



PENERAPAN TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI

Lanto Ningrayati Amali¹⁾, Lillyan Hadjaratie²⁾ Sitti Suhada³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Gorontalo
Jl. Jenderal Sudirman No. 6, Gorontalo, 96128
Telp: (0435) 821125, Fax: (0438) 821125
E-mail: ningrayati_amali@ung.ac.id

Abstrak

Penerapan tata kelola Teknologi Informasi (TI) pada organisasi saat ini menunjukkan bahwa tidak ada kerangka ataupun model tata kelola TI terbaik dalam upaya merespon lingkungan unik dari masing-masing organisasi tersebut. Sehingga setiap organisasi perlu menerapkan tata kelola TI berdasarkan kepada karakteristik organisasi tersebut yang mempunyai ciri unik dan tidak akan sama dengan organisasi yang lain. Paper ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI yang baik. Berdasarkan tujuan penulisan digunakan pendekatan deskriptif untuk memperoleh pemaparan yang objektif mengenai analisis penerapan tata kelola TI berdasarkan perspektif budaya organisasi. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa aspek budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI berfungsi membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi dalam pengembangan TI dan nantinya akan menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan pengembangan TI yang sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi.

Kata kunci : Tata kelola TI, budaya organisasi

Abstract

Application of IT governance these days portrays that organisations have trouble in finding the best model or framework of IT governance that suits the unique atmosphere environment. As long as any organization needs to implement IT governance based on the characteristics of the organization that has unique characteristics and will not be the same as other organizations. This paper aims to identify contributions of organisational culture towards a proper IT governance application. A descriptive approach is conducted to objectively expose an analysis of IT governance implementation in consideration of organisational culture perspective. The result emphasises the role of organisational culture in boosting the organisation's performance and success in IT improvement. Furthermore, it also acts as a recommendation for organisations to design better IT governance which is suitable for organisation strategies and vision.

Keyword : Application of IT governance, organisational culture

PENDAHULUAN

Budaya organisasi merupakan sistem yang dipercaya dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi. Ia akhirnya membentuk perilaku di

kalangan anggota organisasi. Salah satu faktor yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain adalah dari segi budaya dan budaya organisasi merupakan



salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan tata kelola TI (Satidularn dkk, 2011). Faktor penting dan sangat fundamental dalam meningkatkan daya saing organisasi adalah budaya organisasi, sehingga budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Banyak organisasi yang menerapkan strategi tata kelola TI yang baik. Namun, terkait dengan pengembangan TI, organisasi sering dihadapkan oleh kebingungan memilih kerangka kerja ataupun model yang tepat sesuai dengan karakteristiknya dalam penerapan tata kelola TI. Sebagian besar organisasi/institusi ataupun lembaga, saat ini telah mengembangkan TI dalam upaya mewujudkan tata kelola TI yang baik. Namun demikian, kurangnya analisis kebutuhan secara menyeluruh khususnya pada aspek budaya organisasi menuju ke penerapan tata kelola TI yang baik mengakibatkan tahapan pada pengembangan TI ini kurang berkembang dan tidak efektif, bahkan mengalami kegagalan. Hal ini juga dipengaruhi oleh faktor manusia diantaranya ketidakcocokan dengan budaya kerja atau budaya organisasi, etika, dan kebijakan penggunaan SI/TI. Untuk itu, organisasi perlu melakukan analisis budaya dalam penerapan TI dan merumuskannya secara sistematis

sebagai pedoman dalam proses perbaikan dan pengembangan khususnya dalam tata kelola TI. Paper ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI yang baik.

KAJIAN LITERATUR

Umumnya, tata kelola TI memastikan bahwa TI memenuhi kebutuhan dan arah organisasi dalam meningkatkan pencapaian kinerja dan kesuksesan organisasi. Dengan menilai organisasi melalui aspek budaya organisasi akan menjadi dasar untuk menciptakan saling pengertian di kalangan anggota tentang organisasi. Ini termasuk cara sesuatu hal diselesaikan, dan perilaku yang diterima sebagai norma.

