

## BAB IV PEMBAHASAN

### IV.1 IT Governance pada Perusahaan Terbuka (Tbk)

Tata kelola dan pengendalian interen perusahaan memiliki hubungan yang sangat erat dan menjadi isu bisnis penting di awal abad 21 mengikuti rangkaian skandal laporan keuangan perusahaan-perusahaan besar, khususnya yang terjadi di Amerika Serikat. Skandal tersebut telah mendorong pemerintah, badan legislatif, regulator dan pembuat standar akuntansi maupun auditing untuk membuat peraturan atau memperbaiki peraturan yang sudah ada, seperti tentang tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian interen agar dapat mencegah kerugian investor dari kejadian yang sama di masa mendatang. (Tim Studi Penerapan Pengendalian Interen Pada Emiten dan Perusahaan Terbuka, 2006).

Berbekal dari konsep suatu perusahaan terbuka yang sangat membutuhkan suatu tata kelola, manajemen resiko, dan pengendalian di dalam internal perusahaan sendiri demi menjamin suatu kelangsungan suatu perusahaan terbuka dalam menjalankan fungsinya sehari-sehari sekaligus pertanggungjawaban kinerja perusahaan terhadap sejumlah investor yang telah menanamkan modal pada perusahaan tersebut, inipun secara korelasinya dapat diharapkan juga perusahaan terbuka dapat menjalankan fungsinya terhadap regulator dalam hal ini Bapepam di Indonesia.

Secara definisi, Perusahaan Terbuka adalah perusahaan yang sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh masyarakat (Wikipedia, 2006). Penjualan saham ke masyarakat dilakukan dengan cara *Initial Public Offering (IPO)*. IPO adalah proses

penawaran saham perusahaan kepada masyarakat untuk pertama kali. Perusahaan seperti ini biasanya mempunyai tambahan singkatan *Tbk.* di belakang nama perusahaannya (Wikipedia,2006).

Maka oleh karena itu diperlukan penerapan *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan wewenang pemegang saham publik dalam rangka menyeimbangkan kinerja pihak manajemen perusahaan. Dalam implementasi dan penerapan hal tersebut tentunya tata kelola TI (*IT Governance*) secara *komprehensive* yang diiringi oleh suatu kepercayaan, rasa tanggung jawab dan kemampuan organisasi yang efektif dari setiap perusahaan dalam mengembangkannya. Terlebih lagi pada perusahaan-perusahaan terbuka di Indonesia yaitu perusahaan yang memiliki saham terbuka (*Tbk*) memiliki tanggung jawab secara transparansi dan akuntability dalam setiap kinerja usaha yang dilakukannya, suatu proses pelaksanaan tata kelola TI yang matang dan terarah tentunya diharapkan didalamnya.

Dalam pelaksanaan *IT Governance* yang baik pada suatu perusahaan terbuka di Indonesia diharapkan mempunyai suatu acuan-acuan yang nantinya harus mengikuti setiap aturan regulator dalam hal ini adalah Bapepam selaku otoritas pasar modal Indonesia yang telah menerbitkan serangkaian peraturan yang memiliki korelasi yang kuat dengan implementasi *Coporate Governance*. Usaha yang telah dilakukan oleh Bapepam di Indonesia sendiri dalam rangka meningkatkan corporate governance antara lain pembuatan dan perbaikan peraturan yang berupa :

1. Peraturan yang mensyaratkan perusahaan terbuka untuk mempunyai direktur independen dan komisaris independen.
2. Pengaturan mengenai metode pemungutan suara di antara para pemegang saham perusahaan terbuka pada saat melaksanakan RUPS.

3. Pengaturan komprehensif tentang pertanggungjawaban direksi dan komite audit independen berkaitan dengan laporan keuangan dan pengenaan sanksi bagi yang melanggarnya.
4. Pengaturan mengenai *disclosure* atau keterbukaan terhadap saksi pihak-pihak yang berkaitan.

#### IV.2 Klasifikasi Sumber Utama Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan pada ruang lingkup penelitian bahwa salah satu sumber utama informasi penelitian yang digunakan penulis adalah berdasarkan sejumlah laporan tesis yang telah dilakukan oleh batch 2 dan batch 3 Lab IT Governance MTI UI dimana sector perusahaan yang diambil hanyalah perusahaan yang tergolong sektor perusahaan terbuka (Tbk.).

Maka demi mempermudah dalam melihat acuan sumber utama penelitian yang akan digunakan penulis adalah dengan melihat tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 Salah satu sumber utama penelitian.

No	Perusahaan	BUMN	Per. Swasta Nasional	Per.	BANK
				Terbuka	
1	PT X, Tbk	YA		YA	
2	PT BC, Tbk.		YA	YA	
3	Bank XYZ (Persero) Tbk.	YA		YA	YA
4	Bank Swasta DA, Tbk.		YA	YA	YA
5	PT. ABC, Tbk.	YA		YA	YA
<b>Total</b>		3	2	5	3

Dilihat dari tabel diatas bahwa ada perusahaan terbuka yang memiliki beberapa klasifikasi jenis nya secara bersamaan, seperti sebagai berikut :

- Bank XYZ (Persero), Tbk dan PT ABC, Tbk, perusahaan ini adalah perusahaan terbuka yang juga merupakan Bank serta merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- Bank Swasta DA, Tbk., perusahaan ini adalah perusahaan terbuka yang juga merupakan perusahaan swasta nasional dan juga merupakan bank.
- PT BC, Tbk., perusahaan ini adalah perusahaan terbuka yang juga merupakan perusahaan swasta nasional.
- PT X, Tbk., perusahaan ini adalah perusahaan terbuka yang juga merupakan BUMN.



Dilihat dari masing-masing jenis industri perusahaan diatas bahwa perusahaan-perusahaan tersebut mewakili dari industri perbankan, pertambangan dan telekomunikasi. Tiga industri di Indonesia saat ini yang menurut penulis mempunyai suatu intensitas usaha produktif yang cukup tinggi.

Penulis akan mencoba melihat dan melakukan proses elisitasi dari masing-masing sumber penelitian yang ada di tabel diatas tersebut baik itu terhadap setiap adanya pola kesamaan atau perbedaan dalam hal penerapan mekanisme structural serta pengambilan keputusan TI dalam konteks *IT Governance*.

Namun penulis juga dapat memulai dan berangkat dari aturan-aturan yang dirasa berhubungan dengan Perusahaan Tbk di Indonesia, lalu penulis akan coba melakukan pencarian apakah ada hubungan / korelasi antara aturan-aturan tersebut dengan hasil penelitian ataupun kondisi perusahaan-perusahaan Tbk di Indonesia ini dalam hal pelaksanaan dan penerapan *IT Governance* di perusahaannya.

## 4.1 Posisi dan Peran Pimpinan TI

Pada penelitian sebelumnya, yaitu struktur, proses dan mekanisme hubungan adalah komponen pembangun IT Governance (Peterson, 2004). Penulis akan coba melihat dari struktur organisasi terkait dengan posisi dan peran Pimpinan TI pada perusahaan Tbk.

### 4.1.1 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI

#### a. Analisa penelitian sebelumnya

Berdasarkan dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu pimpinan TI di Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA, Tbk., PT ABC, Tbk., PT X, Tbk. dan PT BC Tbk kesemuanya memiliki pola masing-masing dalam hal jenjang pelaporan pimpinan TI pada tingkatan di atasnya.

Seperti dikutip pada Bank XYZ (Persero), Tbk. (David N.P.,2007,Hal 44) yang menyebutkan bahwa :

*“...bahwa IT berada satu Direktorat dengan Operation dengan nama Direktorat Technology & Operations (TOP) dan menunjukkan bahwa posisi tertinggi berada pada level 2 dibawah Direktur Utama.”*

Sedangkan pimpinan TI pada Bank Swasta DA, Tbk. (Prawira,2007,Hal 38), yang menyebutkan bahwa :

*”Direktorat TI dipimpin oleh seorang Direktur TI dan operasional yang langsung bertanggung jawab kepada CEO”*

Pada PT ABC, Tbk., pimpinan TI berada dibawah dan melapor pada Direktur Operasional seperti dikutip pada penelitian sebelumnya PT ABC, Tbk. (Apriansyah,2007,Hal 35)

*“Dari stuktur organisasi dapat terlihat bahwa divisi TI berada dibawah Direktur Operasional dan mempunyai posisi yang sejajar dengan Divisi Operasional, Divisi Logistik dan Divisi Pendidikan & Pelatihan, sehingga jabatan tertinggi pada divisi TI bukan pada C-Level (CIO) yang sejajar dengan direktur, melainkan hanya pada level manager, dimana pada PT. ABC, jabatan tertinggi di TI ada pada General Manager IT.”*

Untuk pimpinan TI pada PT BC, Tbk. adalah melapor terhadap Deputy Presiden Direktur Network Services dimana dalam hal ini penulis dapat mengatakan bahwa posisi ini setara dengan atau sama dengan peran dan posisi dari Direktur Operasional. Deputy Presiden yang disebutkan pada penelitian ini yaitu merupakan anggota dari Dewan Direksi PT BC, Tbk seperti yang disebutkan (Noor, 2007, Hal 42)

