi kalau **bicara masalah orang IT paham mengenai masalah bisnis itu belum tentu.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.12_stat.13_stat.14_stat.15: Di kantor pusat ada yang namanya Bisnis Demand yang fungsinya diharapkan untuk mengcapture kebutuhan IT dari unit bisnis, tetapi pada kenyataannya implementasinya tidak semua seperti itu, **tidak semua Unit IT berfikir masalah bisnis, tetapi kalau bicara dalam konteks level operasional saya setuju kalau itu ada dan terjadi.** Jadi kalau kita berbicara implementasi IT Governance yang seharusnya bisa membuat IT berpartner dengan bisnis iya itu benar tapi **pada kenyataannya itu tidak terjadi karena unit bisnis dan unit IT pada kenyataannya tidak selalu**

bekerjasama, karena terkadang unit IT tidak dapat mengcapture kebutuhan unit bisnis.

Wcr_SBP_syaiful_stat.25_stat.26: kalau berbicara mengenai unit IT melakukan training implementasi aplikasi ke unit bisnis mereka memang melakukan itu, contohnya ada aplikasi tertentu yang mereka mau implementasikan nah sebelum fase implementasi mereka melakukan training-training terhadap unit bisnis terlebih dahulu. **Tetapi kalau konteksnya unit IT mengajarkan ke unit bisnis supaya mereka paham bagaimana mengolah data itu belum pernah ada.**

Wcr_SBP_syaiful_stat.45: secara umum **Business Demand bertanggung-jawab terhadap identifikasi kebutuhan user terhadap ICT**, lalu hasilnya disampaikan kepada ICT Business Solution untuk menerjemahkan kebutuhan terhadap sistem/solusi ICT dan setelah diimplementasikan akan menjadi tanggung jawab ICT Operation.

6. Proposisi keenam (P6) yaitu:

Budaya Masculinity-*Femininity* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Leyla, 2014) menyatakan bahwa budaya masculinity mempunyai efek yang negatif terhadap bisnis baru Venturing karena jika pemimpinnya menganut budaya femininity akan lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan.

Tabel Hasil dari penelien diatas menyatakan bahwa perusahaan PT. BNI, dan PT Telkom mempunyai **budaya masculinity yang rendah**, sedangkan PT. Pertamina EP mempunyai budaya **masculinity yang tinggi** dan hasil pengukuran kematangan atau maturity untuk Relational Mechanisms diperoleh hasil yang berbeda, pada PT Pertamina EP maturity Strukturnya mempunyai skor 0,75 (level 1 dari 5) yang termasuk kategori rendah, skor Struktur dari PT.BNI yaitu 2,91 (level 3 dari 5) yang termasuk kategori tinggi, sedangkan PT. Telkom mempunyai skor maturity Struktur adalah 4,91 (level 5 dari 5) yang termasuk kategori tinggi.

Tabel 5.13 Hasil Proposisi 6 (P6)

Perusahaan	Masculinity	Struktur	Hasil	Kode pernyataan pendukung
------------	-------------	----------	-------	---------------------------

			hipotesa	
PT. Pertamina EP	tinggi	0,75 (level 1 dari 5)	Terbukti	Wcr_SBP_syaiful_stat.57,
BNI	rendah	2,91 (level 3 dari 5)	Terbukti	Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.36_stat.37_stat.38_stat.39_stat.40_stat.41,
Telkom	rendah	4,91 (level 5 dari 5)	Terbukti	Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.16, Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.17

Pernyataan tersebut akan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan BUMN di Indonesia, berikut adalah pernyataan-pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut:

Wcr_SBP_syaiful_stat.57: Secara umum saya tidak sependapat dengan maskulinitas dapat mempengaruhi struktur tata kelola TI. Karena tata kelola diatur secara sistematis tanpa memandang gender. Meskipun secara operasional, perannya mananajer di lingkungan ICT lelaki dominan lelaki.

Wcr_KCU_BNI_Novachristo_stat.36_stat.37_stat.38_stat.39_stat.40_stat.41: Kalau di BNI ini tidak mengenal sistem gender karena khusus di kita ini kita bicara mengenai intelektual seseorang, kapabilitas seseorang, kita tidak mengenal lagi sekarang yang namanya senior dan junior, kalau jaman saya masuk BNI tahun 1995 dulu saya tidak akan menjadi seorang pemimpin bagian sepanjang masih ada senior saya yang ada diatas yang belum mendapat jabatan, tapi sekarang tidak, **jika sesorang mempunyai kemampuan lulus dalam assesment tidak melihat dia laki-laki atau perempuan dia pasti sukses,** khusus kami yang di Sampit ini banyak putra-putra daerah yang saya promosikan dan perjuangkan supaya mereka diberikan kesempatan, jadi di BNI yang ada di KOTIM ini ada kantor kas kuala pembuang, samuda, HM arsyad, kemudian parenggean ada empat outlet salah satu pemimpinnya itu perempuan yang ada di parenggean, kemudian yang ada di cabang sendiri pemimpin cabang, PBN, wakil, penyelia CS, penyelia pelayanan Uang Tunai semuanya perempuan, kemudian kita naik lagi ke atas, penyelia pemasaran itu perempuan, justru yang memegang untuk bisnis disini, itu perempuan, kemudian kita geser ke admin itu penyalianya

perempuan, kemudian di level dibawahnya masih asisten ada beberapa tenaga potensial yang saya miliki salah satunya itu perempuan juga.

