

## BAB II DASAR TEORI

Pada bab ini akan dibahas beberapa teori yang akan digunakan sebagai landasan teori dalam melakukan analisis pada bab pembahasan nantinya.

Teori-teori tersebut, antara lain : Tinjauan tentang organisasi, *Chief Information Officer (CIO)*, *Good Corporate Governance* dan *Good Public Governance* serta mengenai definisi *IT Governance* dan kerangka kerja *IT Governance* yang sudah umum digunakan saat ini.

### II.1 Teori Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem fisik yang dikelola dengan menggunakan sistem konseptual. Secara umum berikut faktor –faktor pendukung yang mempengaruhi suatu organisasi dalam operasional sehari – hari nya :

1. Sistem fisik : manusia, material, mesin dan uang
2. Sistem konseptual : informasi

Sistem fisik organisasi adalah sistem lingkaran tertutup dalam arti dikendalikan oleh manajemen, menggunakan informasi umpan balik untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuannya tercapai. Organisasi juga merupakan suatu sistem terbuka, dalam arti berhubungan dengan lingkungannya. Sebuah organisasi mengambil sumber daya dari lingkungannya, mengubah sumber daya tersebut menjadi barang dan jasa, dan mengembalikan sumber daya yang telah diubah kepada lingkungannya. Lingkungan adalah alasan utama keberadaan organisasi.

Delapan faktor yang mempunyai korelasi dalam lingkungan organisasi sebagai berikut :

1. Pemasok : menyediakan material, jasa dan informasi yang digunakan organisasi untuk memproduksi barang dan jasa
2. Pelanggan : pemakai produk dan calon pemakai
3. Serikat buruh : organisasi bagi tenaga kerja terampil maupun tidak
4. Masyarakat keuangan : lembaga-lembaga yang mempengaruhi sumber daya uang yang tersedia bagi organisasi
5. Pemegang saham/pemilik
6. Pesaing : organisasi pesaing yang berada di pasaran
7. Pemerintah
8. Masyarakat global : wilayah geografis dimana organisasi itu berdiri.

Tiap organisasi akan mengembangkan suatu rencana strategis sumber daya informasi yang memenuhi kebutuhannya sendiri. Namun kita dapat mengidentifikasi sejumlah topik utama yang harus tercakup, yaitu :

1. Tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh tiap subsistem CBIS selama periode yang tercakup dalam jangka waktu perencanaan.
2. Sumber daya informasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tsb.

Manajemen sumber daya informasi (Information resources management-IRM) adalah aktivitas yang dijalankan oleh manajer pada semua tingkatan dalam organisasi dengan tujuan mengidentifikasi, memperoleh dan mengelola sumber daya informasi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pemakai.

Elemen-elemen IRM yang diperlukan :

1. Kesadaran bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui sumber daya informasi yang unggul.
2. Kesadaran bahwa jasa informasi adalah suatu area fungsional utama.
3. Kesadaran bahwa CIO adalah eksekutif puncak.

4. Perhatian pada sumber daya informasi organisasi saat membuat perencanaan strategis.
5. Rencana strategis formal untuk sumber daya informasi.
6. Strategi untuk mendorong dan mengelola end user computing.

## **II.2 Teori Chief Information Officer (CIO)**

*Chief Information Officer (CIO)* adalah sebutan atau fungsi terhadap jabatan Direktur yang menangani Teknologi Informasi secara khusus dan menyeluruh dalam suatu perusahaan dimana pada umumnya CIO ini melapor kepada *Chief Executive Officer (CEO)* (Wikipedia, Januari 2008).

Tugas dari CIO dapat dikatakan sangat berhubungan dengan tanggung jawabnya terhadap teknologi informasi, dan bisa dikatakan bahwa tugasnya lebih luas yakni tidak hanya terhadap kebutuhan fungsi teknis dari teknologi informasi tetapi juga terhadap pencapaian tujuan bisnis usaha dari perusahaannya.

Tinggi rendahnya posisi penanggung jawab ini sangat ditentukan oleh posisi dan peranan TI bagi perusahaan. Yang berlaku, semakin kritis fungsi TI, biasanya semakin tinggi pula jabatan penanggung jawabnya di dalam organisasi. Untuk jabatan tertinggi ada pada level direktur atau anggota direksi atau disebut dengan CIO (Husnul Suhaemi, Majalah eIndonesia)

## **II.3 Good Corporate Governance (GCG)**

Di Indonesia sendiri, berangkat dari struktur perundangan di Pasar Modal dalam kaitan pengimplementasian prinsip-prinsip *Corporate Governance*, maka struktur peraturan di Pasar Modal yang utama adalah UU No.8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal yang kemudian dijabarkan oleh dua Peraturan Pemerintah, yaitu PP

No.45 Tahun 1995 yang telah diubah oleh PP No.12 Tahun 2004 serta PP No.46 Tahun 1995.

Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada Emiten dan Perusahaan Terbuka, yaitu sebagai berikut (Lokakarya Pusat Pengkajian Hukum, 2004) :

1. *Transparency*, adalah meningkatkan keterbukaan informasi tentang kinerja perusahaan secara tepat waktu dan akurat.
2. *Fairness*, adalah bagaimana keterbukaan informasi dapat melindungi semua investor perusahaan yaitu dalam hal ini pemegang saham minoritas yang diutamakan.
3. *Responsibility*, dikaitkan dengan tanggung jawab *stakeholders* dimana *stakeholders* itu adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan di luar pemegang saham, bisa kreditor dan pegawai, bisa juga *responsibility* manajemen terhadap lingkungan.
4. *Accountability*, adalah bagaimana perusahaan menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan baik dari pemegang saham, direksi dan komisaris.

Dapat dikatakan bahwa IT Governance sendiri adalah bagian daripada Corporate Governance, dalam hal ini tentu saja sudah menjadi suatu tanggung jawab daripada Direksi dari Perusahaan.

Kita dapat melihat pertanyaan-pertanyaan yang muncul berhubungan dengan Corporate Governance relasinya dengan IT Governance, seperti yang dikemukakan oleh Shleifer dan Vishny (1997) dalam survey yang mereka lakukan mengenai Corporate Governance sebagai berikut :

Tabel 2 1 A survey on corporate governance. The Journal of Finance, 52(2)

Corporate Governance Questions	IT Governance Questions
How do suppliers of finance get managers to return some of the profits to them?	How does top management get their CIO and IT organization to return some business value to them?
How do suppliers of finance make sure that managers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects?	How does top management make sure that their CIO and IT organizations do not steal the capital they supply or invest in bad projects?
How do suppliers of finance control managers?	How does top management control their CIO and IT organization?

## II.4 Definisi IT Governance

Banyak sekali definisi dari *IT Governance* itu sendiri dan selalu berkembang dari waktu ke waktu baik itu dari *best practice* yang ada di internasional maupun di Indonesia. Definisi-definisi dirangkum dan dapat dilihat seperti pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.2 Definisi *IT Governance*

Brown & Magil (1994)	IT Governance menggambarkan area pusat ( <i>locus</i> ) yang menjadi tanggung jawab dari fungsi-fungsi TI.
Luftman (1996)	IT Governance adalah suatu tingkatan yang mendefinisikan kewenangan dalam membuat keputusan TI dalam suatu manajemen, dan proses-proses manajer, baik organisasi TI maupun bisnis dalam hubungannya dengan menetapkan prioritas TI dan alokasi sumber daya TI.
Sambamurthy &	IT Governance merujuk pada pola kewenangan kegiatan-

Zmud (1999)	kegiatan kunci TI.
Sambamurthy & Zmud (2000)	IT Governance mendefinisikan area pusat dari kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan inti TI.
Petersen (2001)	IT Governance adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan portofolio TI organisasi. IT Governance menggambarkan (a) distribusi wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan TI di antara stakeholders yang berbeda dalam organisasi, dan (b) aturan-aturan dan prosedur dalam membuat dan memonitor keputusan TI strategis.
Weill & Vitale (2002)	IT Governance menggambarkan proses keseluruhan perusahaan dalam membagi wewenang dalam pengambilan keputusan mengenai TI dan pemantauan kinerja investasi TI.
Van Grembergen (2002)	IT Governance merupakan kapasitas organisasi yang digunakan oleh dewan komisaris, direksi, dan manajer TI untuk mengatur formulasi dan implementasi strategi TI dan dengan cara ini, dapat memastikan penggabungan antara bisnis dan TI.
ITGI (2003)	IT Governance adalah 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.
Wikipedia	IT Governance adalah suatu cabang dari tata kelola perusahaan yang terfokus pada sistem teknologi informasi (TI) serta