*” Berdasarkan struktur organisasi, Divisi IT berada di bawah Direktorat Network Services membawahi 4 (empat) group yang masing-masing dikepalai oleh Vice President dan group ini dikelompokkan menjadi dua bagian utama yaitu IT dan Telco (Telecommunication).Setiap kegiatan pada masing-masing bidang akan dilaporkan kepada Deputy President Director Network Service yang akan diteruskan kepada Direksi.“*

Pada penelitian di PT X, Tbk. (Haeqal.,2007,Hal 62) juga didapat sebagai

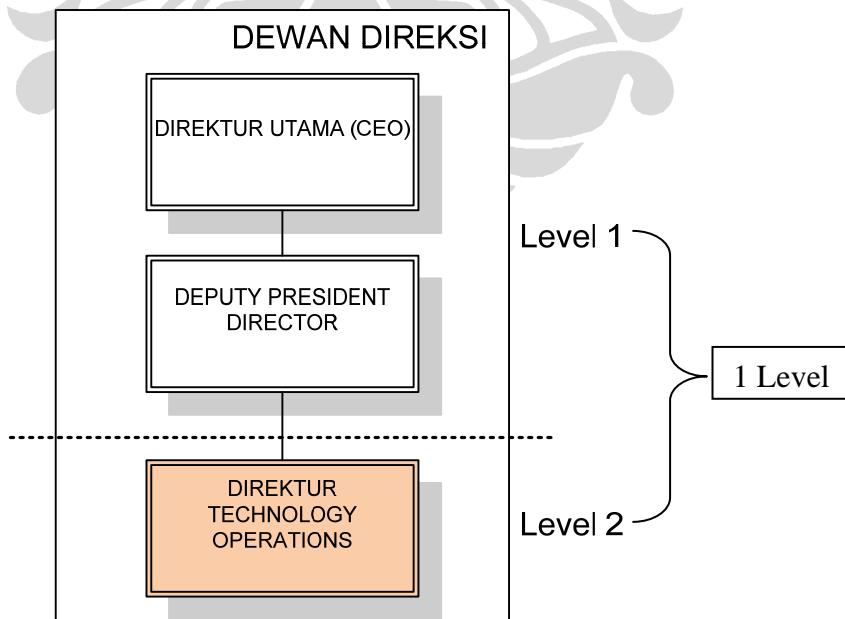
berikut:

*“Senior manager IT Group memang bukanlah dari dewan direksi maupun dewan komisaris, dan juga bukan anggota tetap dalam rapat bulanan tersebut, namun senior manager IT Group melapor dan bertanggung jawab langsung terhadap dua orang dari anggota dewan direksi, yaitu Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia.”*

**b. Analisa pola**

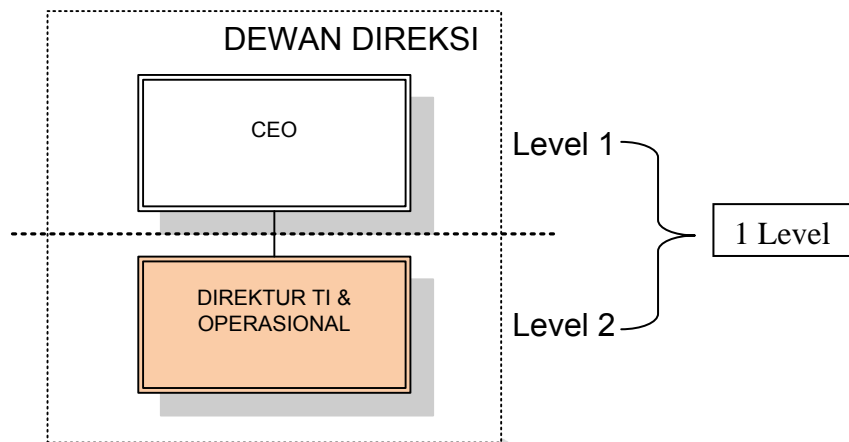
Setelah didapat dari hasil pembuktian pada penelitian sebelumnya terkait dengan jenjang pelaporan pimpinan TI maka didapat pola dari masing-masing perusahaan tersebut. Pola tersebut dijelaskan melalui gambar-gambar sebagai berikut.

Pada Bank XYZ (Persero), Tbk.



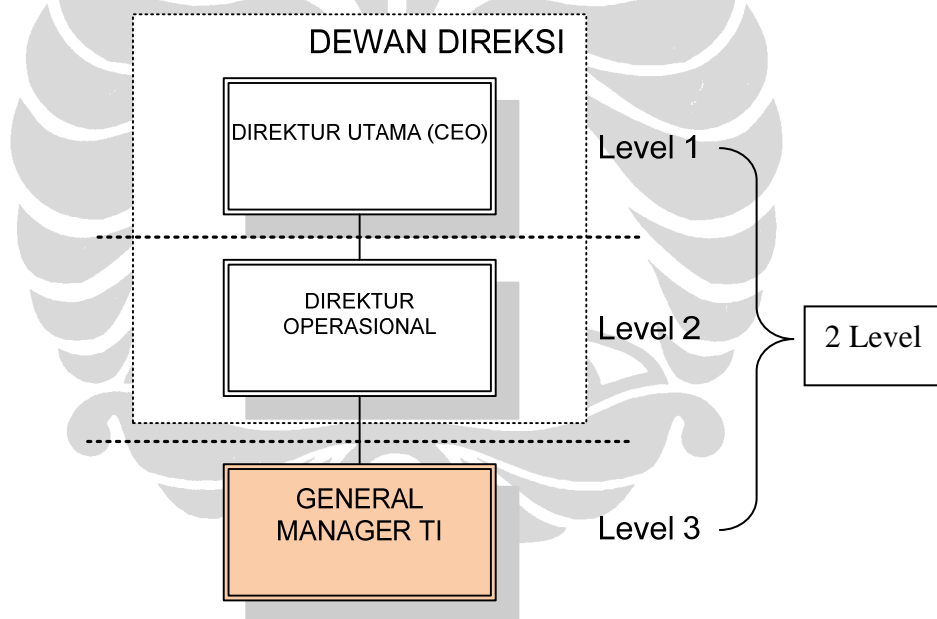
Gambar 4.1 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI – Bank XYZ, Tbk

Pada Bank Swasta DA, Tbk.



Gambar 4.2 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI – Bank Swasta DA, Tbk

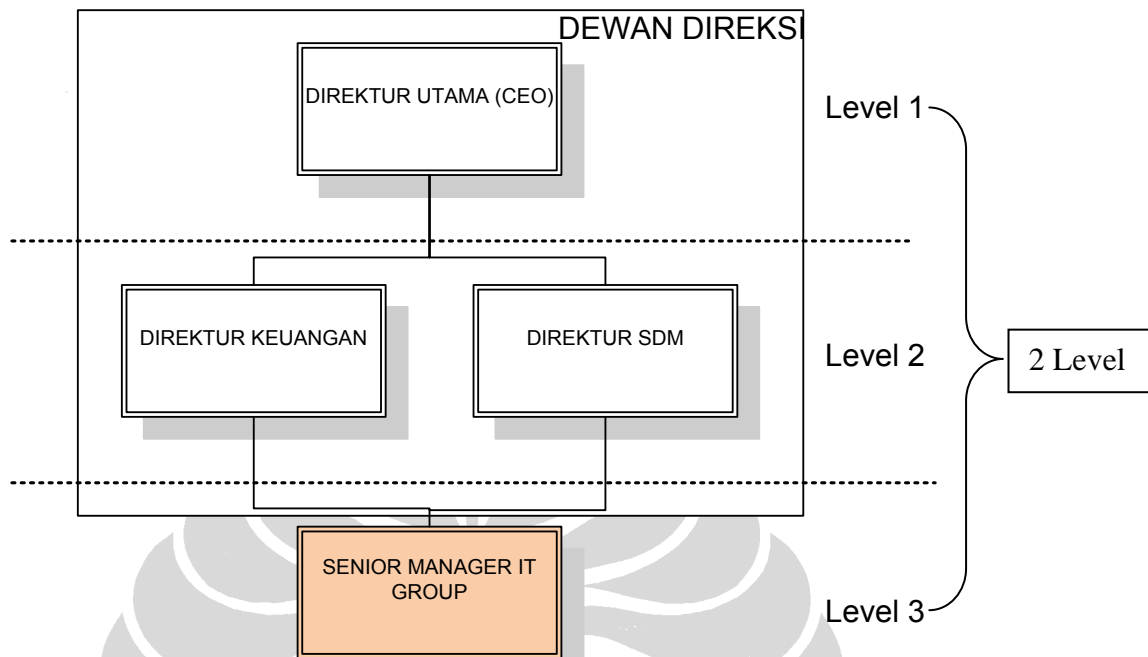
Pada PT ABC, Tbk.