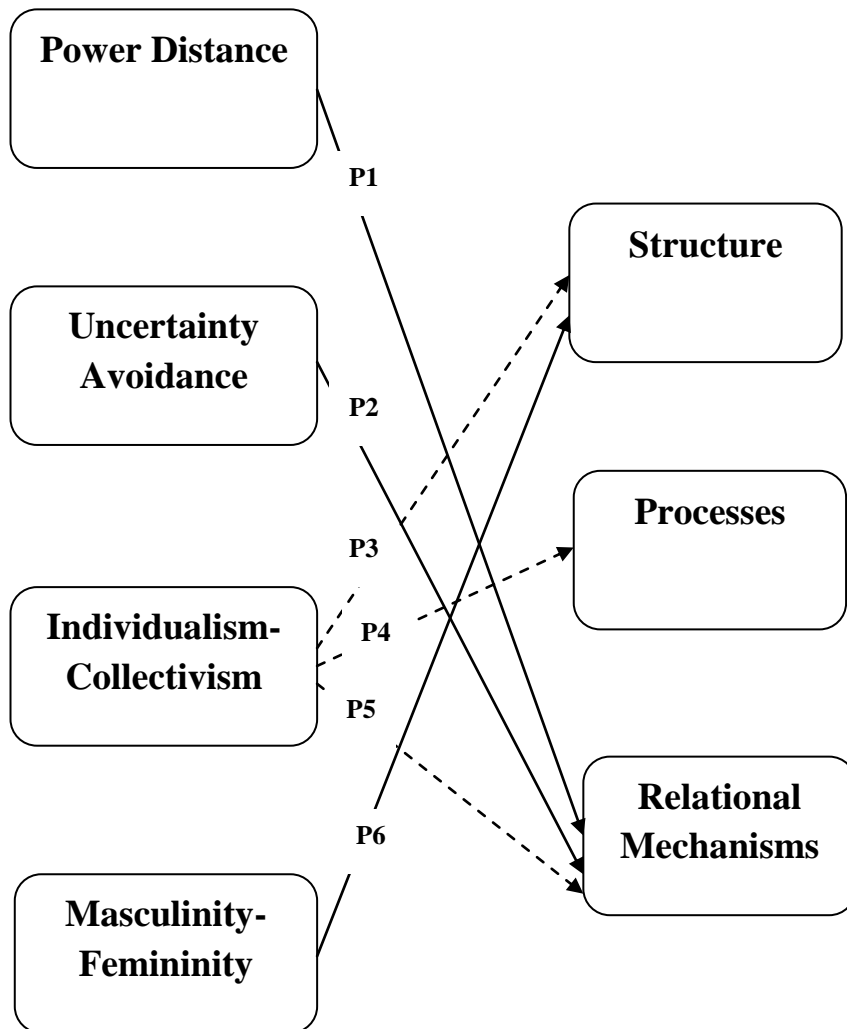
Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.15: Dalam perusahaan kami Telkom mengutamakan yang namanya profesionalisme, kerja keras, cerdas dan kreatif, tidak peduli dia mau perempuan atau laki-laki kalau dia bisa profesional dan mempunyai kredibilitas tinggi dan berprestasi maka bisa mencapai posisi apapun.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.16: Dalam membina hubungan dengan teman kerja, pelanggan dan para stakeholder haruslah mengutamakan keharmonisan, dengan rekan kerja kita memerlukan keharmonisan demi terciptanya kerja team yang kompak sehingga segala sesuatu dapat terselesaikan dengan baik. Dengan para pelanggan tentunya keharmonisan disertai keprofesionalan kerja dapat meningkatkan kepercayaan para pelanggan terhadap kinerja kita, begitupun dengan hubungan dengan stakeholder atau para pemangku kepentingan, kalau kita tidak harmonis itu mempengaruhi kepercayaan mereka dalam berinvestasi.

Wcr_KKD_telkom_setyo_stat.17: Dalam mengimplementasikan suatu proses teknologi informasi dibutuhkan sifat yang profesional dan kreatif serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karena dibutuhkan keahlian dalam menguasai suatu teknologi informasi. Siapapun itu tidak melihat gender kalau dia mampu menjadi profesional maka dapat menguasai teknologi.

5.6 Model Akhir penelitian

Setelah seluruh tahapan analisis dilakukan, dan temuan-temuan dari penelitian dijabarkan diatas maka akan berdampak pada pengembangan model penelitian. Model penelitian yang disusun diawal mengalami perubahan seiring dengan temuan-temuan di lapangan. Model akhir dari penelitian ini seperti pada gambar 5.17 dibawah ini.



Gambar 5.17 Model Akhir Penelitian

5.7 Implikasi Praktis

Berikut ini adalah implikasi praktis yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini terhadap perusahaan yang diteliti:

1. Pada proposisi pertama yaitu Budaya Power Distance yang rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanisms*(Relational Mechanisms) Tata Kelola TI, terbukti benar pada perusahaan PT. Pertamina dan BNI bahwa budaya power distance tinggi dapat mempengaruhi nilai Relational Mechanisms yang rendah. Pada kasus ini budaya power distance yang tinggi ternyata membawa dampak yang kurang baik pada Relational Mechanisms oleh karena itu budaya power distance yang tinggi harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat Relational Mechanisms dalam perusahaan lebih baik, diantaranya adalah:
 - a. Membuat Relational Mechanisms yang didukung Teknologi informasi, misalnya seperti telkom menyediakan Knowledge Management System yang merupakan bank data sebagai sarana bagi setiap karyawan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
 - b. Dalam pengambilan keputusan sebaiknya pimpinan selain mengandalkan aturan formal yang ada juga harus meempertimbangkan pendapat dari bawahannya, sehingga terjalin hubungan baik antara atasan dan bawahan.
2. Pada proposisi kedua yaitu Budaya *uncertainty avoidance* rendah mempengaruhi peningkatan *Relational Mechanisms*(Relational Mechanisms) Tata Kelola TI, terbukti benar pada perusahaan PT.Pertamina EP dan BNI bahwa budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi dapat mengurangi nilai Relational Mechanisms dalam Tata Kelola TI. Pada kasus ini budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi ternyata membawa dampak yang kurang baik pada Relational Mechanisms, oleh karena itu budaya *uncertainty avoidance* yang tinggi harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat Relational Mechanisms dalam perusahaan lebih baik yaitu perusahaan harus mempunyai standar pengendalian internal atau manajemen resiko yang *best practice* seperti COSO atau ERM yang memang sudah diterapkan oleh Telkom. Dengan mempunyai standar tersebut akan meningkatkan kepercayaan pegawai dan stakeholder terhadap perusahaan.

3. Pada proposisi keenam yaitu budaya Masculinity mempunyai dampak yang kurang baik terhadap perusahaan dalam hal pengambilan keputusan, karena femininity dipandang lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Terbukti benar pada perusahaan BNI dan Telkom bahwa budaya *masculinity* dapat mengurangi nilai struktur Tata Kelola TI. Pada kasus ini budaya *masculinity* ternyata membawa dampak yang kurang baik pada struktur dalam hal mekanisme pengambilan keputusan, oleh karena itu budaya *Masculinity* harus dapat menyesuaikan agar dapat membuat struktur perusahaan lebih baik, yaitu dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kepentingan bersama sehingga dapat lebih berhati-hati, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam hal memberikan dukungan, mentoring dan membentuk tim kerja yang solid.

5.8 Keterbatasan Penelitian

Untuk dapat mengeneralisasi hasil penelitian ini harus mempertimbangkan kesamaan karakteristik dan konten organisasi dalam perusahaan.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian telah menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh Budaya Nasional terhadap Struktur, Proses, dan Relational Mechanisms Tata Kelola TI sebagai berikut:

1. Ditemukan bahwa Budaya *Power Distance* mempengaruhi *Relational Mechanisms* Tata Kelola TI.
2. Ditemukan bahwa Budaya *Uncertainty Avoidance* mempengaruhi *Relational Mechanisms* Tata Kelola TI.
3. Ditemukan bahwa Budaya *Individualism-Collectivism* tidak mempengaruhi Struktur, Proses, dan *Relational Mechanisms* pada Tata Kelola TI.
4. Ditemukan bahwa Budaya *Masculinity-femininity* mempengaruhi Struktur Tata Kelola TI.

