

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR KONTIGENSI DALAM PENERAPAN TATAKELOLA TI DI POLITEKNIK TELKOM

Heru Nugroho

Program Studi Teknik Komputer, Fakultas Ilmu Terapan, Universitas Telkom
Jalan Telekomunikasi No 1, Bandung, 40527
Telp : (022) 5224137, Fax : (022) 5224138
E-mail : hro@politeknikt Telkom.ac.id

Abstrak

Tatakelola TI merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memanfaatkan TI sehingga kinerja organisasi meningkat dan teknologi informasi dapat menjadi jembatan untuk mengatasi kesenjangan (gap) yang terjadi antara strategi bisnis dan strategi organisasi. Organisasi dapat menerapkan tatakelola TI berdasarkan karakteristik organisasi masing-masing yang unik dan tidak mungkin sama dengan organisasi yang lainnya. Organisasi sering dihadapkan oleh kebingungan memilih kerangka kerja yang tepat sesuai dengan karakteristiknya dalam penerapan tatakelola TI. Kenyataan tersebut membawa pertanyaan adanya suatu faktor yang mempengaruhi organisasi dalam penerapan tatakelola TI. Faktor – faktor ini memiliki kecenderungan sangat bergantung pada karakteristik organisasi atau melekat pada organisasi. Faktor – faktor ini kemudian dikenal dengan sebutan faktor kontigensi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kontigensi yang harus dipertimbangkan pada saat akan menerapkan tatakelola TI. Pada paper ini akan dibahas bagaimana hasil analisis budaya organisasi berdasarkan model Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) dan kaitannya dengan Penerapan Tatakelola TI di Politeknik Telkom.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Faktor Kontigensi, OCAI, Politeknik Telkom, Tatakelola TI

Abstract

IT governance is an attempt was made by the organization to utilize IT so the organization performance is improved and technology information can be a bridge for resolve the gap which happens between business strategy and organizational strategy. Organization can implement IT governance based on the unique characteristics of each organization and may not be same with the other organizations. Organizations often confronted by confusion to choose the right framework in accordance with the characteristics in the implementation of IT governance. This fact brings into question, there is existence factors that affect the organization in the implementation of IT governance. These factors have a tendency to rely heavily on the characteristics of the organization or inherent the organization. This factor is known as a contingency factor. Organizational culture is one of the contingency factors that must be considered when implementing IT governance. This paper will discuss how the results of the analysis based on models of Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and relation to implementation IT governance at Telkom Polytechnic.

Keywords: Organizational Culture, Contingency Factor, OCAI, Telkom Polytechnic, IT Governance

1. PENDAHULUAN

Tatakelola teknologi informasi merupakan salah satu masalah yang menjadi perhatian *Chief Information Officer* (CIO) pada suatu organisasi. Organisasi telah menyadari pentingnya tatakelola TI sebagai bagian dari upaya untuk menyelaraskan bisnis dengan TI. 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.

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 lkerugian secara finansial akan dialami organisasi jika gagal menerapkan tatakelola TI.

Ruben Pereira dan Miguel Mira da Silva dalam paper “*A Literature Review: Guidelines And Contingency Factors for IT Governance*” menjelaskan bahwa Gartner menyatakan bahwa tatakelola TI telah diakui sebagai 10 msalah terbesar CIO selama lebih dari lima tahun terakhir dan prioritasnya meningkat antara tahun 2007 dan 2009. Tatakelola TI telah diidentifikasi sebagai solusi yang tepat untuk mengatasi meningkatnya perubahan dan kompleksitas TI. Beberapa bukti yang mendukung pernyataan ini adalah sebagai berikut:[6]

- Meningkatnya laba dan investasi TI sebanyak 40% dengana danya tatakelola TI yang terorganisir dengan baik
- Perusahaan dengan tatakelola TI yang baik dapat memperoleh pengembalian investasi TI 40% lebih tinggi dari pada pesaing mereka, mengingat strategi bisnis yang sama, mereka yang memiliki kinerja rata-rata tatakelola TI memperoleh keuntungan 20% lebih tinggi.