Gambar 4.3 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI – PT ABC, Tbk

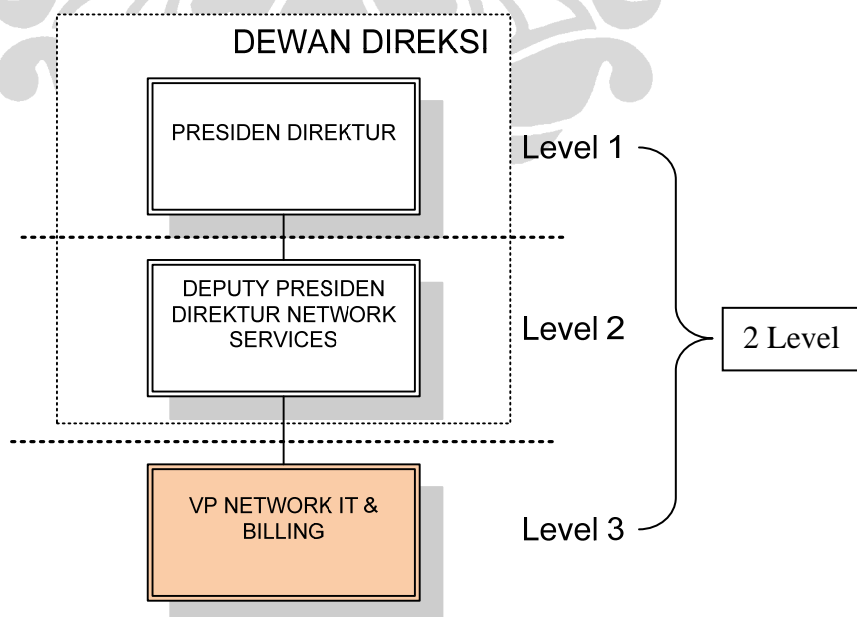


Pada PT X, Tbk.



Gambar 4.4 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI – PT X, Tbk

Pada PT BC, Tbk.



Gambar 4.5 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI – PT BC, Tbk

Berdasarkan gambar-gambar diatas maka penulis dapat membuat tabel sebagai pemetaan masing-masing perusahaan diatas terkait dengan tingkat (*level*) yang dimiliki pimpinan TI pada perusahaan, sebagai berikut.

Tabel 4.2 Pemetaan Pola Pimpinan Tertinggi TI di Perusahaan Tbk

Level Pimpinan Tertinggi TI	Perusahaan	Pimpinan Tertinggi TI	Atasan Langsung	Jenjang Pelaporan
Level 1	-	-	-	-
Level 2	Bank XYZ (Persero), Tbk., Tbk	Direktur Technology & Operations	Board of Director	1 Level
	Bank Swasta DA, Tbk., Tbk	Direktur Teknologi Informasi	CEO	1 Level
Level 3	PT X, Tbk	Senior Manager TI	Direktur Keuangan Direktur SDM	2 Level
	PT BC, Tbk., Tbk	Vice President	Deputy President Director of Network Services	2 Level
	PT ABC, Tbk., Tbk	General Manager IT	Direktur Operasional	2 Level

**c. Preposisi**

Tidak adanya pola yang berlaku sama untuk setiap jenjang pelaporan pimpinan TI pada suatu perusahaan Tbk.

**d. Validasi**

Penulis belum menemukan adanya aturan, regulasi ataupun literatur yang terkait dalam hal mengatur mengenai jenjang pelaporan Pimpinan TI pada suatu perusahaan Tbk.

**e. Kesimpulan Analisa**

- Penulis melihat bahwa adanya jenjang pelaporan Pimpinan TI pada perusahaan Tbk sebesar 1 level disebabkan oleh adanya pelaporan

yang dilakukan secara langsung (*direct*) terhadap Pimpinan Tertinggi pada perusahaan yakni Presiden Direktur atau CEO. Selain itu juga ditemukan jenjang pelaporan Pimpinan TI pada perusahaan Tbk sebesar 2 level, yakni Pimpinan TI pada perusahaan tersebut melapor ke Dewan Direksi hanya saja bukan melapor langsung terhadap Direktur Utama atau CEO tetapi melapor terhadap Direktur-Direktur yang posisinya berada dibawah Direktur Utama walau Direktur Utama dan Direktur-Direktur tersebut masih dalam 1 keanggotaan Dewan Direksi.

- Penulis tidak menemukan adanya keterkaitan antara semakin kecilnya jenjang pelaporan yang dimiliki Pimpinan TI terhadap Direktur Utama / CEO pada suatu perusahaan Tbk dengan semakin baik atau buruknya performansi TI pada perusahaan tersebut, sekaligus penulis belum menemukan adanya aturan yang mengatur mengenai jenjang pelaporan Pimpinan TI pada suatu perusahaan.
- Ada organisasi / perusahaan yang bisa mendapatkan penghargaan IT Governance dari suatu majalah swasta, tanpa memiliki pimpinan TI selevel Wakil Direktur, bahkan pimpinan TI di organisasi itu berada 2 jenjang dibawah Direktur Utama. (Wibowo,2008)
- Namun menurut penulis mungkin dengan semakin kecilnya jenjang pelaporan Pimpinan TI dengan Direktur Utama bisa memperoleh komunikasi yang lebih baik dan bisa memperoleh penerjemahan strategi bisnis terhadap kebutuhan TI antara Pimpinan TI dengan Direktur Utama dalam hal melakukan penerapan TI pada perusahaan

secara *comprehensive*. Hal ini masih berupa dugaan dari penulis dan dapat dianalisa lebih mendalam dan lebih lanjut pada penelitian selanjutnya.

Selain ditemukannya Pimpinan TI yang melapor langsung terhadap Direktur Utama, maka untuk Pimpinan TI yang melapor terhadap :

- a. Direktur Keuangan, mungkin terkait dengan adanya pelaporan Keuangan terhadap Bapepam ataupun internal perusahaan. (Wibowo, 2008).
- b. Direktur Operasional, bisnis inti dari perusahaan tersebut sangat tergantung pada TI. (Wibowo, 2008).
- c. Direktur SDM, mungkin terkait dengan peningkatan dan manajemen kompetensi setiap SDM yang ada di perusahaan.

#### **4.1.2 Faktor Penekan (*Drivers*) terhadap Dewan Direksi**

##### **a. *Analisa penelitian sebelumnya***

Dengan masih menggunakan analisa yang sama terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, yakni yang telah disebutkan pada point 4.1.1 (Jenjang Pelaporan Pimpinan TI) diatas (point Analisa Penelitian Sebelumnya), penulis dapat memperoleh satu hal lagi terkait dengan peran dan tanggung jawab Dewan Direksi serta berdasarkan keterkaitan dengan fungsi Dewan Direksi yang mengatur penuh sebagai otoritas tertinggi di perusahaan Tbk dimana salah satunya dalam evaluasi, mengarahkan dan memonitor ICT, maka dari hasil penelitian sebelumnya terkait dengan hal tersebut.

*“Tekanan bisnis yang ada adalah tingginya persaingan dalam industri telekomunikasi dan kepatuhan terhadap regulasi.”* PT BC, Tbk. (Noor,2007,Hal 62)

*“PTX yang terdaftar di lantai bursa ASX (Australian Stock Exchange) tentu berkaitan erat dengan standard ini.”* PT X, Tbk. (Haeqal,2007,Hal 76)

*“Tekanan bisnis yang sangat terasa adalah tekanan akibat adanya regulasi BI”* PT ABC, Tbk. (Apriansyah,2007,Hal 63)

*“ business pressure Bank XYZ adalah peraturan regulasi yang mengikat seperti Peraturan Bank Indonesia, Keputusan Menteri BUMN, BAPEPAM, UU PT maupun regulasi yang terkait secara spesifik pada produk perbankan seperti VISA ataupun peraturan lainnya.”* Bank XYZ (Persero) Tbk (David N.P.,2007,Hal 101)

*“Bank DA sebagai perusahaan perbankan dan terbuka harus patuh pada peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Sentral dan badan pengawas pasar modal. Dari hasil wawancara responden menjawab bahwa peraturan dari kedua badan ini bukan lagi sebagai penekan saja dalam implementasi TI tapi merupakan keharusan yang harus dipatuhi.”* Bank Swasta DA, Tbk. (Prawira,2007,Hal 55)

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya diatas maka penulis dapat membuat suatu tabel list dari faktor penekan (*drivers*) sebagai berikut.

Tabel 4.3 List faktor penekan (*drivers*)

No	Perusahaan	Penelitian	Faktor Penekan (Drivers)
1	PT. X, Tbk.	PT X, Tbk. (Haeqal,2007,Hal 74)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi Bapepam</li> <li>• Peraturan Pemerintah</li> </ul>
2	PT. BC, Tbk.	PT BC, Tbk. (Noor,2007,Hal 63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulasi BRTI</li> <li>• UU PT</li> <li>• Regulasi Depkominfo</li> <li>• Regulasi Bapepam</li> </ul>
3	Bank XYZ (Persero) Tbk	Bank XYZ (Persero), Tbk. (David N.P.,2007,Hal 89)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan Bisnis</li> <li>• Pencapaian Target</li> <li>• Penambahan Volume Transaksi</li> <li>• Efisiensi Biaya</li> <li>• Regulasi Bapepam</li> </ul>
4	Bank Swasta DA, Tbk.	Bank Swasta DA, Tbk. (Prawira,2007,Hal 56)	Visi Perusahaan, PBI, Bapepam
5	PT ABC, Tbk.	PT ABC, Tbk. (Apriansyah.,2007,Hal 59)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Plan</li> <li>• PBI</li> <li>• Regulasi Bapepam</li> </ul>

**b. Analisa pola**

Penulis dapat melihat adanya pola yang sama pada setiap perusahaan Tbk diatas yakni setiap Pimpinan TI melakukan pelaporan terhadap Dewan Direksi (termasuk Direktur Utama).