Tata Kelola TI

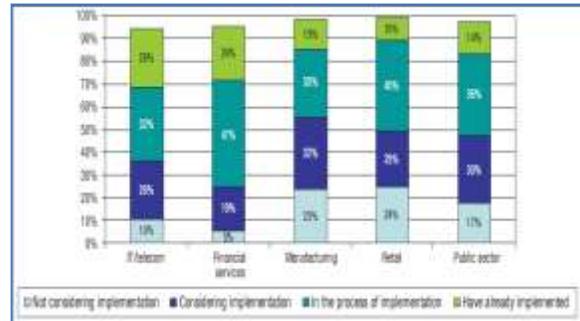
Pada dasarnya tata kelola TI berfokus kepada hubungan, integrasi dan penyelarasan organisasi (Ko & Fink, 2010). Tata kelola TI mencerminkan penggunaan prinsip-prinsip organisasi dan berfokus kepada kegiatan-kegiatan dan penggunaan TI kepada pencapaian tujuan organisasi. Tata kelola TI merupakan suatu tata cara arahan penerapan manajemen organisasi, untuk mendukung pengelolaan TI secara integral dan mengikuti sasaran dan strategi organisasi yang memiliki tanggung jawab (ITGI, 2011). Adapun tujuan



tata kelola TI adalah menyusun dan memastikan implementasi TI memenuhi tujuan yang ditetapkan dalam strategi seperti menyadari dan memaksimalkan manfaat TI sesuai kebutuhan organisasi, memanfaatkan peluang, bertanggung jawab dengan sumber TI yang digunakan serta mengontrol dan mengurangi resiko (Lin dkk, 2010). Saat ini isu bagi institusi-institusi yang sudah memiliki pusat teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah bagaimana efektivitas tata kelola TI saat dalam memenuhi kebutuhan organisasi (Lallana, 2009). Saat ini penerapan tata kelola TI ini menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dengan memastikan perbaikan yang terukur secara efektif dan efisien. Sebuah studi yang dilakukan oleh IT Governance Institute (ITGI, 2008) bahwa sekitar 50 persen dari organisasi di tingkat global yang disurvei telah mengimplementasikan tata kelola TI adalah 18 persen dan dalam proses implementasi adalah 34 persen. Gambar 1 menunjukkan bahwa sektor organisasi TI/Telkom, keuangan dan sektor publik yang sangat bersemangat dalam mempertimbangkan dan menerapkan praktek tata kelola TI.

Ulasan yang sama juga menyatakan bahwa tingkat kematangan tata kelola TI dari organisasi yang memiliki kerangka kerja tata

kelola TI rata-rata adalah 2.67 (skala 0-5). Ini menunjukkan perkembangan positif dalam penerapan tata kelola TI pada tahun-tahun belakangan ini.



Gambar 1. Implementasi tata kelola TI di berbagai sektor

Adapun beberapa laporan penelitian menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang memiliki kebijakan tata kelola TI yang baik dapat meningkatkan laba dari investasi TI setidaknya 20% serta pengembalian investasi 40% dibandingkan dengan organisasi yang tata kelola TI lebih lemah. Sementara dari aspek kinerja organisasi, implementasi tata kelola TI yang baik dan efektif dapat meningkatkan pencapaian kinerja hingga 40 persen (Weill & Ross, 2004; Mueller, 2013). Ini menunjukkan bahwa kesadaran penerapan tata kelola TI di organisasi tampaknya sudah sangat meluas, dengan semakin banyaknya konferensi, seminar maupun lokakarya yang berfokus pada tata kelola TI.



Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2013). Pendapat lain menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal dan telah terbukti sah, sehingganya diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah yang dihadapi (Schein, 2008).

Keberadaan budaya suatu organisasi ini mempunyai tujuan adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Peran dan fungsi budaya organisasi ini adalah (Robbins & Judge, 2013):

1. mempunyai *boundary-defining roles*.
2. membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.
3. budaya memfasilitasi timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individu.

4. meningkatkan stabilitas sistem.
5. budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku anggota.