Di lain pihak, tatakelola TI juga memiliki efek negatif yang kecenderungannya merugikan organisasi yang pada awalnya mengharapkan hal positif dengan penerapan tatakelola TI yang baik di organisasinya. Berikut merupakan beberapa bukti yang mendukung pernyataan tersebut:[6]

- 70% dari implementasi ERP gagal untuk mencapai tujuan perusahaan mereka.
- Keterlambatan implementasi produk versi sebelumnya akibat banyak proyek yang melebihi timeline awal yang telah ditargetkan.
- Organisasi harus berhenti menghabiskan lebih dari 80% dari anggaran TI mereka untuk pemeliharaan,upgrade dan pengeluaran rutin lainnya, dan kurang dari 20% untuk pengembangan aplikasi baru.
- 72% dari proyek TI terlambat, melebihi anggaran, atau tidak pernah disampaikan, 45% lebih dari anggaran dan 68% membutuhkan waktu lebih lama dari yang direncanakan.
- Banyak perusahaan menghabiskan sekitar 50% dari seluruh investasi modal mereka pada TI.
- Besar investasi TI tidak membawa manfaat yang signifikan.

Dua hal yang saling bertolak belakang tersebut tentu mengundang pertanyaan mengapa hal tersebut dapat terjadi. Dalam paper ini akan dibahas bagaimana peran atau pengaruh budaya organisasi sebagai salah satu faktor kontigensi dalam penerapan tatakelola TI di organisasi.

2. TATAKELOLA TI

Tatakelola TI merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk memanfaatkan TI sehingga kinerja organsasi meningkat dan teknolgi informasi mdapat enjadi jembatan kesenjangan (gap) yang terjadi antara strategi bisnis dan dan strategi organisasi. Untuk memahami definisi tatakelola TI perhatikan tabel 1 berikut ini:[2,3,4,8,9,10]

Tabel 1. Tabel Definisi Tatakelola TI

Peneliti	Thn	Referensi
ITGI	2004	IT governance merupakan bagian dari tata kelola enterprise dan tanggung jawab dewan direksi serta manajemen eksekutif dimana di dalamnya terdapat kepemimpinan, struktur organisasi dan proses untuk memastikan bahwa TI mampu mendukung dan memperluas strategi dan tujuan organisasi
Weil and Ross	2004	Tatakelola TI merupakan sebuah kerangka kerja pengambilan keputusan dan akuntabilitas untuk mendorong perilaku dalam penggunaan teknologi informasi yang diharapkan
Craig et al.	2005	Tatakelola TI adalah proses dimana keputusan investasi TI dibuat. Bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuat keputusan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana hasil keputusan diukur dan dipantau menjadi tanggung jawab bagian tatakelola TI
Webb et al.	2006	Penyesuaian strategis TI dengan nilai bisnis sehingga nilai bisnis maksimal tercapai melalui pengembangan dan pemeliharaan kendali dan akuntabilitas TI yang efektif, kinerja manajemen, dan risiko

Simonsson and Ekstedt	2006	Tatakelola TI merupakan upaya persiapan, pembuatan, dan penerapan TI terkait keputusan mengenai tujuan, proses, orang, dan teknologi pada tingkat taktis dan strategis
Gerrard	2010	Tatakelola TI adalah proses yang menjamin penggunaan TI yang efektif dan efisien sehingga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan definisi tatakelola TI tersebut maka ada beberapa hal yang berkaitan dengan tatakelola TI, yaitu:

1. Tatakelola TI merupakan tanggung jawab dewan direksi dan manajemen eksekutif.
2. Tujuan utama tatakelola TI adalah penyelarasan strategi bisnis dan strategi TI.
3. Tatakelola TI memuat strategi, kebijakan, tanggung jawab, struktur, dan proses untuk menggunakan TI dalam organisasi.
4. Tatakelola TI merupakan bagian dari tatakelola perusahaan.