6.2 Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat ditindaklanjuti untuk pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Berikut saran dari penelitian ini:

1. Penelitian ini menggunakan Budaya Nasional, *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism-Collectivism*, dan *Masculinity-Femininity* untuk mengetahui pengaruhnya terhadap Tata Kelola TI, kedepannya dapat digunakan Budaya lainnya seperti Budaya Organisasi atau budaya individu untuk mengetahui pengaruhnya terhadap Tata Kelola TI.

2. Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan BUMN sebagai studi kasusnya, kedepannya bisa dikembangkan lebih banyak lagi perusahaan BUMN yang diteliti agar terlihat pengaruhnya.
3. Penelitian selanjutnya dapat dikaji lebih mendalam mengenai pengaruh Budaya Nasional terhadap Proses Tata Kelola TI karena dianggap masih kurang penelitian yang mengarah bagaimana budaya dapat mempengaruhi Tata Kelola TI terutama pada area *processes* nya.
4. Penelitian selanjutnya dapat dikaji mengenai Keunikan Budaya Nasional *Long Term Orientation*/orientasi jangka panjang atau Konfusianisme Dinamis (Hofstede & Bond, 1988).

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- A., P., Green, P., & Heales, J. (2011). IT Governance in Collaborative Organizational Structures. *AMCIS*, Paper 58.
- Aasi, P., Han, S., & Rusu, L. (2014). The Role of Culture in IT Governance. *Twentieth Americas Conference on Information Systems*, 1-8.
- Aasi, P., Rusu, L., & Han, S. (2014). The Influence of Culture on IT Governance: A Literature Review. *47th Hawaii International Conference on System Science* (pp. 4436-4445). Hawaii: IEEE Computer Society.
- Ahmad, M. s. (2012). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES IN PAKISTAN. *Business Intelligence Journal*, 50-55.
- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *7th International Strategic Management Conference* (pp. 1560–1573). Turkey: Procedia Social and Behavioral Sciences 24.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 191-224.
- Ali, S., Green, P., & Parent, M. (2009). The Role of a Culture of Compliance in Information Technology Governance. *Proceedings of GRCIS*, 1-14.
- Amali, L. N. (2013). TATA KELOLA TI YANG EFEKTIF DI ORGANISASI PEMERINTAHAN DAERAH. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 37-43.
- Andrade, V., & Camacho, P. (2014). Citizen Relationship Management: What are the Determinants that Influence the Implementation of Citizen Relationship Management in Governments? *International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)* (pp. 97-102). Quito: IEEE.

- Bowen, P. L., Cheung, M. Y., & Rohde, F. H. (2007). Enhancing IT governance practices: A model and case study of an organization's efforts. *International Journal of Accounting Information Systems*, 191-221.
- Calikli, G., Bener, A., & Arslan, B. (2010). An Analysis of the Effects of Company Culture, Education and Experience on Confirmation Bias Levels of Software Developers and Testers. *ICSE*, 187-190.
- Cameron, K. S., & Quin, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cheng, X., & Gong, Y. (2012). A Study of the Application of Information Technology in Corporate Governance of Li Ning Co., Ltd. *Fourth International Conference on Computational and Information Sciences* (pp. 750-753). China: IEEE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J., & Miller, D. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39, 124-130.
- Dasgupta, M., Sahay, P. A., & Gupta, P. R. (October 16-17, 2009). Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. *9th Global Conference on Business & Economics* (pp. 1-34). UK: Cambridge University.
- De Haes, S., & Van Grembergen, P. W. (2004). *IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group*. Belgium: Idea group publishing.
- De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2009). *ENTERPRISE GOVERNANCE OF INFORMATION TECHNOLOGY ACHIEVING ALIGNMENT AND VALUE, FEATURING COBIT.5*. Belgium: Springer.
- DeBrí, F., & Bannister, F. (2015). e-Government Stage Models: A Contextual Critique. Hawaii: IEEE.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (November 2002). CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: IS THERE A

- SIMILAR PATTERN AROUND THE WORLD? *International Institute for Management* , 1-33.
- Diamond, L. P. (October-December 2005). IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. *International Journal of Electronic Government Research*, 63-67.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., & Muhammad, S. A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 78-86.
- Fasanghari, M., & Samimi, H. (2009). A Novel Framework for M-Government Implementation. Kuala Lumpur: IEEE.
- Government, A. (2012, October). *Australian Public Service ICT Strategy 2012 – 2015*. Retrieved April 13, 2016, from http://www.finance.gov.au/policy-guides-procurement/ict_strategy_2012_2015/
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 673–679.
- Hartijasti, Y., & Toar, G. H. (2014). Assessing cultural transformation from local to global company: Evidence from Indonesian PR Company. *Social and Behavioral Sciences* 172, 177-183.
- Hartnell, C. A., Yi Qu, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 4, 677–694.
- Hofstede, G. (2011, Desember 1). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Article 8*, pp. 1-26.
- Hofstede, G. M.-L. (1993). Individual Perception of Organization Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis. *Organization Studies*, 14/4, 483 – 503.
- Institute IT Governance*. (2003). www.itgi.org.
- Janssen, L. A., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2013). The Influence of Organizational Culture on IT Governance: Perception of a Group of IT

- Managers from Latin American Companies. *46th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4485-4494.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: ANDI.
- KBBI. (20 Maret, 2015). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Dipetik 20 Maret, 2015, dari KBBI web: <http://kbbi.web.id/main>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: SAGE.
- Lawson-Body, A., Mukankusi, L., Willoughby, L., & Logossah, K. (2011). The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation. *The Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 42-50.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122-136.
- Linnskog, L. (2009). CORPORATE CULTURE IN AN INTERNATIONAL JOINT VENTURE. *INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP*, 1-50.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (May, 1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science* (pp. pp. 209-225. Vol. 4, No. 2). USA: INFORMS.
- Mason, M. (2010, September). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum : Qualitative Social Research*, 11(3), Art 8. Retrieved from Forum : Qualitative Social Research.
- Mohd Idris, S. A., Wahab, R. A., & Jaapar, A. (2015). Corporate Cultures Integration and Organizational Performance: A Conceptual Model on the Performance of Acquiring Companies. *Social and Behavioral Sciences*, 591-595.
- Nfuka, E., & Rusu, L. (2011). The effect of critical success factors on IT governance performance. *Industrial and Management Data Systems*.
- Niazi, M., Wilson, D., & Zowghi, D. (2005). A Maturity Model for the Implementation of Software Process Improvement: An Empirical Study. *The Journal of Systems and Software*, 72, 155-172.
- Nugroho, E., & Sorongan, E. (6-8 Februari 2015). ANALISA PENGARUH KEBERHASILAN IMPLEMENTASI TATA KELOLA TI TERHADAP