	manajemen kinerja dan risikonya.
Departemen Komunikasi dan Informatika RI	IT governance diartikan sebagai struktur dari hubungan dan proses yang mengarahkan dan mengatur organisasi dalam rangka mencapai tujuannya dengan memberikan nilai tambah dari pemanfaatan teknologi informasi sambil menyeimbangkan risiko dibandingkan dengan hasil yang diberikan oleh teknologi informasi dan prosesnya. IT governance merupakan satu kesatuan dengan sukses dari enterprise governance melalui peningkatan dalam efektivitas dan efisiensi dalam proses perusahaan yang berhubungan. IT governance menyediakan struktur yang menghubungkan proses TI, sumber daya TI dan informasi bagi strategi dan tujuan perusahaan. IT governance menggabungkan good (best) practice dari perencanaan dan pengorganisasian TI, pembangunan dan pengimplemantasian, delivery dan support, serta memonitor kinerja TI untuk memastikan kalau informasi perusahaan dan teknologi yang berhubungan mendukung tujuan bisnis perusahaan. IT governance memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan penuh dari informasinya, dengan memaksimalkan keuntungan dari peluang dan keuntungan kompetitif yang dimiliki.

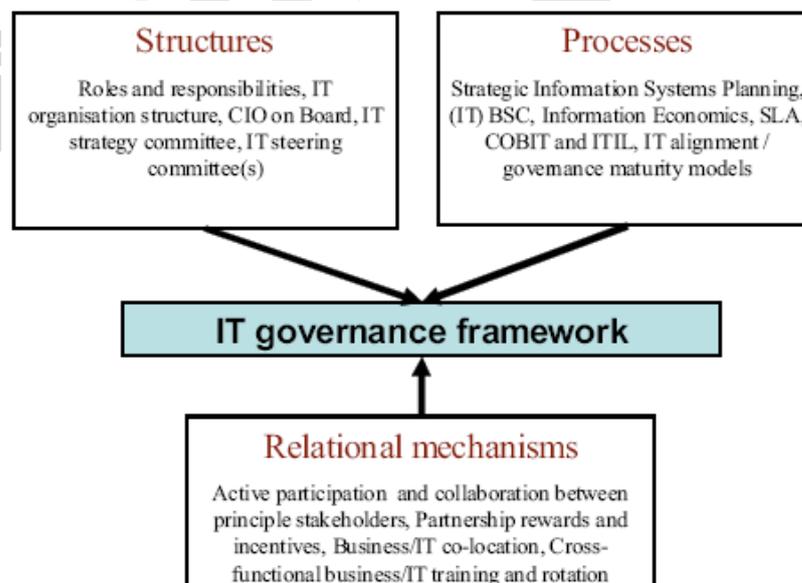
Meskipun definisi-definisi tersebut sedikit berbeda satu sama lain, tetapi tetap pada fokus pada satu tujuan dan kembali pada esensi dari IT Governance itu sendiri yaitu kepentingan bisnis dan TI dan tugas utama dari Board dimana dalam pelaksanaan *IT Governance* harus dapat dilakukan secara efektif, transparan, dan terukur.

## II.5 Kerangka Kerja IT Governance

### II.5.1 Menurut Peterson, De Heas dan Van Grambergen

Batasan masalah dalam penulisan ini adalah bagaimana organisasi mengimplementasikan *IT Governance framework* yang mempunyai stabilitas dalam pelaksanaannya. Seperti sudah dijelaskan sebelumnya oleh Win Van Grambergen (2004), *IT Governance* dapat dilakukan dengan cara menjelaskan struktur, proses, dan mekanisme yang ada.

- Struktur, Aturan yang ada berupa policies, Struktur organisasi, Struktur organisasi IT, komite yang ada
- Proses, mengenai perencanaan strategi dari sistem informasi yang ada, Balanced scorecard jika ada, SLA, Cobit, ITIL, maupun IT Governance maturity model.
- Mekanisme relasi, kolaborasi antar unit-unit bisnis dalam perusahaan, cross functional.



Gambar 2.1 Framework menurut Peterson, De Heas dan Van Grambergen

Bentuk struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena berpengaruh dengan eksistensi dari divisi IT. Struktur mencakup Struktur organisasi TI, pembagian peran dan tanggung jawab, *CIO on board*, *IT Steering committee* dan *IT strategy committee*.