Selain itu setiap perusahaan tersebut memiliki faktor penekan bisnis (*business pressure*) yang sama dalam operasional perusahaannya yakni adanya aturan UU / Regulasi yang ditetapkan oleh Regulator.

c. *Preposisi*

Adanya aturan UU di Indonesia terkait sebagai faktor penekan terhadap fungsi Dewan Direksi perusahaan.

d. *Validasi*

Terkait dengan fungsi Dewan Direksi yang ada dalam posisi teratas di perusahaan Tbk Indonesia secara langsung (*direct*) telah diatur dalam UU. No 40/2007 tentang PT menyebutkan mengenai peran Dewan Direksi yang masih bertindak sebagai pembuat keputusan di dalam operasional perusahaan, yaitu :

*”Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.”*

Masih dengan keterhubungan terhadap peran dan tanggung jawab Dewan Direksi didalam operasional perusahaannya, ada suatu aturan Bapepam yang mengatur secara tak langsung (*indirect*) terhadap peran dan tanggung jawab Dewan Direksi terhadap regulator, yakni pada Kep-45/PM/2004 Peraturan nomor IX.I.6 menyebutkan:

*” Anggota direksi dan atau komisaris dilarang baik langsung maupun tidak langsung membuat pernyataan tidak benar mengenai fakta yang material atau tidak mengungkapkan fakta yang material agar pernyataan yang dibuat tidak menyesatkan mengenai keadaan Emiten atau Perusahaan Publik yang terjadi pada saat pernyataan dibuat.”*

Dan adanya fungsi Dewan Direksi pada 5 perusahaan pada penelitian sebelumnya telah sesuai dengan definisi IT Governance menurut kerangka kerja ITGI (2003), yang menyebutkan IT Governance sendiri didefinisikan sebagai tanggung jawab dari dewan direksi dan pihak manajemen eksekutif. IT Governance merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Enterprise Governance yang terdiri dari kepemimpinan serta struktur dan proses organisasi yang memastikan yang memastikan bahwa TI organisasi tersebut mendukung dan menggunakan strategi dan tujuan organisasi.

*Business pressure* yang ada adalah berupa aturan-aturan di Indonesia yang mengikat fungsi Dewan Direksi pada setiap perusahaan dimana salah satunya fungsi Dewan Direksi sehubungan dengan ICT yakni melakukan evaluasi, mengarahkan dan memonitor ICT (AS-8015).

**e. Kesimpulan Analisa**

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya penulis dapat menyimpulkan bahwa Dewan Direksi memiliki otoritas tertinggi di dalam perusahaannya, dalam hal ini Pimpinan TI yang berada dalam perusahaan tersebut harus tunduk, melapor, dan mendukung dari setiap keputusan Dewan Direksi.

Adanya aturan berupa UU PT. No 40/2007 dan Kep-45/PM/2004 Peraturan nomor IX.I.6 Bapepam turut menjadi faktor secara langsung (*direct*) terhadap peran dan tanggung jawab Dewan Direksi dalam setiap operasional perusahaannya, yang dimana menurut penulis penerapan TI pada perusahaan juga menjadi tanggung jawab Dewan Direksi. Hal ini sesuai yang pembuktian penelitian pada 5 perusahaan yang ada diatas.



Adanya peran dan tanggung jawab Dewan Direksi yang diterapkan di dalam 5 perusahaan diatas tersebut sudah sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh teori ITGI (2003) dan adanya faktor penekan berupa aturan-aturan dari pihak Regulator sebagai bagian dari *business pressure* terhadap Dewan Direksi pada suatu perusahaan dimana salah satunya dalam melakukan evaluasi, mengarahkan dan memonitor *Information Communication Technology (ICT)* sesuai dengan kerangka kerja IT Governance AS-8015.

#### **4.1.3 Peran dan Tanggung Jawab Pimpinan TI terhadap Direktur Keuangan**

##### **a. *Analisa penelitian sebelumnya.***

Berdasarkan penelitian yang didapat sebelumnya pada PT X, Tbk bahwa pimpinan TI yang ada pada perusahaan tersebut melapor pada Direktur Keuangan. Pada penelitian sebelumnya (Haeqal,2007,Hal 62) menyebutkan :

*“Corporate IT Group dikepalai oleh seorang senior manager, yang melapor dan bertanggung jawab pada langsung pada direktur keuangan yang juga merupakan anggota dari IT Steering Committee.”*

##### **b. *Analisa pola***

Dari 5 perusahaan Tbk yang digunakan penulis sebagai sumber informasi penelitian ini, ada 1 perusahaan yakni PT. X, Tbk yang memiliki Pimpinan TI melapor kepada Direktur Keuangan, sebagai anggota dari Dewan Direksi.

Berdasarkan kesimpulan yang didapat pada point 4.1.1 Jenjang Pelaporan Pimpinan TI diatas, pelaporan Pimpinan TI kepada Direktur

Kuangan mungkin terkait dengan adanya pelaporan keuangan pada perusahaan tersebut terhadap pihak Regulator. (Wibowo, 2008)

**c. Preposisi**

Pelaporan Pimpinan TI kepada Direktur Keuangan di perusahaan Tbk terkait dengan mendukung pelaksanaan pelaporan keuangan terhadap Regulator.

**d. Validasi**

Ada beberapa validasi yang akan dilakukan oleh penulis terhadap setiap analisa pola penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan diatas dan dalam melakukan validasi terhadap preposisi yang dibangun oleh penulis diatas terkait dengan pelaporan Pimpinan TI terhadap Direktur Keuangan pada perusahaan. Selain validasi, penulis juga akan mengambil sumber informasi atau literatur lainnya sebagai bahan pendukung validasi.

Adanya peran Dewan Direksi seperti dijelaskan penulis pada point 4.1.2 Peran dan Tanggung Jawab Dewan Direksi dimana dalam pembahasan saat ini terkait dengan peran Direktur Keuangan serta keterkaitannya dengan pimpinan TI yang melakukan pelaporan terhadap Direktur Keuangan tersebut secara tak langsung (*indirect*) sudah diatur dari aturan Bapepam yaitu :

1. Keputusan Ketua Bapepam Nomor: Kep-40/PM/2003 tentang Tanggung Jawab Direksi atas Laporan Keuangan yaitu dalam menjamin keakuratan laporan keuangan perusahaan terhadap Bapepam.
2. Keputusan Ketua Bapepam Nomor: Kep-134/BL/2006 tentang kewajiban penyampaian laporan tahunan bagi emiten atau perusahaan publik.

Selain adanya aturan Bapepam diatas, juga terdapat penerapan Analisis Laporan Keuangan (2005) yang dikeluarkan oleh Bapepam yaitu

penerapan Laporan Keuangan dari masing-masing perusahaan Tbk dan emiten secara elektronik.

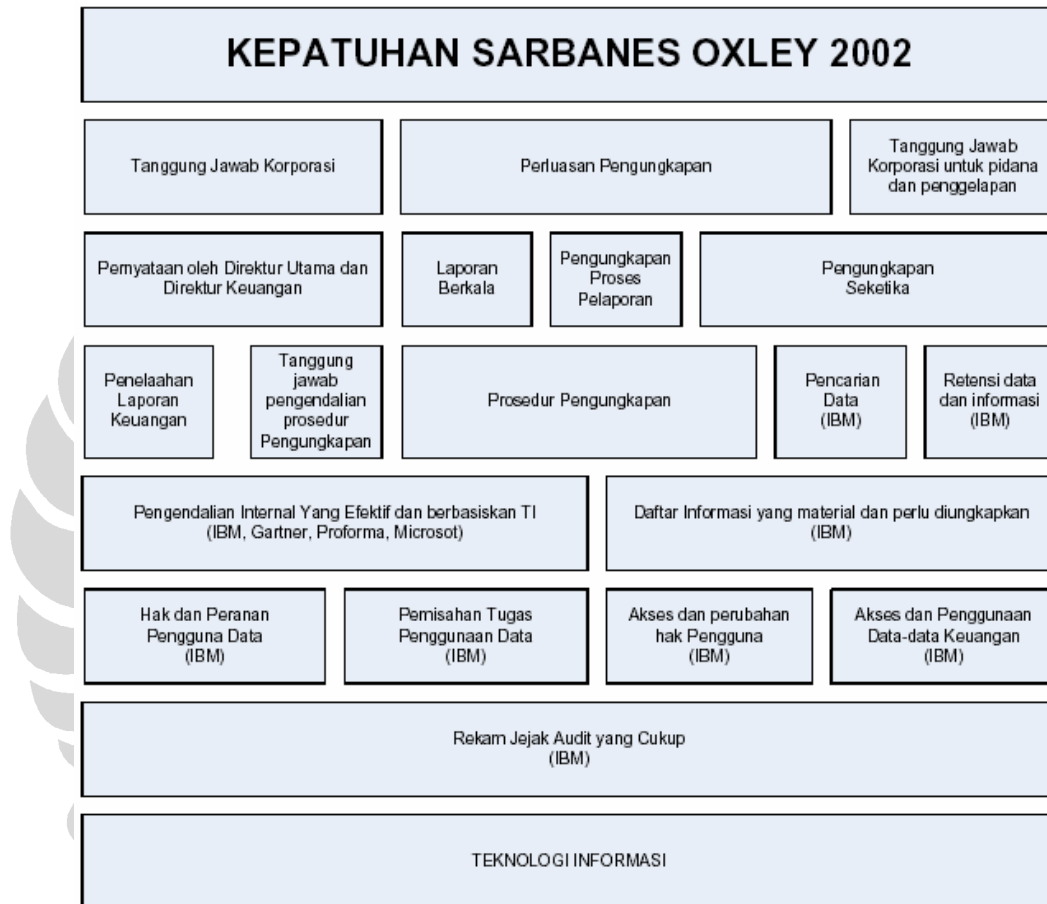
Hal ini juga pernah disampaikan oleh Bapepam sendiri didalam acara *Annual Report Award* (Detikfinance, 2007) sebagai berikut :