- ORGANISASI. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia* (pp. 1-6). Yogyakarta: STMIK AMIKOM.
- Nugroho, H. (2 - 4 Desember 2013). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR KONTIGENSI DALAM PENERAPAN TATAKELOLA TI DI POLITEKNIK TELKOM. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 58-63.
- Park, H. Y., Jung, S. H., Lee, Y. J., & Jang, K. C. (2006). The Effect of Improving IT Standard in IT Governance. (*CIMCA-IAWTIC'06*) (pp. 1-6). Korea: IEEE Computer Society.
- Pereira, R., & da Silva, . M. (2012). A LITERATURE REVIEW: GUIDELINES AND CONTINGENCY FACTORS FOR IT GOVERNANCE. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, (pp. 342-360). Munich, Germany.
- Peterson, R. (2001). Configurations and coordination for global information governance: Complex designs in a transnational European context. *Proceedings of the 34th HICSS Conference*. Hawaii.
- Petigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*.
- Prasetyo, H. N. (2 - 4 Desember 2013). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA RANCANGAN TATA KELOLA DATA DI PERGURUAN TINGGI X. *SESINDO*, 64-71.
- Punkitt, G. W. (2008). *IT Governance Performance and Effectiveness*. ECAR Research Study.
- Putra, R. B., & Sensuse, I. D. (2012). RANCANGAN TATA KELOLA TI UNTUK INSTITUSI PEMERINTAH STUDI KASUS BAPPENAS. *Jurnal Sistem Informasi MTI-UI, Volume 4, Nomor 1*, 7-25.
- Satidularn, C., Tanner, K., & Wilkin, C. L. (29 June-2 July, 2011). EXPLORING IT GOVERNANCE ARRANGEMENTS IN PRACTICE: THE CASE OF A UTILITY ORGANISATION IN THAILAND. *Proceedings of PACIS*, (p. paper 163). Brisbane, Australia.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review* 25:2, 3-16.

- Schellong, A. (2007). Citizen Relationship Management. In A. Anttiroiko, & M. Malkia (Eds.), *Encyclopedia of Digital Government* (pp. 174-182). Hershey: Idea Group Reference.
- Sembiring, S. W. (2013). *EVALUASI PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI MENGGUNAKAN MODEL COBIT FRAMEWORK 4.1 (STUDI KASUS: PT.PRUDENTIAL INDONESIA)*. YOGYAKARTA: UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 975-985.
- Shakibaei, Z., Khalkhali, A., & Nezgad, S. S. (2012). Relationship between organizational culture type and empowering staff in manufacturing companies of Iran. *Social and Behavioral Sciences* 46, 2886-2889.
- Simonsson, M., Johnson, P., & Ekstedt, M. (27-31 July, 2008). IT Governance Decision Support Using the IT Organization Modeling and Assessment Tool. *PICMET Proceedings* (pp. 802-810). Cape Town: PICMET.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly. Organizational Culture*, p. 339-358.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 137-141.
- Surendro, K., & Nugroho, B. (2011). Using Organizational Culture Approach and COBIT Framework in Designing of Information Technology Governance on Non ministerial Government Institute (LPNK), Case Study: Center for Scientific Documentation and Information – Indonesian Institute of Sciences. *International Conference on Electrical Engineering and Informatics*, 1-5.
- Symons, C. (March 29, 2005). *IT Governance Framework*. FORRESTER.
- Tarigan, J. (3-4 Mei 2006). MERANCANG IT GOVERNANCE DENGAN COBIT & SARBANES-OXLEY DALAM KONTEKS BUDAYA INDONESIA. *Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi &*

- Komunikasi untuk Indonesia* (pp. 25-29). Bandung: Institut Teknologi Bandung.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Social and Behavioral Sciences* 31, 856-860.
- Tsui, A. S., Wang, H., & Xin, K. R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 345-376.
- V., S., & W., Z. (1999). Arrangements for Information Technology Governance: A Theory of Multiple Contingencies. *MIS Quarterly*, n.23, v. 2, p. 261-290.
- Van Grembergen, W. (2004). *Strategies for Information Technology Governance*. Hershey: Idea group publishing.
- Van Grembergen, W., De Haes, S., & Guldentops, E. (2004). Structures, processes and relational mechanisms for Information Technology Governance: Theories and practices. *Strategies for Information Technology Governance* (pp. p.1-36). Belgium: Idea Group Publishing.
- Verhoef, C. (2007). Quantifying the effects of IT-governance rules. *Science of Computer Programming*, v. 67, n. 2-3, p.247-277.
- Wei-hong, W., L. Y., & Wei-peng, W. (2010). An Systematic Analysis on Problems and Optimization of Corporate Governance Ecology. *International Conference on E-Business and E-Government* (pp. 2890-2893). China: IEEE Computer Society.
- Weill, P. (2004). Don't just lead govern: how top-performing firms govern IT. *MIS Quarterly Executive*, v. 3, n. 1, p. 1-17.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston, Massachusetts: HARVARD BUSINESS SCHOOLPRESS.
- Yoo, B. D. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, pp. 193-210.
- Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Muceldili, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance:

Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (pp. 1460-1474). Turkey: 7th International Strategic Management Conference.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 763–771.

Zhong, X., Vatanasakdakul, S., & Aoun, C. (August 9-12, 2012). Does culture matter? Cultural influences and IT governance integration mechanism. *Proceedings of the Eighteenth Americas Conference on Information Systems* (pp. 1-8). Washington: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).

Zhong, X., Vatanasakdakul, S., & Aoun, C. (2012). It Governance In China: Cultural Fit And It Governance Capabilities. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)* (pp. 1-15). Sydney: Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).

LAMPIRAN

A. Pedoman Wawancara Budaya Nasional Dan Tata Kelola Teknologi Informasi

4. Budaya

Pertanyaan wawancara untuk Budaya

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi pada PT. Pertamina, apakah berbentuk piramida mendatar (flat)(Hirarki yang didirikan untuk kenyamanan dan untuk ketidaksetaraan peran. Hierarki tidak mengakibatkan anomali gaji dan pembatas Informasi) ataukah berbentuk piramida kerucut(jumlah satuan organisasi banyak sehingga tingkat-tingkat hirarki/kewenangan banyak dan jarak antara pimpinan tingkat atas dengan tingkat bawahterlalu jauh) ?
2. Bagaimanakah model struktur organisasi di perusahaan anda, apakah berbentuk Desentralisasi atau Sentralisasi?
3. Apakah terdapat banyak pengawasan untuk setiap kegiatan yang dilakukan?
4. Apakah pimpinan di PT. Pertamina lebih bersikap sebagai “a good father” dan sebagai pengambil keputusan ataukah lebih bersikap sebagai seorang yang demokrat?
5. Apakah sikap setiap manajer di PT. Pertamina dalam mengambil keputusan lebih mengandalkan pengalaman pribadi dan pendapat dari bawahan ataukah lebih mengandalkan aturan formal yang ada?
6. Apakah sikap bawahan yang ada pada PT. Pertamina jika terjadi masalah cenderung berkonsultasi ataukah lebih cenderung diberitahu?
7. Hubungan bawahan-superior yang pragmatis dan atasan mempengaruhi bawahan melalui perundingan dan penalaran. Bawahan dilindungi oleh organisasi pengaduan yang dilembagakan dari penyalahgunaan kekuasaan oleh atasan, **atau** hubungan bawahan-superior terpolarisasi, sering emosional dan atasan mempengaruhi bawahan melalui otoritas dan sanksi.