3. BUDAYA SEBAGAI FAKTOR KONTOGENSI

Dampak positif dan dampak negatif penerapan tatakelola TI pada suatu organisasi yang dikemukakan pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada struktur organisasi terbaik atau tatakelola TI terbaik yang diperlukan sebagai upaya merespon lingkungan unik dari masing-masing organisasi. Artinya, organisasi dapat menerapkan tatakelola TI atau struktur organisasi TI berdasarkan karakteristik organisasi masing-masing yang unik dan tidak mungkin sama dengan organisasi yang lainnya.

COBIT, ITIL, COSO, dan kerangka kerja lainnya yang banyak diadopsi oleh organisasi sebagai kerangka kerja konseptual hanya memberikan panduan yang akhirnya dalam implementasi akan disesuaikan dengan kebutuhan masing – masing organisasi. Organisasi bisa saja menggunakan beberapa kerangka kerja secara bersamaan dengan memilih sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya. Artinya, dalam pelaksanaannya sangat mungkin terjadi tumpang tindih yang disebabkan penggunaan kerangka kerja mana yang akan digunakan untuk suatu proses tertentu. Permasalahan lain yang muncul adalah organisasi sering dihadapkan oleh kebingungan memilih kerangka kerja yang tepat sesuai dengan karakteristiknya dalam penerapan tatakelola TI. [6]

Kenyataan tersebut membawa pertanyaan adanya suatu faktor yang mempengaruhi organisasi dalam penerapan tatakelola TI. Faktor – faktor ini memiliki kecenderungan sangat bergantung pada karakteristik organisasi atau melekat pada organisasi. Faktor – faktor ini kemudian dikenal dengan sebutan faktor kontigensi. Faktor kontigensi merupakan kemungkinan-kemungkinan apa saja yang harus dipersiapkan menghadapi perubahan yang terjadi dalam bisnis. Budaya merupakan salah satu hal yang dapat mempengaruhi bagaimana sebaiknya tatakelola TI diterapkan pada suatu organisasi. [6]

Chutimon Satidularn 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 tatakelola TI di organisasi. Bagaimana budaya mempengaruhi tatakelola TI dijelaskan dengan dua hal berikut: [7]

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

4. PENILAIAN BUDAYA ORGANISASI

K.S Cameron dan RE Quinn (1999) mengembangkan konsep “*competing values*” yang didekati dari segi kebudayaan organisasi. Model ini berguna dalam mencerminkan ke arah mana organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung visi, misi, dan tujuannya dan mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Dalam model OCAI terdapat 4 macam model kebudayaan dalam organisasi yaitu : [1]

1. Budaya Hierachy

Budaya ini didasarkan pada teori birokrasi Weber dan nilai tradisi, konsistensi, kooperasi, dan penyesuaian. Model hirarchy lebih fokus pada isu internal dibanding isu eksternal dan nilai kestabilan dan kendali di atas fleksibilitas dan pertimbangan. Hal ini merupakan model "perintah dan kendali" yang tradisional dalam organisasi, yang bekerja baik jika tujuannya adalah efisiensi dengan syarat lingkungan organisasinya stabil dan sederhana. Atau hanya ada sedikit perubahan pelanggan, pilihan pelanggan, kompetensi, teknologi, dan lain lain.

2. Budaya Market
Pada budaya market masih mengandalkan kestabilan, namun untuk model ini kita lebih memfokuskan pada pasar eksternal dibanding dengan isu internal. Idenya, pada model ini kita mencari ancaman-ancaman yang ada di luar, mengidentifikasi peluang, seperti halnya mencari keuntungan.
3. Budaya Clan
Budaya clan memiliki Fokus pada isu internal, nilai kefleksibelan dan pertimbangan dibandingkan pada mencari kestabilan dan kontrol. Tujuannya adalah untuk mengatur lingkungan perusahaan melalui kerjasama, partisipasi, dan konsekuensi.
4. Budaya Adhocracy
Budaya Adhocracy berfokus pada isu eksternal dan nilai kefleksibelan dibanding kestabilan dan kontrol. Kunci utamanya adalah kreativitas dan pengambilan resiko. Pada organisasi macam ini biasanya tabel-tabel organisasi, aturan, ruang fisik semuanya sementara, bahkan tidak ada.