*” Kita harapkan dengan peningkatan ini, perusahaan akan semakin baik membuat laporan keuangan demi penerapan GCG yang baik, jelasnya dalam acara pemberian Annual Report Award yang bertema 'Membangun Kepercayaan Masyarakat Melalui Peningkatan Kualitas Keterbukaan Informasi Sebagai Wujud Penerapan Good Corporate Governance (GCG)' di Gedung Dhanapala, Jakarta, Selasa (14/8/2007). ”*

Khusus pada PT X, Tbk sendiri juga disebutkan didalam pernyataan atestasi tentang penerapan tata kelola perusahaan berupa evaluasi dari akuntan publik Ernst & Young dan menurut prinsip-prinsip Corporate Governance Australian Stock Exchange-ASX di Laporan Tahunan PT X, Tbk. tahun 2006 halaman 102 yaitu mengenai kedudukan dari teknologi informasi adalah berada dibawah posisi Direktur Keuangan, yakni tugas dari Direktur Keuangan yang disebutkan sebagai berikut :

*“Mengkoordinasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas operasional bidang kebendaharaan, pendanaan, anggaran, dan teknologi informasi”*

Selain informasi-informasi diatas, penulis mengambil literatur dari Kepatuhan Sarbanes Oxley (2002) yang dibahas pada penelitian sebelumnya (Khudri,2007,Hal 46) yaitu terkait dengan kedudukan posisi teknologi informasi terhadap posisi Direktur Keuangan.



Gambar 4.6 Kepatuhan Sarbanes Oxley,2002 (Khudri,2007,Hal 46)

Berdasarkan penelitian sebelumnya (Khudri,2007,Hal 46) mengenai Kepatuhan Sarbanes Oxley (2002) yang diterapkan mengambil perbandingan dari studi kasus pada perusahaan IBM, Gartner, Proforma dan Microsoft (dapat dilihat pada gambar diatas). Dimana pada dasarnya terdapat peran TI

dibawah Dewan Direksi terkait dengan mendukung persiapan pelaporan keuangan.

*e. Kesimpulan Analisa*

Berdasarkan aturan / regulasi di Indonesia

Penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat aturan yang mengatur secara langsung (*direct*) terhadap tanggung jawab Direktur Keuangan pada perusahaan yakni :

- Keputusan Ketua Bapepam Nomor: Kep-40/PM/2003 tentang Tanggung Jawab Direksi atas Laporan Keuangan yaitu dalam menjamin keakuratan laporan keuangan perusahaan terhadap Bapepam.
- Keputusan Ketua Bapepam Nomor: Kep-134/BL/2006 tentang kewajiban penyampaian laporan tahunan bagi emiten atau perusahaan publik.
- Penerapan sistem Analisis Laporan Keuangan yang dikeluarkan oleh Bapepam, dimana akan digunakan oleh perusahaan Tbk di Indonesia dalam menyampaikan pelaporan keuangan terhadap Bapepam.

Adanya aturan dari Bapepam diatas itulah yang dapat dijadikan sebagai salah satu faktor penekan bagi perusahaan dalam hal ini adalah terhadap Direktur Keuangan selaku bagian dari Dewan Direksi agar dapat memberikan laporan keuangan yang tepat dan akurat.

Keterkaitannya dengan peran Pimpinan TI terhadap Direktur Keuangan, menurut penulis dan berdasarkan adanya aturan dari Bapepam diatas itulah memberikan fungsi TI agar dapat mendukung Direktur Keuangan dalam melaksanakan kewajiban penyampaian laporan keuangan terhadap Bapepam, dalam hal ini sebagai pihak Regulator secara tepat waktu.

### Berdasarkan informasi pendukung lainnya

Selain berdasarkan aturan dari Bapepam diatas, penulis dapat memberikan informasi-informasi literatur pendukung terkait juga seperti :

- Adanya motivasi serta faktor penekan (*drivers*) melalui adanya acara dari Bapepam "Annual Report Award" terkait dengan pemberian penghargaan (*award*) oleh Bapepam terhadap perusahaan Tbk yang telah berhasil melaksanakan pelaporan keuangan yang tepat waktu serta indikator pengukuran lainnya yang ditentukan oleh Bapepam terkait pelaporan keuangan.
- Pada PT X, Tbk sendiri telah memiliki pernyataan atestasi tentang penerapan tata kelola perusahaan berupa evaluasi dari akuntan publik Ernst & Young dan menurut prinsip-prinsip Corporate Governance Australian Stock Exchange-ASX di Laporan Tahunan PT X, Tbk. tahun 2006 halaman 102 yaitu mengenai kedudukan dari teknologi informasi adalah berada dibawah posisi Direktur Keuangan.
- Kepatuhan Sarbarnes Oxley (2002) yang menunjukkan bahwa juga ditemukan fungsi TI terhadap pelaksanaan pelaporan keuangan di perusahaan studi kasus IBM, Gartner, Microsoft, Proforma. (Khudri,2007,Hal 46)

### Kesimpulan Penulis

Adanya peran dan tanggung jawab Pimpinan TI terhadap Direktur Keuangan yang ditemukan penulis disini adalah hanya berdasarkan 1 perusahaan saja yakni pada PT. X, Tbk dan mungkin tidak berlaku terhadap perusahaan-perusahaan Tbk lainnya dimana menurut penulis kesimpulan analisa terkait dengan peran dan tanggung jawab Pimpinan TI terhadap Direktur Keuangan masih bisa dilakukan pada penelitian lebih lanjut pada studi-studi kasus lainnya agar dapat memperoleh pola yang lebih valid.

Terlepas dari itu semua, perusahaan-perusahaan Tbk tentunya terus berusaha dan terpacu dalam bersaing memberikan informasi kepada Bapepam sehingga dapat menjalankan proses transparansi keterbukaan penyampaian informasi kepada pemegang saham perusahaan tersebut.

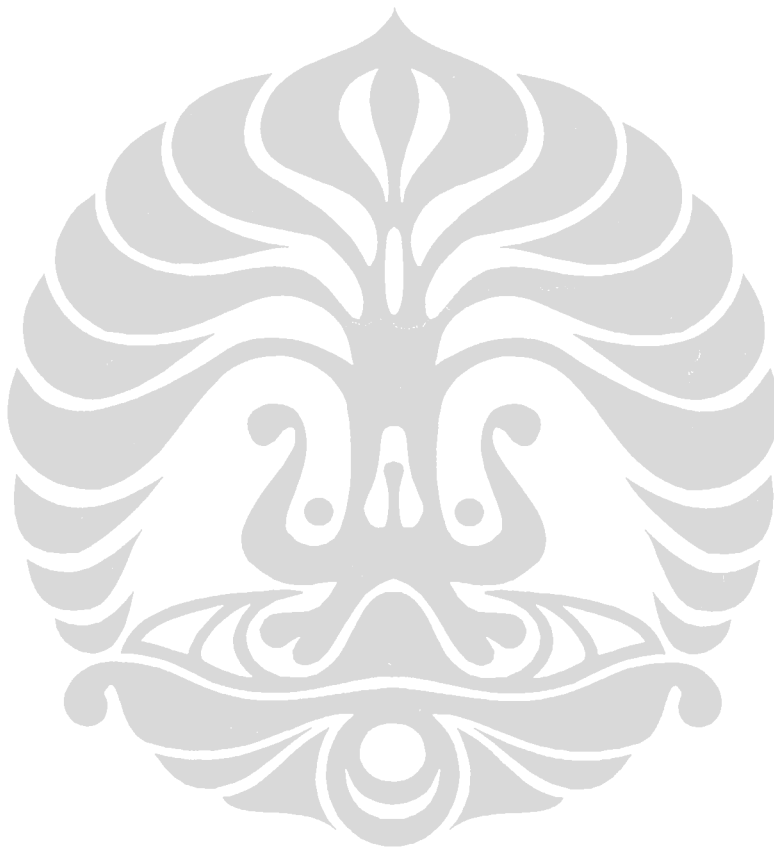
#### **4.2 Komite terkait TI dalam perusahaan**

Selanjutnya penulis akan membahas penerapan komite yang ada pada masing-masing perusahaan terkait dengan TI, apakah sudah ada pola penerapan komite terkait TI yang sama dari masing-masing perusahaan Penulis melihat bahwa fungsi teknologi informasi pada suatu perusahaan Tbk yang sarat dengan penyajian suatu informasi secara transparansi dan dapat dipertanggungjawabkan merupakan salah satu dasar perlunya penerapan komite-komite terkait TI pada perusahaan Tbk di Indonesia.