Tidak ada pertahanan terhadap penyalahgunaan kekuasaan oleh atasan.

Bagaimanakah yang terjadi di perusahaan PT. Pertamina?

8. Apakah dalam setiap pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan kepentingan kelompok ataukah cenderung individual?
9. Apakah komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung tinggi ataukah rendah?
10. Apakah kontrol yang dilakukan terhadap kondisi kerja cenderung tinggi ataukah kurang?
11. Apakah karyawan cenderung berani dalam pengambilan resiko setiap pekerjaan atau keputusan yang diambil?
12. Bagaimana mengenai gender apakah cenderung ke masculinity ataukah feminity dalam kaitannya dengan struktur organisasi atau posisi tertentu dalam perusahaan PT. Pertamina?

5. Tata Kelola Teknologi Informasi

Pertanyaan wawancara Struktur Tata Kelola TI

1. S1 : apakah terdapat **IT strategi komite di tingkat dewan direksi** untuk memastikan bahwa IT termasuk dalam agenda rutin, adakah dokumen atau kegiatan yang berisi kebijakan-kebijakan mengenai IT Strategy Committee?
2. S2 : apakah anggota **dewan direksi memiliki keahlian dan pengalaman** mengenai nilai dan resiko IT?
3. S3: apakah terdapat **IT komite audit di tingkat dewan direksi** dimana menggambarkan adanya jaminan kegiatan IT?
4. S4: apakah terdapat **CIO (Chief Information Officer) di komite eksekutif** dimana CIO adalah anggota komite eksekutif ?
5. S5: apakah CIO memiliki jalur pelaporan langsung ke CEO?
6. S6: apakah terdapat **komite pengarah di tingkat eksekutif** (IT Steering Committee) atau tingkat manajemen senior yang bertanggung jawab untuk menentukan prioritas bisnis dalam investasi TI, adakah dokumen atau kegiatan yang berisi kebijakan-kebijakan mengenai pembuatan IT Steering Committee ?
7. S7: adakah fungsi dalam organisasi yng bertanggung jawab untuk mempromosikan, mendorong dan mengelola Proses Tata Kelola Teknologi Informasi?
8. S8: adakah fungsi dalam organisasi yang bertanggung jawab atas keamanan, kepatuhan dan/ resiko yang mungkin berdampak pada IT?
9. S9: apakah terdapat **Komite Pengarah Proyek (IT project Steering Committee)** yang terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada prioritas dan mengelola proyek IT?
10. S10: apakah terdapat **Komite Pengarah Keamanan (IT Security Steering Committee)** yang terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang berfokus pada IT terkait resiko dan masalah keamanan?
11. S11: apakah terdapat **Komite Pengarah Arsitektur (Architecture Steering Committee)** yang terdiri dari bisnis dan orang-orang IT yang

memberikan pedoman arsitektur dan rekomendasi penggunaan aplikasi yang digunakan untuk mendukung bisnis di perusahaan?

12. S12: apakah peran dan tanggung jawab setiap komite didokumentasikan termasuk tugas Tata kelola dan keselarasan untuk bisnis dan IT
13. Terciptannya keselarasan antara Strategis Bisnis dan TI sampai saat ini masih merupakan isu yang besar. Akibat pendelegasian dan kurang terlibatnya CEO serta para anggota direksi, sehingga para pengelola/unit TI tidak mampu menangkap secara jelas, kebijakan dan keinginan para CEO dan BOD(Board Of Director). Dampaknya, mengakibatkan kurang adanya keselarasan penjabaran strategi bisnis kedalam aktivitas TI, yang berdampak secara langsung pada seluruh aktivitas TI, yang dikerjakan tidak optimal mendukung Strategi Bisnis.
14. Untuk mencapai tingkat keselarasan yang baik, pelaksanaan **Good IT Governance** sangat diperlukan. Dukungan terhadap pelaksanaan harus dimulai dengan dukungan-dukungan yang bersifat strategis, dimulai diterapkannya Budaya Perusahaan yang kondusif, menerima secara terbuka perubahan-perubahan dan Kebijakan-kebijakan Dewan Direksi yang mendukung.
15. Budaya Perusahaan merupakan sarana dasar yang dapat dijadikan sebagai penyelarasan strategis antara Bisnis dan TI. Biasanya, setiap enteprise telah mengenalkan Budaya Perusahaan serta melarutkannya dalam setiap pegawainya. Mulai dari awal rekrutmen, biasanya telah dikenalkanya dan harus menerapkannya dan aktivitas setiap hari di tempat kerja. Dengan budaya yang baik, seperti kerjasama, maka penyelarasan strategis akan lebih mudah terwujud. **Bagaimanakah yang terjadi di perusahaan anda kaitannya dengan pernyataan tersebut diatas?**

Pertanyaan Wawancara Proses Tata Kelola TI

1. P1: **Perencanaan Sistem Informasi Strategis** merupakan proses formal untuk mendefinisikan dan memperbarui Strategi TI apakah ada diperusahaan anda dan bagaimana proses tersebut berjalan?