Setiap model di atas mempunyai pendekatan yang berbeda pada enam dimensi dalam budaya organisasi. Enam kunci dimensi tersebut adalah: [1]

1. Karakteristik Dominan
2. Kepemimpinan dalam Organisasi
3. Manajemen Pegawai
4. Perekat Organisasi
5. Penekanan Strategi
6. Kriteria Sukses

OCAI sangat berguna dalam mencerminkan kearah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen didalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan. OCAI terdiri dari enam pertanyaan. Masing-masing pertanyaan terdiri empat alternatif. Empat alternatif ini merupakan gambaran dari organisasi saat ini dan yang diharapkan kedepan (lebih disukai).

5. ANALISIS BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI FAKTOR KONTIGENSI DALAM PENERAPAN TATAKELOLA TI

Untuk melakukan analisis busaya organisasi sebagai salah satu faktor kontigensi dalam penerapan Tatakelola TI di Politeknik Telkom maka dilakukan survey dengan menggunakan kuisioner yang bersikan 6 pertanyaan dan 4 alternatif. Untuk melakukan survey OCAI, diambil responden sebanyak sebanyak 20 orang yang terdiri atas dosen tetap, staff, dan dosen lab. Adapun rekapitulasi dari hasil survey untuk tipe budaya organisasi Politeknik Telkom saat ini dan yang lebih dapat dilihat pada tabel 2 dan 3 berikut.

Tabel2. Tipe Budaya Organisasi Politeknik Telkom Saat Ini (Tahun 2012)

Tipe Budaya	Rata - Rata
Clan	21,73
Adhocracy	21,85
Market	28,00
Hierarchy	28,42

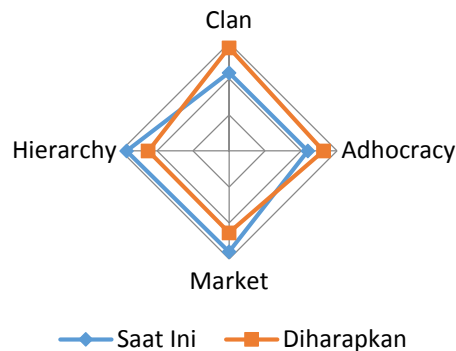
Tabel3. Tipe Budaya Organisasi Politeknik Telkom yang diharapkan (Tahun 2012)

Tipe Budaya	Rata - Rata
Clan	28,67
Adhocracy	26,21
Market	22,71
Hierarchy	22,42

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa saat ini tipe budaya organisasi Politeknik Telkom lebih mencerminkan budaya Hierarki yang lebih fokus pada isu internal dibanding isu eksternal dan nilai kestabilan dan kendali di atas fleksibilitas dan pertimbangan. Hal ini merupakan suatu kewajaran apabila melihat pertumbuhan organisasi yang baru berusia 5 tahun. Penataan internal lebih mendominasi aktivitas – aktivitas yang selama ini berlangsung.

Budaya yang diharapkan atau lebih disukai oleh civitas akademika Politeknik Telkom lebih mencerminkan budaya Clan dan fokus pada isu eksternal, nilai kefleksibelan dan pertimbangan dibandingkan pada mencari kestabilan dan kontrol. Tujuannya adalah untuk mengatur lingkungan perusahaan melalui kerjasama, partisipasi, dan konsekuensi. Adanya pergeseran budaya yang diharapkan dari awal yang fokus pada isu internal dan ke dapan mencoba fokus pada isu eksternal mencerminkan keinginan untuk merubah pola kerja

yang selama ini lebih di dominasi dengan aktifitas rutin saja. Isu – isu external mulai menjadi perhatian, partisipasi dan kerja sama antar unit yang ada di Politeknik Telkom mulai dibangun.