Ini menunjukkan bahwa fungsi budaya organisasi dapat memberikan pedoman baik bagi organisasi tersebut maupun bagi para anggotanya. Pedoman ini dapat berupa tindakan pengambilan keputusan, mempertinggi komitmen organisasi, menambah perilaku konsistensi perilaku para anggota organisasi dan mengurangi keraguan para anggota organisasi, karena budaya memberitahukan sesuatu yang dilakukan dan dianggap penting (Mangkunegara, 2007).

Disisi lain penilaian budaya organisasi sangat penting. Untuk mengidentifikasi dan menilai budaya suatu organisasi tentu bukanlah hal yang mudah, ini disebabkan karena budaya organisasi mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (Schein, 2008). Dengan menilai organisasi melalui budaya organisasi akan menjadi dasar untuk menciptakan saling pengertian di kalangan anggota tentang organisasi. Untuk memenuhi aspek tersebut (Kefela, 2010; Robbins & Judge, 2013) telah menggariskan tujuh ciri utama sebuah budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko.



2. Perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil.
4. Orientasi orang.
5. Orientasi tim.
6. Keagresifan.
7. Kemantapan.

Oleh itu karena pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, maka perlu dikenali ciri budaya organisasi.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan rumusan tujuan penelitian, maka metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer maupun data sekunder, dimana data diperoleh secara langsung yang telah diolah lebih lanjut. Dalam pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah penelitian kepustakaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penerapan tata kelola TI dalam suatu organisasi perlu memperhatikan beberapa faktor ataupun enabler agar sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi. Dalam ITGI tahun 2011 faktor ataupun enabler yang mendukung keberhasilan suatu penerapan tata kelola TI antara lain adalah budaya organisasai, etika dan perilaku.

Penerapan Tata Kelola TI

Penerapan tata kelola TI yang efektif, sangat penting bagi organisasi untuk menghasilkan manfaat bisnis nyata seperti reputasi baik, amanah, dan mengurangi biaya (Lee dkk, 2008), selain itu tata kelola TI memiliki tujuan untuk meningkatkan dan memastikan penggunaan secara efektif sumber daya TI sebagai faktor penting keberhasilan organisasi (ITGI, 2003), oleh itu tata kelola TI akan menjadi pilihan di masa depan (Kakabadse & Kakabadse, 2001). Saat ini, penerapan tata kelola TI pada organisasi menunjukkan bahwa tidak ada kerangka ataupun model tata kelola TI terbaik dalam upaya merespon lingkungan unik dari masing-masing organisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh McCredie (2006) dan Wibowo (2010) yang menyatakan bahwa tidak ada satu model tata kelola TI yang terbaik/tepat untuk seluruh organisasi. Maka solusi diperlukan, agar penerapan tata kelola TI sesuai untuk setiap organisasi berdasarkan karakteristik organisasi yang unik dan tidak mungkin sama dengan organisasi lain. Sementara kultur, etika, fitur dan budaya organisasi juga perlu dipertimbangkan pada saat akan melaksanakan tata kelola TI (ISACA, 2012; Nugroho, 2013; Prasetyo, 2013). Sehingga



setiap organisasi perlu menerapkan tata kelola TI berdasarkan kepada karakteristik organisasi tersebut yang mempunyai ciri unik dan tidak akan sama dengan organisasi yang lain. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan tata kelola TI adalah sebagai salah satu faktor dalam penerapan tata kelola TI yang baik. Tata kelola TI telah diidentifikasi sebagai solusi yang tepat untuk mengatasi meningkatnya perubahan dan kompleksitas TI (Pereira & Silva, 2012). Penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa 80 persen dari organisasi mengakui konsep tata kelola TI sebagai solusi potensial atau kerangka penerapan tata kelola (ITGI, 2008). Ini seiring dengan temuan penelitian (Bodnar, 2006; Kakabadse & Kakabadse, 2001; Lackovic, 2013), bahwa keuntungan tata kelola TI adalah penting bagi keunggulan kompetitif, menambah nilai layanan, mendapatkan pengembalian investasi TI, dan mengurangi risiko, yang akhirnya mampu mengurangi tingkat kegagalan proyek-proyek TI. Dengan demikian, tata kelola TI yang efektif membantu memastikan bahwa TI mendukung tujuan organisasi, mengoptimalkan investasi bisnis dan manajemen risiko TI. Dapat dipahami bahwa tidak mungkin pada saat ini sebuah organisasi atau lembaga tanpa SI/TI yang kuat dapat mengelola atau menyediakan