2. P2: apakah terdapat **pengukuran kinerja IT** (mis: IT Balanced Scorecard) yang digunakan untuk pengukuran kinerja IT dalam domain sebagai kontribusi perusahaan, berorientasi pada pengguna, keunggulan operasional dan berorientasi pada masa depan?
3. P3: adanya **manajemen portofolio** (termasuk kasus bisnis, informasi ekonomi, ROI, payback) sebagai prioritas proses untuk investasi TI dan proyek-proyek dimana bisnis dan TI terlibat(kasus bisnis), apakah terdapat manajemen portofolio pada perusahaan anda?bagaimana proses tersebut diimplementasikan?
4. P4: apakah ada aturan **pembiayaan total kepemilikan**(contohnya: *activity based costing*) yaitu metode untuk membiayai TI untuk unit bisnis, untuk memungkinkan pemahaman mengenai biaya total kepemilikan?
5. P5: apakah terdapat **Service Level Agreements** yang merupakan kesepakatan resmi antara unit bisnis dan TI mengenai pembangunan proyek TI untuk operasional TI
6. P6: apakah perusahaan anda menggunakan **IT Governance framework** COBIT atau standart framework Tata Kelola TI lainnya?berada pada level/maturity berapakah IT Governance framework perusahaan anda berada?
7. P7: apakah terdapat **IT Governance assurance and self-assessment**, yaitu organisasi yang dilaksanakan secara reguler atau adanya jaminan kegiatan independen pada Tata Kelola TI dan kontrol TI?
8. P8: apakah terdapat **Project governance/management methodologies**, yaitu proses dan metodologi untuk mengatur dan mengelola proyek TI?
9. P9: apakah terdapat **kontrol anggaran TI** dan pelaporannya yang digunakan sebagai proses untuk mengontrol dan melaporkan anggaran investasi TI dan proyek TI?
10. P10: framework apakah yang digunakan untuk melakukan **pengendalian internal** (mis: COSO/ERM(Enterprise Risk Management))?

Pertanyaan Wawancara Mekanisme Hubungan Tata Kelola TI

1. R1: apakah sering terjadi/dilakukan Rotasi pekerjaan, yaitu orang-orang IT yang bekerja di unit bisnis dan orang-orang unit bisnis yang bekerja di IT?
2. R2: apakah terjadi Co-location, yaitu secara fisik orang-orang bisnis dan TI dekat satu sama lain?
3. R3: apakah sering dilakukan Cross-Training, yaitu orang-orang bisnis diberikan training mengenai TI dan sebaliknya orang-orang TI diberikan training mengenai bisnis?
4. R4: apakah terdapat *Knowledge Management IT Governance*(manajemen pengetahuan mengenai Tata Kelola TI), yaitu sistem (intranet, dll) untuk membagikan pengetahuan mengenai kerangka Tata Kelola TI, tanggung jawab, tugas, dll?
5. R5: apakah terdapat Business/IT Account Management untuk menjembatani kesenjangan antara bisnis dan TI dengan menggunakan Account Manager yang berperan sebagai perantara?
6. R6: apakah eksekutif/manajer senior memberikan contoh yang baik, misalnya Senior Bisnis dan Manajemen TI bertindak sebagai “mitra”?
7. R7: apakah sering dilakukan pertemuan informal anatara unit bisnis dan IT eksekutif/manajemen senior, yaitu pertemuan informal, tanpa agenda, dimana bisnis dan manajer senior TI berbicara mengenai kegiatan umum(misalnya ketika sedang makan siang membicarakan mengenai hal-hal yang umum)?
8. R8: bagaimana IT leadership yang terjadi di perusahaan, yaitu kemampuan CIO atau peran serupa untuk mengartikulasikan visi untuk peran TI di perusahaan dan memastikan bahwa visi ini jelas dipahami oleh manajer di seluruh organisasi?
9. R9: apakah *Corporate internal Communication* menangani TI secara berkala, yaitu secara berkala melakukan kegiatan untuk membahas masalah-masalah umum TI?

10. R10: apakah ada kegiatan sosialisasi untuk meningkatkan tata kelola ti di perusahaan yang bertujuan untuk menjelaskan kepada orang-orang bisnis dan ti mengenai perlunya pengelolaan ti melalui tata kelola TI?

Pertanyaan wawancara hubungan Tata Kelola TI dan Budaya Nasional

1. Apakah di perusahaan/organisasi anda menerapkan Tata Kelola TI seperti COBIT, ITIL,dll?kalau iya apa framework yang digunakan?
2. Tata Kelola TI digambarkan sebagai TI yang berhubungan dengan struktur pengambilan keputusan, proses, dan mekanisme hubungan TI di dalam organisasi,
3. **Struktur** merupakan hal-hal yang mendasar dan yang harus dibangun agar dapat menjadi pondasi berjalannya *IT Governance*. Struktur mencakup struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab (*role and responsibilities*), *Chief Information Officer (CIO) on Board*, *IT Steering Committee* dan *Strategy Committee*. Struktur organisasi TI bermaksud untuk menjabarkan bagaimana fungsi TI dapat berjalan dan dimana otoritas pembuatan keputusan ditempatkan. Pembagian peran dan tanggung jawab mengharuskan adanya kejelasan dalam pembagian peran dan tanggung jawab, tidak bersifat ambigu untuk *board* dan manajemen eksekutif,serta sistem pelaporan kinerja bisnis dan kepatuhan (*compliance*). *Board and Management* menjalankan tugas pengaturan melalui *IT Strategic Committee* dan memonitor serta memastikan IT menjadi agenda yang *regular* dalam kegiatan mereka.
4. Bagaimana Tata Kelola TI di organisir dalam perusahaan anda dalam kaitannya dengan **Struktur** ?
5. Apa yang menjadi tanggung jawab utama dari **Struktur** Tata Kelola TI pada perusahaan anda ?
6. **Proses** lebih menggambarkan tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan

proyek. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa *tools* yang digunakan sebagai acuan untuk membuat suatu model tata kelola TI sehingga proses yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, yaitu : *Strategic Information System Planning, policy dan procedure, Information Economics, IT Balance Score Card, Service Level Agreement, COBIT and ITIL, IT Alignment/Governance Maturity model*. Bagaimana cara mengorganisir **proses** Tata Kelola TI yang ada pada perusahaan anda ?

7. Sebuah perusahaan dapat saja memiliki struktur yang tepat atau sudah melakukan perencanaan yang baik, namun tanpa **mekanisme hubungan** yang baik, seluruh struktur dan proses yang ada tidak akan bekerja sesuai harapan. Hal ini disebabkan tidak sinerginya antara kalangan TI dengan unit lain. Karena itu dibutuhkan komunikasi 2 (dua) arah yang efektif antara unit bisnis dengan unit lainnya yang dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi, *knowledge sharing, education training dan cross training*. **Mekanisme relasi** juga dapat dicapai melalui partisipasi antar *stakeholder, rewards and incentive, business/IT Colocation, cross functional business/IT training* dan rotasi. Bagaimana **mekanisme hubungan** Tata Kelola TI terjadi di perusahaan/organisasi anda ?
8. **Power Distance (Jarak Kekuasaan)**: mengukur distribusi kekuasaan. Jarak kekuasaan tinggi (*High Power Distance*) mempunyai makna bahwa distribusi kekuasaan tidak merata, seperti ada “jurang pemisah” antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, jarak kekuasaan rendah (*Low Power Distance*) mempunyai makna bahwa atasan cenderung memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, menjaga hubungan yang akrab. Indonesia menunjukkan angka indeks yang tinggi pada budaya *Power Distance* yaitu 78 dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, hal ini menunjukkan bahwa negara Indonesia mempunyai Jarak kekuasaan tinggi (*High Power Distance*).
9. Budaya Nasional **Jarak Kekuasaan (Power Distance)** dapat mempengaruhi **Mekanisme Hubungan** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda?