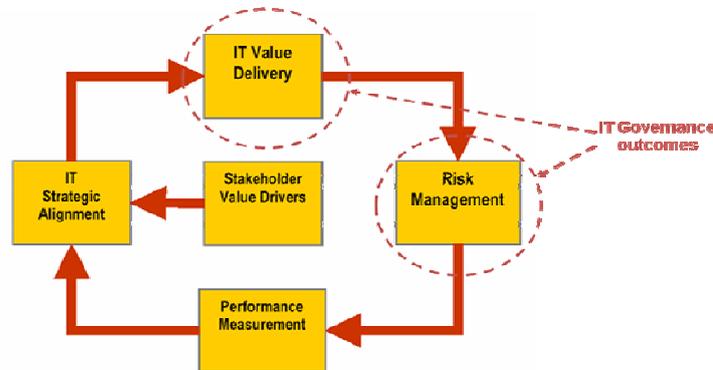
Proses sendiri adalah pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dalam rangka menerapkan *IT governance* mencakup: *Strategic Information System Planning; policy dan procedure; Information Economics; IT Balance Score Card; Service Level Agreement; COBIT and ITIL; IT Alignment/Governance Maturity model*. Proses disini terkait dengan pengambilan keputusan yang strategic dan monitoring melalui BSC. Pelaksanaan proses dalam organisasi untuk membuat strategic decision dan memonitor pelaksanaannya dengan cara penggunaan IT Balanced Scorecard.

Kemudian mekanisme relasional nya adalah termasuk didalamnya seperti partisipasi IT, dialog antar bisnis unit. Setiap langkah tersebut mempunyai tujuan masing-masing. Dengan membagi masalah-masalah yang terjadi dalam IT Governance menjadi bagian yang kecil dan memecahkan masalah tersebut secara terpisah tidak selalu dapat memecahkan suatu masalah secara lengkap. Elemen-elemen dari Framework IT Governance dapat dilihat pada gambar 2 diatas.

### **II.5.2 Menurut IT Governance Institute (ITGI)**

Berdasarkan IT Governance Institute Cycle dibawah, area fokus dari TI Governance yaitu bagaimana TI bisa memberikan value terhadap perusahaan dan manajemen dari setiap resiko-resiko yang mungkin terjadi. Kelima area terlihat pada gambar dibawah tersebut didorong oleh nilai yang diinginkan *stakeholder*. Dua area adalah hasil yang diinginkan, yaitu *value delivery* dan *risk management* dan tiga

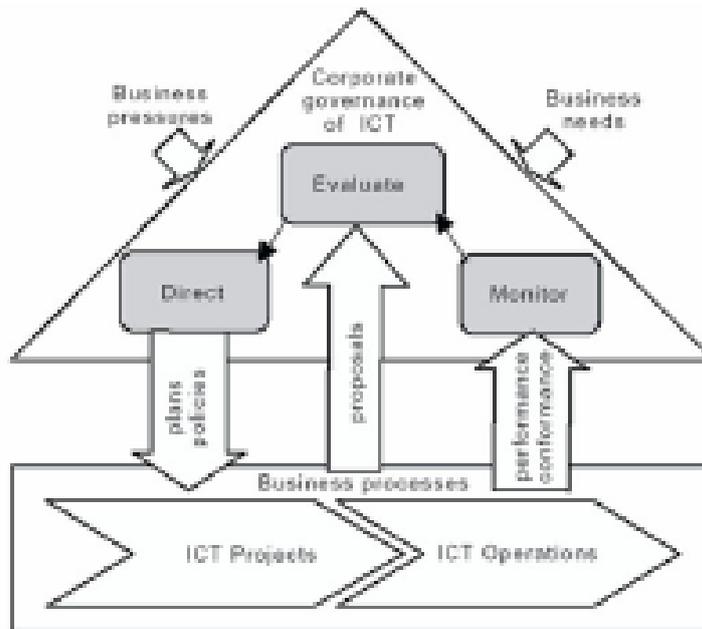
sisanya adalah faktor pendorong, yaitu *strategic alignment*, *resource management* dan *performance management*.



Gambar 2.2 Area Fokus pada *IT Governance*

### II.5.3 Menurut Australian Standard 8015 (AS-8015)

*IT Governance framework* yang dapat digunakan dan dipetakan adalah penggunaan model AS-8015, yaitu model *ICT Governance* yang dikembangkan oleh Australia. Model ini dapat digambarkan seperti pada Gambar 3. Berdasarkan model tersebut, Direksi dan Komisaris bertanggung jawab untuk mengarahkan ICT. Standard ini menyediakan prinsip panduan bagi direktur atau *top level manajemen* organisasi untuk penggunaan teknologi komunikasi dan informasi yang efektif, efisien, dan dapat diterima dengan baik di dalam organisasi (*Australian Standard 2005*).