informasi manajemen kepada eksekutif untuk membuat keputusan. Tata kelola TI sebagai bentuk pertanggungjawaban pimpinan dan manajemen pelaksana strategi akan dapat memastikan bahwa TI memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi sehingganya dapat meningkatkan pencapaian kinerja dan kesuksesan organisasi. Akan halnya minat organisasi-organisasi yang semakin meningkat dalam implementasi tata kelola TI ini disebabkan karena semakin diakuinya bahwa fasilitas proyek TI sangat besar akan tetapi tidak ada kontrol terhadap kinerja organisasi. Jadi ketergantungan SI/TI untuk memastikan manajemen operasional dan strategi organisasi perlu dikelola dan dikontrol dengan efisien.

Penilaian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi karakteristik organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam tata kelola TI yang perlu mendapat perhatian (ISACA, 2012). Hal ini juga dikemukakan bahwa budaya merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi efisiensi tata kelola TI dalam suatu organisasi (Pereira & Silva, 2012). Adapun kesesuaian di antara SI/TI dan budaya organisasi adalah penting bagi



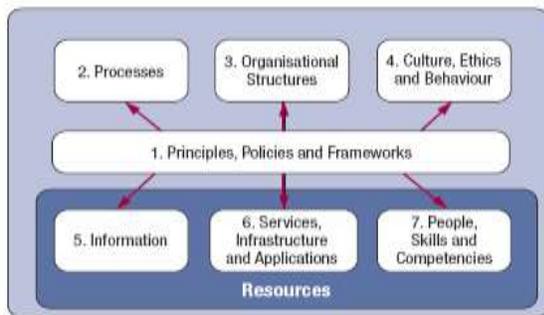
organisasi untuk meraih potensi keuntungan yang dijanjikan oleh sistem (Ke & Wei, 2008). Disisi lain budaya organisasi dapat mendukung hubungan antara penerimaan teknologi dan pertumbuhan organisasi (Chatman & Jehn, 1994) dan dengan itu dapat menjadi faktor kesuksesan yang kritis dalam pengembangan dan pelaksanaan SI/TI (Indeje & Zheng, 2010). Justru, ketika TI bertentangan dengan budaya organisasi, pelaksanaannya akan ditentang dalam salah satu dari dua cara yaitu apakah sistem itu akan ditolak ataukah dimodifikasi agar sesuai dengan budaya organisasi yang ada (Cooper, 1994).

Budaya organisasi juga diterima sebagai nilai-nilai dominan yang disebarkan dalam organisasi yang menjadi filosofi kerja anggota sebagai panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola anggota organisasi dan pengguna (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi adalah satu sistem yang dipercayai dan nilai yang dibangun oleh organisasi dan akhirnya membentuk perilaku di kalangan anggota organisasi (Wood, 1998). Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat adalah satu budaya di mana nilai inti organisasi diadakan secara intensif dan dipakai bersama secara meluas oleh anggota organisasi yang kuat, organisasi memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Budaya organisasi yang

kuat mempunyai beberapa tujuan, salah satunya adalah mendapatkan usaha produktif anggota organisasi dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan yang sama (Robbins & Judge, 2013). Faktor budaya organisasi yang kuat (integritas, tanggungjawab, akauntabilitas, dan etika perilaku) mendorong corak pandangan organisasi untuk menjalankan tata kelola TI sesuai dengan apa yang diharapkan (Nugroho, 2013). Hal ini didukung oleh Ke dan Wei (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi sangat penting bagi kesuksesan proyek termasuk TI yang melibatkan perubahan organisasi. Dengan menilai organisasi melalui praktek budaya organisasi akan menjadi dasar bagi rasa saling pengertian bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi dan bagaimana hal diselesaikan di dalamnya, dan bagaimana anggotanya berperilaku.