Berdasarkan analisa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terhadap Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA, Tbk., PT ABC, Tbk., PT X, Tbk. dan PT BC Tbk kesemuanya memiliki sebagian besar komite-komite terkait TI di dalam perusahaannya. Dalam hal ini penulis akan menjabarkan dan membuat suatu tabel dalam mempermudah melihat komite-komite terkait TI mana saja yang terdapat pada perusahaan-perusahaan yang penulis gunakan sebagai sumber utama penelitian.

Di Indonesia, sudah ada aturan / regulasi yang mengatur suatu perusahaan dalam membentuk komite-komite didalamnya yakni diatur pada UU PT No.40 Tahun 2007 pasal 121, yakni mengatur pembentukan komite pada setiap perusahaan yaitu sebagai berikut :

*” ... Dewan Komisaris dapat membentuk komite, yang anggotanya seorang atau lebih adalah anggota Dewan Komisaris...”*





Tabel 4.4 Analisa penelitian sebelumnya mengenai Komite terkait TI

No	Perusahaan	IT Steering Committee	IT Project Steering Committee	IT Strategy Committee	Audit Committee	Investment Committee	Risk Committee	Project Management Office
1	Bank XYZ (Persero), Tbk.	√	√	-	√	√	√	√
2	Bank Swasta DA, Tbk.	√	√	-	√	√	√	√
3	PT ABC, Tbk.	√	-	-	√	√	√	√
4	PT X, Tbk.	√	-	-	√	-	-	-
5	PT BC, Tbk.	-	-	-	√	√	-	√
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Presentase</b>		<b>80%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>

Keterangan analisa penelitian sebelumnya mengenai Komite terkait TI pada perusahaan :

1. Bank XYZ (Persero), Tbk. (David N.P.,2007,Hal 54-58).
2. Bank Swasta DA, Tbk. (Prawira,2007,Hal 39-40).
3. PT ABC, Tbk. (Apriansyah,2007,Hal 38-42).
4. PT BC, Tbk. (Noor,2007,Hal 43-44).
5. PT X, Tbk. (Haeqal,2007,Hal 63).

#### **4.2.1 IT Steering Committee**

##### **a. *Analisa Pola***

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan mengacu pada tabel 4.4 diatas, terdapat 4 dari 5 perusahaan Tbk yang telah menerapkan IT Steering Committee yakni pada Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA, Tbk., PT ABC, Tbk. dan PT X, Tbk.

Dilihat dari pola penerapan IT Steering Committee ini, yakni semua perusahaan yang telah menerapkannya adalah perusahaan Tbk yang bergerak di industri Perbankan.

##### **b. *Preposisi***

Sebagian besar perusahaan Tbk diatas sudah menerapkan IT Steering Committee pada perusahaannya.

##### **c. *Validasi***

Penulis tidak menemukan adanya aturan secara umum di Indonesia yang mengatur mengenai penerapan IT Steering Committee pada perusahaan, ataupun adanya aturan Bapepam yang mengatur khusus mengenai komite ini.

##### **d. *Kesimpulan Analisa***

Penulis menduga bahwa penerapan komite ini pada perusahaan seperti ini berdasarkan atas pekerjaan-pekerjaan yang terkait dengan TI pada perusahaan tersebut dan secara tak langsung anggota-anggota dari komite ini juga telah terlibat didalam perihal pengambilan keputusan mengenai proyek TI yang akan dilaksanakan bersama unit bisnis lainnya pada perusahaan tersebut ataupun juga pada rapat umum pemegang saham (RUPS) dimana disana disampaikan setiap kebutuhan TI pada perusahaan.

Dikarenakan yang ditemukan diatas adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri perbankan, penulis menduga bahwa penerapan komite ini penting dilakukan pada perusahaan dengan industri tersebut mungkin terkait dengan TI adalah faktor sangat penting dalam menunjang setiap aktivitas bisnis perbankan yang dapat dikatakan mendekati *real time processing* sehingga diperlukan komunikasi, pertemuan atau rapat dalam melakukan pembahasan mengenai fungsi TI terhadap bisnis perusahaan.

Terlepas dari itu semua, penulis masih belum menemukan validasi terhadap penerapan *IT Steering Committee* pada perusahaan Tbk, terutama terhadap ada atau tidaknya aturan / regulasi di Indonesia yang khusus mengatur komite TI ini. Namun penelitian dapat dilakukan lebih lanjut yakni dengan mengambil studi-studi kasus perusahaan Tbk lainnya.

#### **4.2.2 IT Project Steering Committee**

##### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, hanya ada 2 dari 5 perusahaan yang menerapkan IT Project Steering Committee yakni pada Bank XYZ (Persero), Tbk dan Bank Swasta DA, Tbk.

##### **b. Preposisi**

Masih sebagian kecil perusahaan menerapkan *IT Project Steering Committee*.

##### **c. Validasi**

Penulis tidak menemukan adanya aturan secara umum di Indonesia yang mengatur mengenai penerapan IT Project Steering Committee pada perusahaan, ataupun adanya aturan Bapepam yang mengatur khusus mengenai komite ini.

**d. Kesimpulan Analisa**

Penulis dapat menyimpulkan jika menggunakan perusahaan-perusahaan diatas bahwa masih sebagian kecil perusahaan-perusahaan tersebut melakukan penerapan IT Project Steering Committee.

Penulis juga menduga kemungkinan penerapan komite ini mempunyai batasan yang tipis dengan penerapan Project Management Office (PMO) dimana kedua-duanya menurut penulis adalah sama-sama menangani dan membahas mengenai proyek TI.

Penelitian dapat dilakukan lebih lanjut yakni dengan mengambil studi-studi kasus perusahaan Tbk lainnya.

**4.2.3 IT Strategy Committee**

**a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, tidak ditemukannya penerapan komite ini pada perusahaan-perusahaan diatas.

**b. Preposisi**

*IT Strategy Committee* belum diterapkan pada perusahaan Tbk.

**c. Validasi**

Belum adanya aturan ataupun regulasi di Indonesia yang mengatur mengenai komite ini.

**d. Kesimpulan Analisa**

Penulis menduga segala sesuatu yang terkait dengan strategi bisnis ataupun TI mungkin sudah termasuk pada rapat atau perkumpulan yang dilakukan perusahaan seperti pada RUPS ataupun rapat-rapat yang diadakan Dewan Direksi perusahaan bersama Top Level Manager perusahaan tersebut.

Hal ini dapat dijelaskan dengan fakta bahwa ITGI banyak dipengaruhi orang-orang yang bekerja di perusahaan Anglo-Saxon yang memiliki Board of Director (sebagai perencana strategi & pengawas), dan CEO sebagai eksekutor. Sedangkan Indonesia secara umum menggunakan madzhab *bikameral*, dimana peran Komisaris adalah menasehati & mengawasi, sedangkan perencanaan strategi dan eksekusi pada Dewan Direksi. Sangat mungkin fungsi IT Strategy Committee tetap ada dalam organisasi, hanya saja di-embed dalam IT Steering Committee atau mekanisme rapat/meeting lainnya. (Wibowo, 2008)

#### **4.2.4 Komite Audit (Audit Committee)**

##### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, telah semuanya menrapkan komite audit pada perusahaannya, yakni pada Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA, Tbk., PT ABC, Tbk. ,PT X, Tbk dan PT BC, Tbk.

##### **b. Preposisi**

Komite Audit wajib diterapkan pada suatu perusahaan Tbk.

##### **c. Validasi**

Menurut pengamatan dan asumsi penulis, untuk aktivitas audit TI sendiri adalah sebagai bagian tugas dari komite audit yang ada pada perusahaan. Untuk pembentukan komite audit pada perusahaan terbuka sudah menjadi suatu kewajiban dalam penerapannya dimana selayaknya telah diatur oleh Bapepam, yakni Keputusan Ketua Bapepam, peraturan IX.1.5 Nomor 2 Kep-29/PM/2004 yaitu menyebutkan :

*“ Emiten atau Perusahaan Publik wajib memiliki Komite Audit “*

Selain itu pembentukan komite audit juga diatur pada Undang Undang No. 19 tahun 2003 tanggal 19 Juni 2003 tentang BUMN, antara lain pada pasal 70 disebutkan bahwa :

*"Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN wajib membentuk komite audit yang bekerja secara kolektif dan berfungsi membantu Komisaris dan Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya."*

#### Informasi Pendukung lainnya

Pada harian Suara Karya, edisi Senin, 6 Juni 2005 di rubrik Opini oleh Muh Arief Effendi, juga menyatakan respon positif dengan adanya pembentukan komite audit di dalam suatu perusahaan seperti dikatakan sebagai berikut :

*"Kehadiran komite audit telah mendapat respon yang cukup positif dari berbagai pihak, antara lain pemerintah, Badan Pengawas pasar modal (Bapepam), Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), para Investor, Profesi Penasehat Hukum (Advokat), profesi akuntan serta perusahaan penilai independen (independent appraisal company)."*

#### **d. Kesimpulan Analisa**

Penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa setiap perusahaan diatas sudah memiliki komite audit. Adanya penerapan komite audit ini menurut penulis sendiri adalah terkait juga dengan adanya aturan/regulasi yang cukup jelas dibahas diatas bahwa perusahaan wajib membentuk komite audit. Adanya penerapan dari komite audit pada perusahaan menurut penulis dengan didukung dari hasil penelitian sebelumnya (pada tabel 4.4 diatas) mencerminkan salah tujuan IT Governance yakni *Performance Management* (

ITGI, 2003 ) dan ini adalah sebagai bagian dari penerapan *Good IT Governance* .