Gambar 2.3 Model AS-8015

#### II.5.4 Menurut Weill – Ross

Dalam sebuah kerangka yang dinamakan *Governance Arrangements Matrix*. Kerangka ini dapat digunakan untuk memetakan wewenang dalam tata kelola TI yang menjelaskan siapa yang memberikan masukan bagi keputusan untuk lima domain TI (prinsip, arsitektur, infrastruktur, investasi, dan aplikasi bisnis) dan apa mekanisme yang digunakan untuk memberi masukan dan pengambilan keputusan. Tabel dibawah menjelaskan tentang *matrix governance* ini.

Tabel 2.3 Governance Arrangement Matrix ( Weill – Ross )

		DECISION									
		IT Principles		IT Architecture		IT Infrastructure Strategies		Business Application Needs		IT Investment	
		Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision
	Business Monarchy										
	IT Monarchy										
	Feudal										
	Federal										
	Duopoly										
	Anarchy										

Dapat dilihat pemetaan yang telah dibuat oleh Weill- Ross (2004) dari table berikut ini.

Tabel 2.4 Weill Ross Model ( 2004 )

GOVERNANCE ARCHETYPE	DECISION DOMAIN										
	IT Principles		IT Architecture		IT Infrastructure Strategies		Business Application Needs		IT Investment		
	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	
Business Monarchy	• Chairman and CEO										• Investment committee
IT Monarchy		• CIO		• CIO • EAO	• EAO						
Federal			• Architecture exception								• Funding authorization
IT Duopoly					• Services catalog	• IT Council • CSS Board					• IT Council • CSS Board • CIO
Feudal			• CTAC				• All business leaders	• Business CIOs • Some business leaders • CTAC			

Most common patterns in all companies

Penjelasan untuk masing-masing kolom diatas sebagai berikut :

- *IT principles*, menyangkut keputusan tingkat tinggi mengenai peran strategis TI untuk mendukung bisnis.

- *IT architecture decisions*, meliputi serangkaian pilihan teknik TI yang terpadu untuk membantu organisasi memenuhi kebutuhan bisnisnya.
- *IT infrastructure* meliputi penyediaan jasa TI yang terpusat dan terkoordinasi yang merupakan fondasi atas kapabilitas TI yang dimiliki suatu perusahaan.
- *Business applications needs* diformulasikan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*business requirement*).
- *IT investment and prioritization*, investasi teknologi informasi sering menjadi bahan yang sulit dimengerti oleh top manajemen dari suatu organisasi, hal ini dikarenakan nilai baru yang ditimbulkan tidak langsung terasa oleh organisasi.

## II.6 Qualitative Data Analysis

Pada penelitian ini mengadopsi dari teori penelitian *qualitative data analysis*, yaitu penelitian yang tidak diperoleh atau dicapai dengan menggunakan prosedur statistic, bentuk hitungan ataupun bentuk-bentuk dari suatu pengukuran (kuantifikasi), akan tetapi diperoleh dari pengamatan. Kelebihan analisa data menggunakan pendekatan kualitatif adalah dimana penelitian ini dapat memberikan rincian yang lebih kompleks tentang suatu fenomena atau kejadian yang susah dipahami bila diungkapkan dengan metode kuantitatif. Penelitian kualitatif sendiri mempunyai tiga unsur utama, yakni :

1. Data yang bisa berasal dari berbagai macam sumber misalnya pengamatan, artikel-artikel atau sumber informasi lainnya.
2. Prosedur analisa dan interpretasi yang digunakan untuk mendapatkan temuan. Proses ini dinamai dengan kode (coding) yang dapat disesuaikan dengan pengetahuan, pengalaman dan tujuan atau kebutuhan penelitian. Hal ini biasa

dilanjutkan dengan penulisan memo atau pembuatan hubungan diagram konseptual.

3. Penulisan laporan, disini penulisan laporan dapat dalam bentuk tinjauan tentang temuan secara lengkap atau hanya pembahasan mendalam dari salah satu bagian penelitian saja.

Secara definisi dari dapat dilihat masing-masing pengertian *Qualitative Data Analysis* sebagai berikut :

Tabel 2 3 Definisi-Definisi Penelitian Kualitatif

Strauss dan Corbin (1997: 11-13)	Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai atau diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik, atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).
Bogdan dan Taylor (1992: 21-22)	Penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati.
Kirk dan Miller (1986:9)	Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam konteksnya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasa dan peristilahannya masing-masing.

Muhadjir (2002: 44)	Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata verbal, bukan dalam bentuk angka.
---------------------	--