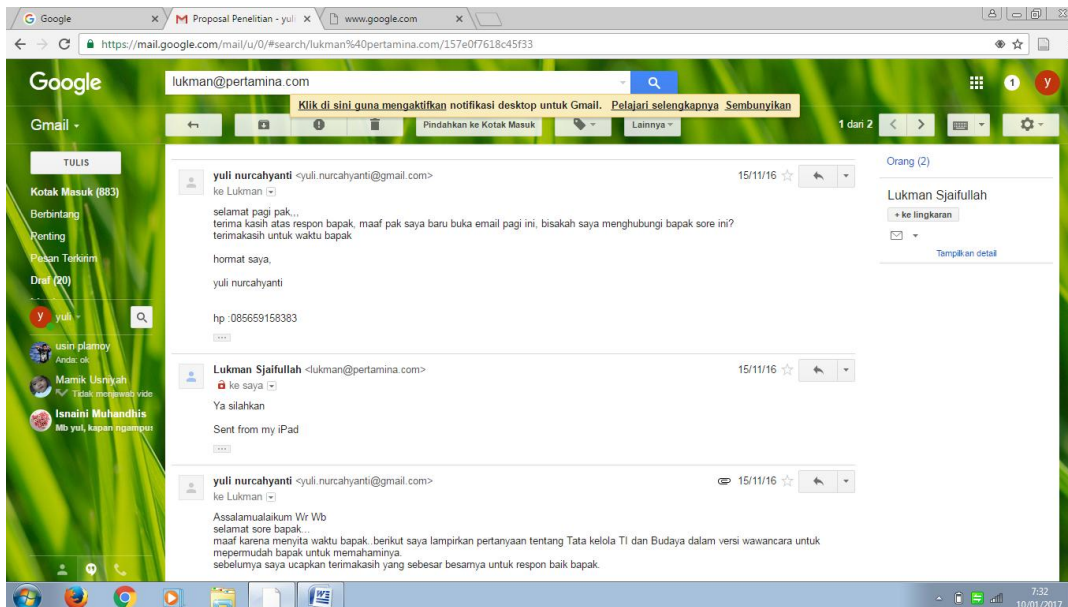
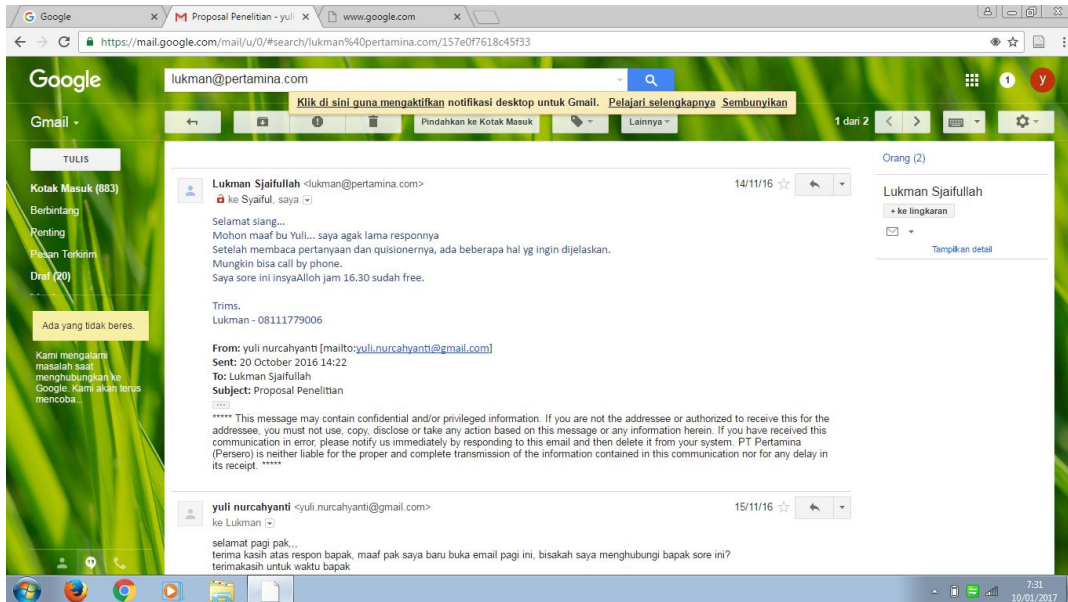
Apakah budaya tersebut mempengaruhi juga **Struktur** dan **Proses** dalam Tata Kelola TI di perusahaan anda? Mengapa?