Pendapat lain menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor kontigensi dalam penerapan tata kelola TI (Nugroho, 2013). Hal ini juga didukung oleh kerangka kerja *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT 5) yang menyertakan budaya sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tata kelola TI pada suatu organisasi. COBIT 5 menyadari pentingnya aspek budaya organisasi sehingga

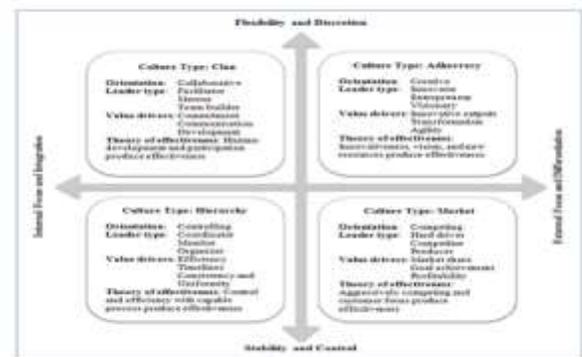
menyertakan komponen budaya, etika dan perilaku dalam enablers (fungsi/pemicu) sebagaimana Gambar 2 yang menunjukkan kategori fungsi/pemicu organisasi. Dalam COBIT 5, budaya, perilaku dan etika merupakan kumpulan item yang mengacu pada individu serta perilakunya yang bersifat kolektif dalam organisasi. Budaya organisasi, etika, dan tingkah laku, merupakan kebiasaan dari individu dan organisasi yang sering dianggap sebagai faktor penghambat kesuksesan di dalam aktifitas tata kelola dan manajemen.



Gambar 2. COBIT 5 enablers

Penilaian budaya organisasi dalam menerapkan tata kelola TI yang banyak digunakan adalah kerangka kerja COBIT yang dikembangkan oleh ITGI dan kerangka yang lain adalah *Competing Values Framework* dengan instrumen yang digunakan adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) seperti ditunjukkan pada Gambar 3. *Competing*

Values Framework ini dikembangkan oleh Cameron & Quinn, (2011), penilaian ini digunakan untuk membantu mengidentifikasi budaya organisasi suatu organisasi. Selain itu bermanfaat dalam melihat kearah mana suatu organisasi dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung visi, misi dan tujuan organisasi.



Gambar 3. The competing value framework

Penilaian ini berguna untuk mengidentifikasi unsur-unsur dalam budaya organisasi yang dapat melawan misi dan tujuan organisasi, dan ini bermanfaat ketika organisasi mencari jati dirinya untuk mendefinikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari unsur budaya apa saja yang dapat mendukung kegiatan organisasi (Rangkuti, 2011).

Dengan melihat pada aspek budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI berfungsi untuk menjembatani budaya organisasi yang berjalan dalam organisasi saat ini dengan perubahan yang akan dilakukan



sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi dalam pengembangan TI. Hal ini juga dapat menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan penerapan tata kelola TI yang sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Studi analisis budaya organisasi dalam menerapkan tata kelola TI perlu dilaksanakan bagi organisasi dalam mendukung tata kelola TI yang baik. Hal ini berguna untuk mempersiapkan organisasi dalam membina sumber daya manusia, lingkungan, infrastruktur, sistem serta acuan dalam penyusunan perencanaan organisasi, agar mampu menghadapi persaingan baik lokal maupun internasional. Analisis ini merupakan kunci untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal, sehingga produktivitas meningkat dalam mencapai tujuan organisasi dan kinerja organisasi. Selain itu juga sebagai pedoman di dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan organisasi.

REFERENSI

- Bodnar, G. 2006. What's new in COBIT 4.0. *Internal Auditing*, 21(4), pp. 37- 44.
- Chatman, J. A & Jehn, K. A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and Organizational culture: how different can you be?.