#### **4.2.5 Komite Investasi**

##### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas bahwa 4 dari 5 perusahaan yang digunakan penulis dalam penelitian ini sudah menerapkan komite investasi pada perusahaannya, yakni pada Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA, Tbk., PT ABC, Tbk. dan PT BC, Tbk.

##### **b. Preposisi**

Sebagian besar perusahaan telah memiliki komite investasi.

##### **c. Validasi**

Melihat pada aturan UU Penanaman Modal No.25 Tahun 2007 BAB IX pasal 15 dan 16, pada pasal-pasal ini telah mengatur secara tidak langsung (*indirect*) terhadap perlunya penerapan komite investasi pada perusahaan.

##### **d. Kesimpulan Analisa**

Sebagian besar (4 dari 5 perusahaan) perusahaan yang digunakan penulis disini telah memiliki komite investasi didalam perusahaannya. Menurut penulis, adanya aturan secara tak langsung (*indirect*) dapat memicu penerapan komite ini pada perusahaan Tbk.

#### **4.2.6 Komite Resiko**

##### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas terlihat bahwa komite resiko sudah dimiliki oleh 3 dari 5 perusahaan, yakni pada Bank XYZ (Persero), Tbk., Bank Swasta DA,

Tbk, dan PT ABC, Tbk. dimana kesemuanya ini adalah perusahaan yang bergerak pada industri perbankan. Sedangkan untuk perusahaan yang tidak bergerak di industri perbankan yang digunakan penulis belum memiliki komite resiko.

**b. Preposisi**

Adanya korelasi positif antara komite resiko dengan komite audit yang dimiliki perusahaan.

**c. Validasi**

Sesuai dengan Keputusan Ketua Bapepam yakni peraturan IX.1.5 Nomor 2 Kep-29/PM/2004, fungsi dari manajemen resiko adalah salah satu tugas dari komite audit dimana disebutkan

*“Tugas dan tanggung jawab komite audit yang terkait dengan manajemen resiko adalah melaporkan resiko-resiko yang terkait dengan perusahaan kepada Dewan Komisaris dan melaporkan implementasi risk management yang dilakukan oleh Direksi.”*

Berdasarkan aturan tersebut, penulis melihat adanya korelasi antara komite resiko dengan komite audit sebenarnya sangat saling berhubungan dan memiliki fungsi perbedaan yang tipis, dimana komite resiko sendiri adalah mempunyai fungsi sebagai sarana untuk mengantisipasi terjadinya *potential loss*, sedangkan audit dilakukan setelah terjadinya suatu peristiwa untuk mencegah terjadinya kembali peristiwa tersebut.

Hal ini juga disampaikan oleh Ikatan Komite Audit Indonesia pada website resminya (<http://www.komiteaudit.org>) yaitu :



*”...Sebagai organ Dewan Komisaris, komite audit memiliki fungsi assistancy dan consultancy bagi Dewan Komisaris demi terciptanya efektifitas fungsi pengawasan Komisaris. Agar tujuan dari fungsi tersebut tercapai, secara garis besar tanggung jawab pengawasan (oversight) komite audit dibagi atas 3 (tiga) bidang utama. Bidang yang pertama adalah pelaporan keuangan (financial reporting), yang kedua adalah pengawasan dan resiko perusahaan (corporate risk and control) dan yang terakhir dari aspek corporate governance. Pada fungsi pengawasan dan resiko perusahaan terdapat di dalamnya peran komite audit dalam risk management.”*

**d. Kesimpulan Analisa**

Penulis melihat keterkaitan antara aturan dari Bapepam peraturan IX.1.5 Nomor 2 Kep-29/PM/2004 dengan pelaksanaan manajemen resiko pada perusahaan bahwa manajemen resiko dari setiap aktivitas TI di perusahaan Tbk sudah termasuk didalam fungsi komite audit, dimana manajemen resiko tersebut adalah salah satu tujuan dari penerapan IT Governance (ITGI, 2003).

Sebagai kesimpulan penulis, berdasarkan tabel 4.4 diatas bahwa sebenarnya fungsi dari komite resiko sendiri juga telah terdapat pada komite audit, dan hal ini mungkin berlaku terhadap perusahaan yang belum memiliki komite resiko.

Sedangkan pada perusahaan dengan industri perbankan diatas, kesemuanya telah memiliki komite resiko. Penulis menduga bahwa penerapan

komite resiko ini mungkin terkait dengan setiap resiko yang dihasilkan dari bisnis inti industri perbankan tersebut sarat dengan resiko-resiko terutama dalam hal penerapan TI nya.

Terlepas dari itu semua, adanya penerapan komite resiko ataupun komite audit kedua-duanya memiliki korelasi positif dimana mempunyai tujuan yang sama yakni manajemen resiko seperti yang disebutkan oleh Bapepam pada peraturan IX.1.5 Nomor 2 Kep-29/PM/2004.

#### **4.2.7 Project Management Office (PMO)**

##### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, bahwa 4 dari 5 perusahaan telah memiliki dan menerapkan PMO pada perusahaannya, sedangkan 3 dari 4 perusahaan yang telah menerapkan PMO tersebut adalah perusahaan di industri perbankan, dan sisa nya adalah 1 perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak di industri telekomunikasi.

##### **b. Preposisi**

Sebagian besar perusahaan Tbk di industri perbankan memiliki PMO.

##### **c. Validasi**

Penerapan Project Management Office (PMO) telah diatur pada PBI no 9/15/PBI/2007 pasal 11 yakni pada point b, diesbutkan :

*“ menerapkan manajemen proyek dalam pengembangan sistem”*

Namun penulis belum menemukan aturan dari Bapepam yang mengatur mengenai PMO.

##### **d. Kesimpulan Analisa**

Penulis menyimpulkan bahwa perusahaan dengan industri perbankan memiliki PMO, hal ini terkait sudah adanya aturan dari PBI yang mengatur mengenai penerapan manajemen proyek tersebut. Sedangkan ada perusahaan di industri telekomunikasi telah menerapkan PMO, menurut penulis dikarenakan mungkin banyaknya proyek TI yang ada pada perusahaan tersebut dan industri telekomunikasi sendiri memiliki kemiripan bisnis usaha yang sama dengan industri perbankan yakni *real time processing* serta ketergantungan terhadap TI yang begitu tinggi.

#### **4.3 Pengambilan Keputusan TI**

Pengambilan keputusan TI pada suatu perusahaan merupakan hal yang penting dalam menerapkan IT Governance yang baik. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa pengambilan keputusan TI sendiri di perusahaan Tbk masih memiliki pola yang berbeda-beda dalam setiap aspek walaupun ditemukan juga pola yang sama satu sama lainnya.

Berikut penulis akan menggambarkan suatu tabel yang terkait informasi yang didapat dari penelitian sebelumnya yaitu mengenai pengambilan keputusan TI pada perusahaan Tbk. Suatu tabel yang merunut dari kerangka kerja Weill Ross agar mempermudah pembahasan terhadap pengambilan keputusan TI, yaitu sebagai berikut.

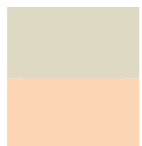
		DECISION									
		IT PRINCIPLE		IT ARCHITECTURE		IT INFRASTRUCTURE STRATEGIES		BUSINESS APPLICATION NEEDS		IT INVESTMENT	
Who	What	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION
	GOVERNANCE ARCHETYPE	BUSINESS MONARCHY		1,2,4,5		1,2,5		1,2,4,5		1,2,3,4,5	
IT MONARCHY		3		1,2,5	3	1,2,5	3				
FEUDAL			3					3			
FEDERAL		4						5		2.5	
DUOPOLY		1,2,5		3.4	4	3.4		1,2,4		1,3,4	
ANARCHY											

Tabel 4.5 Tabel Pengambilan Keputusan TI

Keterangan :

1. Bank XYZ (Persero), Tbk. (David N.P.,2007,Hal 83-87)
2. PT ABC, Tbk. PT ABC, Tbk. (Apriansyah,2007,Hal 54-56)
3. Bank Swasta DA, Tbk. (Prawira,2007,Hal 59-60)
4. PT X, Tbk. (Haeqal,2007,Lampiran F)
5. PT BC, Tbk. (Noor,2007,Hal 54-61)

Who \ What		DECISION									
		IT PRINCIPLE		IT ARCHITECTURE		IT INFRASTRUCTURE STRATEGIES		BUSINESS APPLICATION NEEDS		IT INVESTMENT	
		INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION	INPUT	DECISION
GOVERNANCE ARCHTYPE	BUSINESS MONARCHY		80%		60%		80%		100%		100%
	IT MONARCHY	20%		60%	20%	60%	20%				
	FEUDAL		20%					20%			
	FEDERAL	20%						20%		40%	
	DUOPOLY	60%		40%	20%	40%		60%		60%	
	ANARCHY										


 Most Common Patterns for all firm  
 Intersection Patterns between IT Gov UI Lab and most common patterns for all firm

Tabel 4.6 Tabel Pengambilan Keputusan TI (dalam prosentase)

### 4.3.1 Pengambilan Keputusan TI berdasarkan Business Monarchy

#### a. Analisa pola

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dapat dilihat dari tabel 4.5 diatas, maka untuk setiap pengambilan keputusan TI di setiap aspek masih berdasarkan Business Monarchy.