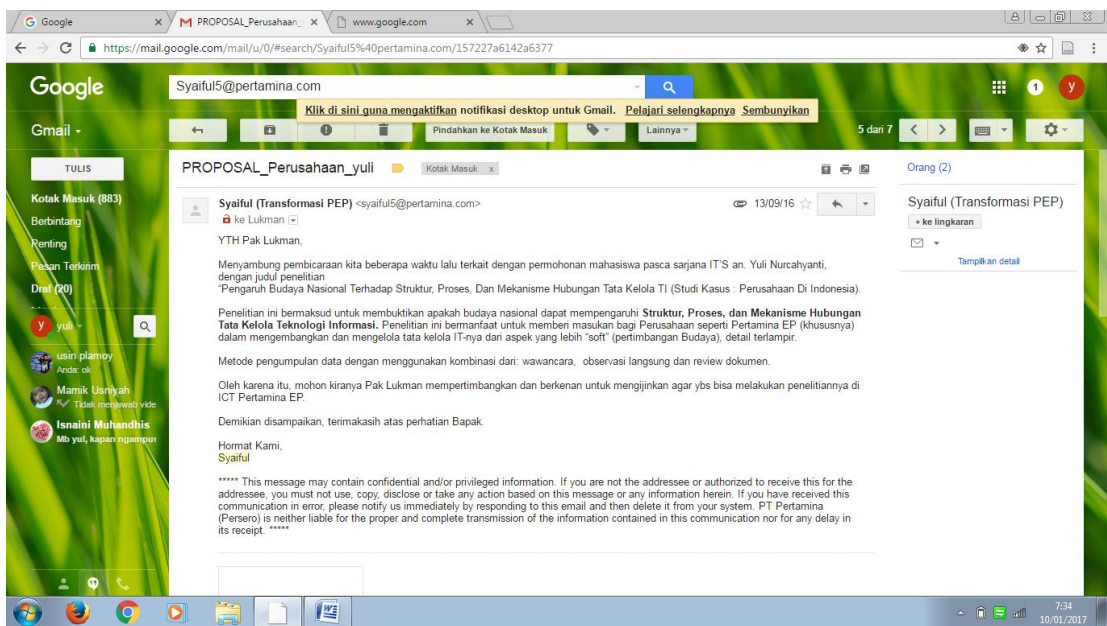
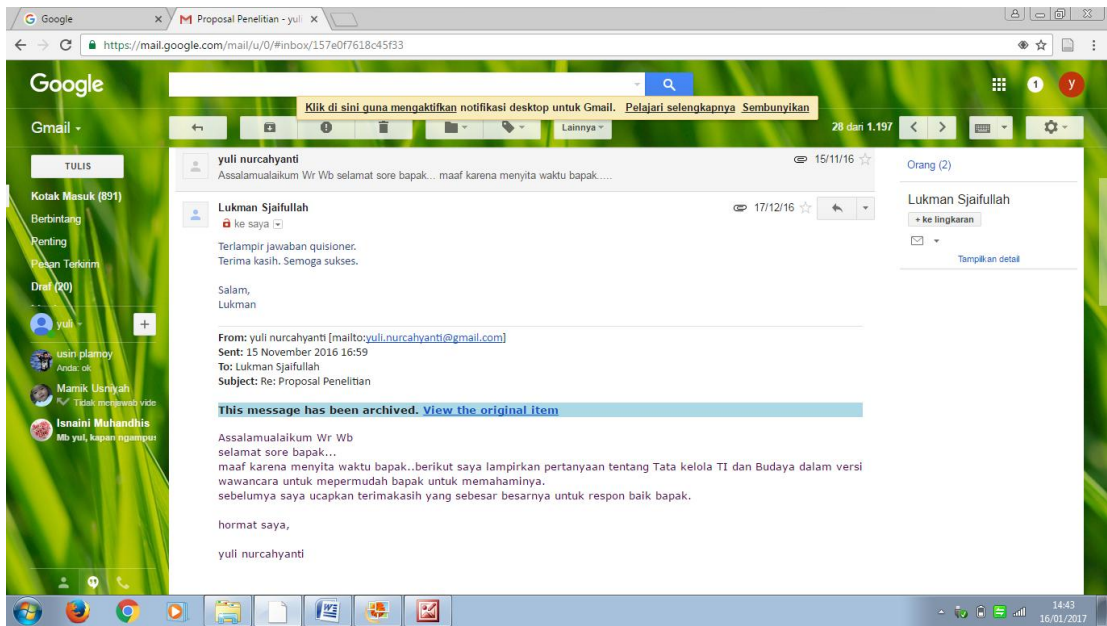
10. **Uncertainty Avoidance (penghindaran ketidakpastian)**: mengukur sikap terhadap sesuatu yang tidak pasti pada masa mendatang. Penghindaran tinggi terhadap ketidakpastian (*high uncertainty avoidance*) mempunyai makna bahwa orang merasa cemas, bingung, dan resah menghadapi sesuatu yang tidak pasti. Sebaliknya, penghindaran rendah terhadap ketidakpastian (*Low Uncertainty Avoidance*) mempunyai makna bahwa orang relatif toleran terhadap berbagai hal-hal, seperti perbedaan dan ketidakpastian.
11. Budaya Nasional **penghindaran ketidakpastian**(*Uncertainty Avoidance*) dapat mempengaruhi **Mekanisme Hubungan** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?
12. **Individualism(individualisme)**: mengukur kepedulian terhadap kepentingan diri sendiri. Individualisme tinggi mempunyai makna bahwa orang mengutamakan kepentingan dirinya sendiri atau keluarganya. Sebaliknya, individualisme rendah mempunyai makna bahwa orang cenderung memperhatikan org lain. Oleh karena itu, individualisme rendah juga disebut sebagai kolektivisme (*collectivism*). Indonesia menunjukkan angka indeks yang rendah pada budaya Individualisme yaitu 14 dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, hal ini menunjukkan bahwa negara Indonesia mempunyai budaya kolektivisme yang tinggi.
13. Budaya Nasional **Individualisme- kolektivisme** dapat mempengaruhi **Struktur** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?
14. Budaya Nasional **Individualisme- kolektivisme** dapat mempengaruhi **Proses** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?

15. Budaya Nasional **Individualisme- kolektivisme** dapat mempengaruhi **Mekanisme Hubungan** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?
16. **Masculinity (maskulinitas)**: mengukur keagresifan dan kepedulian terhadap kualitas hidup. Maskulinitas tinggi(*high masculinity*) mempunyai makna bahwa orang cenderung agresif dan bekerja keras untuk mewujudkan tujuan dan relatif kurang memperhatikan kehidupan sosial. Sebaliknya, maskulinitas rendah (*low masculinity*) diartikan sebagai *feminity*(femininitas), yaitu sifat yang cenderung menekankan kerja sama dan hubungan kerja yang harmonis. Maskulinitas tidak berarti gender laki-laki dan feminitas tidak berarti gender perempuan
17. Budaya organisasi **Masculinity-Femininity** dapat mempengaruhi **Struktur** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?
18. Budaya organisasi **Masculinity-Femininity** dapat mempengaruhi **Proses** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?
19. Budaya organisasi **Masculinity-Femininity** dapat mempengaruhi **Mekanisme Hubungan** Tata Kelola TI. Apa pendapat anda mengenai pernyataan tersebut dalam perusahaan/organisasi anda? Mengapa?

B. Dokumentasi Selama Penelitian

Berkomunikasi lewat email dengan Bapak Lukman Sjaifullah dan Bapak Syaiful PT. Pertamina EP





Wawancara dengan pak Novachristo Joseph Silagen Pimpinan BNI Sampit



Telkom Sampit



BIODATA PENULIS



Yuli Nurcahyanti, Lahir di Kediri, 30 Juli 1983, anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menempuh pendidikan formal dimulai dari tahun 1989-1995 di SDN 7 Comoro Dili Timor-Timur, 1995-1998 di SMP Negeri 1 Dili Timor-Timur, 1998-2001, di SMA PGRI 5 Sidoarjo, selanjutnya pada tahun 2001-2006 menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Teknik Informatika di Universitas ARS Internasional, pada tahun 2007-2009 penulis meneruskan pendidikan di Magister Manajemen di Universitas ARS Internasional.

Selanjutnya pada tahun 2006-2010 penulis menjadi Dosen di Universitas ARS Internasional, BSI, Universitas Bisnis dan Informatika dan juga di Politeknik Ganesha di Bandung. Pada tahun 2010 hingga sekarang penulis mengajar di Universitas Darwan Ali di Sampit. Pada tahun 2012 penulis diterima sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya, di Fakultas Teknologi Informasi, Jurusan Sistem Informasi dengan NRP. 5112202021 dan menerima Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN). E-mail: Yuli.Nurcahyanti@gmail.com