- Academy of Management Journal*, 37(3), pp.522-554.
- Cooper, R. B. 1994. The inertial impact of culture on IT implementation. *information & management*, 27(1), pp.17 – 31.
- Cameron K dan Quinn R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. 3rd Ed. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- ITGI. 2003. *Board briefing on IT governance*. 2nd ed. IT Governance Institute, Rolling Meadows USA.
- ITGI. 2011. *Global status report on the governance of enterprise IT (GEIT)*. IT Governance Institute, Rolling Meadows USA.
- ITGI. 2008. *IT governance global status report*. IT Governance Institute, Rolling Meadows USA.
- Indeje, W. G & Zheng, Q. 2010. Organizational culture and information systems implementation: A structuration theory perspective. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(27), pp. 1 – 14.
- ISACA. 2012. *COBIT 5 executive summary*. [online] (updated 10 februari 2013). Available at: <http://www.isaca.org> [accessed 10 februari 2013].
- Ko D & Fink, D. 2010. Information technology governance: an evaluation of the theory-practice gap. *Journal Corporate Governance*, 10 (5), pp. 662 – 674.
- Kakabadse, N. K & Kakabadse, A. 2001. IS/IT governance: need for an integrated model. *Journal Corporate Governance*, 1(4), pp. 9 – 11.
- Ke, Weiling & Wei, K. K. 2008. Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, Available online at www.sciencedirect.com, 45(2), pp. 208 – 218.



- Kefela, G. T. 2010. Understanding Organizational culture and leadership enhance efficiency and productivity. *PM World Today*, 12(1), pp. 1 – 14.
- Lackovic, I. D. 2013. Model for IT governance assessment in banks based on integration of control functions. *Management, Knowledge and Learning International Conference*, pp.439 – 444.
- Lin, M.Y., Arshad, N. H., Haron, H., Yusoff, M & Mohamed, A., 2010. IT governance awareness and practices: an insight from Malaysian senior management perspective. *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 5(1), pp.43 – 57.
- Lallana, E. C. 2009. *Akademi esensi teknologi informasi dan komunikasi untuk pimpinan pemerintahan*. UN-APCICT, Republic of Korea.
- Lee, C. H., Lee, J. H., Park, J. S & Jeong, K.Y. 2008. A study of the causal relationship between IT governance inhibitors and its success in Korean enterprises. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, 41, pp. 1- 11.
- McCredie, J. 2006. Improving IT governance in higher education. *Educause Center For Applied Research*, 18, pp. 1 – 12.
- Mueller, C. 2013. Linkage mechanisms for component-based services and IT governance. *Journal of Systems Integration*, 1, pp. 3-12.
- Mangkunegara, P.A. 2007. *Manajemen sumber daya manusia*. edisi 7. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nugroho, H. 2013. Analisis budaya organisasi sebagai faktor kontigensi dalam penerapan tatakelola TI di Politeknik Telkom. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, pp.58-63.
- Prasetyo, H. N. 2013. Analisis budaya organisasi pada rancangan tata Kelola data di perguruan tinggi X. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, pp. 64-71.
- Pereira, R & Silva, M. M. 2012. A literature review: guidelines and contingency factors for IT governance. *European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*. Pp.1-16.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. 2013. *Organizational behavior*. 13th ed. Education Inc, Pearson NJ.
- Rangkuti, F. 2011. *SWOT balanced scorecard : teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Schein, E. H. 2008. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Satidularn, C., Tanner, K & Wilkin, C. 2011. Exploring IT governance arrangements in practice: the case of a utility organisation in Thailand. *The Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, 163.
- Wibowo, A. M. 2010. *Weill – Ross IT governance model*. [Online] (Updated 22 Maret 2011). Available at: <http://itgov.cs.ui.ac.id/itgov/weill-ross%20model.pdf> [Accessed 22 Maret 2011].
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R., Kennedy, D., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G & Osborn, R. 1998. *Organisational behaviour an asia-pacific perspective*. John Wiley, UK.
- Weill, P & Ross, J.W. 2004. *IT governance, how top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business School Press, Boston.