Adanya kesamaan pola yang diperoleh terhadap pengambilan keputusan TI secara *business monarchy* pada IT Investment antara pembuktian penelitian oleh Weill Ross (2004) dengan hasil penelitian Lab IT Governance MTI UI. Selain IT Investment, antara Weill Ross (2004) dengan Lab IT Governance MTI UI memiliki perbedaan pola dalam pengambilan keputusan TI nya.

#### b. *Preposisi*

Pengambilan keputusan TI perusahaan Tbk di Indonesia masih berdasarkan *Business Monarchy*.

#### c. *Validasi*

Adanya UU. PT No 40/2007 menyebutkan mengenai peran Dewan Direksi yang bertindak sebagai pembuat keputusan di dalam operasional perusahaan, yaitu :

*"Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar."*

Adanya aturan secara tak langsung mengatur mengenai pengambilan keputusan Dewan Direksi pada suatu perusahaan Tbk pada aturan Bapepam yaitu Kep-45/PM/2004 Peraturan nomor IX.I.6 menyebutkan bahwa :

*"Anggota direksi dan atau komisaris dilarang baik langsung maupun tidak langsung membuat pernyataan tidak benar mengenai fakta yang material atau tidak mengungkapkan fakta yang material agar pernyataan yang dibuat tidak menyesatkan mengenai keadaan Emiten atau Perusahaan Publik yang terjadi pada saat pernyataan dibuat."*

Selain aturan-aturan diatas, penulis melihat adanya aturan Bapepam yang membahas tanggung jawab penuh terhadap pelaporan keuangan di perusahaan Tbk, dimana dalam hal ini menurut penulis memiliki keterkaitan antara pengambilan keputusan TI dengan adanya pengeluaran anggaran yang akan dilakukan terhadap kebutuhan TI. Aturan Bapepam tersebut adalah Kep-40/PM/2003 Peraturan Nomor VIII.G.11 (terlampir pada Lampiran).

**d. Kesimpulan Analisa**

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil menurut penulis terkait dengan pengambilan keputusan TI di Indonesia yang masih berdasarkan *business monarchy* yakni sebagai berikut :

1. Perbedaan pola pengambilan keputusan TI yang terlihat antara Weill Ross dengan penelitian Lab IT Governance MTI UI yang telah dilakukan sebelumnya yakni pada pola Weill Ross banyak dilakukan secara *decentralized* sedangkan pada penelitian Lab IT Governance MTI UI masih *centralized*, yaitu secara *business monarchy*. Salah satu penyebabnya yaitu

pada Weill Ross menggunakan sumber perusahaan multinasional dengan kata lain mempunyai pasar internasional atau global, sedangkan pada penelitian oleh Lab IT Governance MTI UI dilakukan pada perusahaan dengan skala nasional (Wibowo,2008). Terlepas dari itu semua, adanya kesamaan penerapan pengambilan keputusan TI di Indonesia yaitu berdasarkan *business monarchy*.

2. Pimpinan tertinggi atau Dewan Direksi pada perusahaan terbuka (Tbk) mempunyai peranan yang cukup signifikan, selain fungsi Dewan Direksi sudah jelas diatur pada UU. PT No 40/2007 dan juga menurut penulis adanya tanggung jawab dari Dewan Direksi dalam melaporkan segala macam transaksi material pada perusahaan publik terhadap Bapepam (Kep-45/PM/2004 Peraturan nomor IX.I.6). Maka untuk pengambilan keputusan TI sendiri dapat dilakukan setelah memperoleh validasi serta persetujuan dari Dewan Direksi.
3. Dewan direksi pada perusahaan terbuka seperti yang telah dibahas pada posisi dan peranan pimpinan TI mempunyai tanggung jawab dalam aktivitas melaporkan keuangan terhadap Bapepam (Kep-40/PM/2003 Peraturan Nomor VIII.G.11). Oleh karena itu menurut penulis, secara tak langsung dengan adanya aturan dari Bapepam tersebut segala sesuatu yang terkait dengan keuangan atau anggaran dana maka pimpinan perusahaan dalam hal ini Dewan Direksi mempunyai tanggung jawab penuh dalam hal tersebut.



### 4.3.2 Input pada IT Principle, Business Application Needs, IT Investment

#### a. *Analisa pola*

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel 4.5 diatas bahwa untuk masukan-masukan (*input*) terhadap IT Principle yakni dari Federal, T Monarchy dan IT Duopoly.

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, penulis melihat bahwa masukan-masukan (*input*) terhadap IT Principle sebagian besar dan dominan ditentukan secara IT Duopoly.

#### b. *Preposisi*

Input atau masukan-masukan terhadap IT Principle secara Feudal dikarenakan secara tak langsung berhubungan dengan bisnis unit terkait yang ada pada perusahaan tersebut

#### c. *Validasi*

Tidak adanya aturan ataupun regulasi yang mengatur secara khusus mengenai keharusan setiap masukan-masukan terhadap IT Principle perusahaan.

#### d. *Kesimpulan Analisa*

Menurut dugaan penulis, bahwa ditemukannya masukan-masukan terhadap IT Principle secara Feudal dikarenakan beberapa hal sebagai berikut :

1. Di Indonesia setiap hal yang berhubungan dengan *policy*, *principle* atau aturan yang berhubungan dengan perusahaan secara umum maka setiap unit bisnis terkait perlu memberikan masukan-masukan agar dikedepannya pada saat diterapkan aturan-aturan tersebut sudah tersosialisasikan dengan baik kepada bisnis unit terkait, serta mengurangi kemungkinan-

kemungkinan adanya “penolakan” yang datang dari bisnis unit terkait aturan-aturan baru yang akan diterapkan.

2. *Business Application Needs* pastinya berhubungan dengan kebutuhan yang akan digunakan oleh masing-masing bisnis unit terkait yang ada dalam perusahaan, apabila tidak adanya keterlibatan bisnis unit terkait dalam *input* kebutuhan-kebutuhannya maka dikhawatirkan adanya *sistem / application* nantinya tidak akan digunakan ataupun dimanfaatkan secara optimal oleh user ( dalam hal ini bisnis unit terkait ).
3. Setiap kebutuhan bisnis yang diajukan tentunya membutuhkan suatu dana ataupun anggaran dana yang akan dikeluarkan perusahaan tersebut, untuk keputusan yang terkait dengan IT Investment tentunya pasti tidak lepas dari adanya anggaran baik itu dana ataupun resource yang dibutuhkan didalam penerapan aspek tersebut. Oleh karena itu setiap bisnis unit terkait dengan divisi / bagian TI pada perusahaan perlu duduk bersama-sama agar memperoleh suatu kesepakatan dalam memberikan masukan-masukan yang tentunya dikedepannya akan digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan.

### **4.3.2 IT Arsitektur dan IT Infrastruktur**

#### **a. Analisa pola**

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, setiap masukan-masukan yang terkait dengan IT Arsitektur dan IT Infrastruktur sebagian besar berdasarkan *IT Monarchy*, sedangkan pada pengambilan keputusan TI nya sebagian besar oleh *business monarchy*.

**b. Preposisi**

Input terhadap IT Arsitektur dan IT Infrastruktur adalah sebagian besar ditentukan oleh *IT Monarchy*.

**c. Validasi**

Tidak adanya aturan atau regulasi yang mengatur mengenai setiap masukan (*input*) terhadap kebutuhan TI dalam hal ini adalah IT Arsitektur dan IT Infrastruktur dilakukan oleh para pelaku IT sendiri.

**d. Kesimpulan Analisa**

Penulis menyimpulkan terkait dengan adanya masukan-masukan yang berhubungan dengan IT Arsitektur dan IT Infrastruktur adalah semua sebagian besar oleh para pelaku TI sendiri (*IT Monarchy*), dikarenakan mungkin setiap hal yang berhubungan dengan TI terutama mengenai teknologi-teknologi apa yang akan diterapkan dalam perusahaan tersebut dipercayakan kepada para pelaku TI dimana mereka lebih mengerti dan lebih mempunyai pengalaman serta pengetahuan yang dapat digunakan sebagai masukan-masukan terhadap kebutuhan IT Arsitektur dan IT Infrastruktur.

Setelah diperoleh masukan-masukan tersebut, maka nanti Dewan Direksi perusahaan tinggal bertindak sebagai pengambil keputusannya.