Gambar 1. Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Politeknik Telkom

Salah satu indikator keberhasilan implementasi tatakelola di organisasi adalah ketrlibatan secara langsung seluruh komponen atau stakeholder. Artinya, jika melihat hasil analisis budaya organisasi yang ada di Politeknik Telkom, saat ini merupakan waktu yang tepat untuk mengimplementasikan *good university governance* dan hal ini sejalan dengan Rencana Induk Pengembangan Unit Sistem Informasi tahun 2011 – 2015 sebagai unit yang bertanggung jawab untuk membangun konsep atau model tatakelola Politeknik Telkom.

Salah satu kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengembangkan atau membangun tatakelola TI adalah kerangka kerja COBIT 5. Dalam kerangka kerja ini juga, faktor budaya organisasi menjadi salah satu *enabler* dalam pembuatan model dan implementasi tatakelola TI. Budaya organisasi yang kuat (integritas, tanggung jawab, akuntabilitas, dan etika perilaku) mendorong bagaimana cara pandang Politeknik Telkom untuk menjalankan tatakelola TI sesuai dengan apa yang diharapkan. Artinya dalam merancang struktur dan proses tatakelola TI, faktor budaya perlu menjadi pertimbangan.

6. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan penjelasan pada bagian sebelumnya maka dapat ditarik sebuah kesimpulan dari makalah ini juga saran sebagai perbaikan dan peluang penelitian selanjutnya sebagai berikut.

6.1 Simpulan

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kontigensi dalam implementasi tatakelola TI di Politeknik Telkom. Hal ini juga didukung oleh kerangka kerja COBIT 5 yang menyertakan budaya sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tatakelola TI pada suatu enterprise. Hasil analisis budaya organisasi di Politeknik Telkom dapat dijadikan bahan evaluasi bagi manajemen dan unit sistem informasi dalam menyusun strategi implementasi tatakelola TI agar sesuai dengan apa yang diharapkan bersama.

6.2 Saran

Untuk pengembangan lebih lanjut dari penelitian ini adalah melakukan pemetaan budaya organisasi menggunakan COBIT 5 untuk memperoleh sebuah model penilaian kapabilitas untuk budaya organisasi menggunakan COBIT 5 Process Capability Model.

7. DAFTAR RUJUKAN

- [1] Cameron, K. S., Quinn, R.E., 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, USA : John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Craig S., Cecere M., Young G.O. and Lambert N. 2005. *IT Governance Framework: Structures, Processes, And Communication*. White Paper, Forester Research.
- [3] Gerrard M. 2010. *Defining IT Governance: The Gartner IT Governance Demand/Supply Model*. Gartner ID:G00140091.
- [4] Information Technology Governance Institute., 2004. *Board Briefing on IT Governance*. IT Governance Institute, United States of America.

- [5] ISACA., 2012. *COBIT® 5 Framework*. IL, USA: ISACA.
- [6] Pereira and Silva., 2012. A Literature Review: Guidelines And Contingency Factors For It Governance. *EuropeanMediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2012*. June 7-8, Munich, Germany.
- [7] Satidularn et al., 2011. *Exploring IT governance arrangements in practice: The case of a utility organisation in Thailand*, *Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference on Information Systems*, 07 July 2011 to 11 July 2011, Queensland University of Technology, Brisbane Qld Australia, pp. 1-14.
- [8] Simonsson M. and Ekstedt M. 2006. *Getting the Priorities Right: Literature vs Practice on IT Governance*. In Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, pp.18-26, PICMET, Portland, USA.
- [9] Webb P., Pollard C. and Ridley G. 2006. *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?*. In 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, p.194a, HICSS, Hawaii, USA.
- [10] Weil P. and Ross J.W., 2004. *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Result*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.