

IT Governance – Support for Good Governance

Henderi¹

Padeli²

e-mail: henderi@pribadiraharja.com

ABSTRAKSI

Pemanfaatan Information technology (IT) oleh berbagai perusahaan dan organisasi secara umum bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan meningkatkan kemampuan kompetitif. Melalui penerapan IT pula proses bisnis perusahaan dapat dilaksanakan lebih mudah, cepat, efisien dan efektif. Tidak hanya itu, IT juga telah menawarkan banyak peluang kepada perusahaan dan organisasi untuk meningkatkan dan mentransformasi produksi, pelayanan, pasar, proses kerja, dan hubungan-hubungan bisnis. Agar dapat mengoptimalkan peranan IT dalam berbagai bidang tersebut maka setiap perusahaan dan organisasi hendaknya mempunyai IT governance yang baik dan menerapkan prinsip-prinsip dan cara kerja good governance. Namun demikian masih banyak perusahaan dan organisasi yang menerapkan prinsip dan cara kerja good governance belum mengoptimalkan peranan IT governance dalam melaksanakannya. Karena itu, dukungan IT governance bagi perusahaan adalah suatu keniscayaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya secara signifikan sesuai dengan prinsip dan cara kerja good governance. Artikel ini menguraikan prinsip dan cara kerja IT governance untuk mendukung pelaksanaan good governance oleh berbagai perusahaan dan organisasi

Kata kunci: IT Governance, Good Governance

PENDAHULUAN

Penerapan *Information technology* (IT) dalam sistem kerja oleh berbagai jenis perusahaan atau organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja, mencapai tujuan dan sasaran, dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi [henderi, et all: 2008]. Sementara itu, untuk dapat meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan atau organisasi di era global saat ini penerapan IT menghadapi berbagai tantangan. Karenanya penerapan *IT governance* bagi perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan untuk dapat menghilangkan kekurangan atau kelemahan pada pelaksanaan kegiatan operasional dan pelayanan kepada *customer* yang menjadi penghambat kinerja dan inovasi proses dan kegiatan bisnis perusahaan.

1. **Dosen Jurusan Teknik Informatika, STMIK Raharja**
Jl. Jend Sudirman No.40 Modern Cikokol-Tangerang Telp 5529692
2. **Dosen Jurusan Komputerisasi Akuntansi, AMIK Raharja Informatika**
Jl. Jend Sudirman No.40 Modern Cikokol-Tangerang Telp 5529692

Peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, dan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan atau organisasi dapat dicapai melalui penerapan *IT governance* yang baik, namun pencapaian tersebut belum optimal tanpa dukungan tata kelola perusahaan yang baik secara menyeluruh. Sementara itu sejak satu dekade terakhir banyak perusahaan atau organisasi mulai mengadopsi dan menerapkan prinsip dan cara kerja *good governance* dan *IT Governance* dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya. Penerapan prinsip dan cara kerja *good governance* diyakini dapat meningkatkan peranan *IT governance* dalam menghilangkan penghambat inovasi, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

PERMASALAHAN

Berdasarkan laporan penelitian Meta Group tahun 2005 (Group Meta, 2005) disampaikan bahwa perusahaan-perusahaan yang mempunyai kebijakan *IT governance* yang baik dapat mencapai paling sedikit 20% hasil aset perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan yang *IT governance*-nya lebih lemah. Sementara dari aspek kinerja perusahaan, penerapan *IT governance* yang baik dan efektif juga dapat meningkatkan capaian kinerja hingga mencapai 20% (Ross, et al: 2004). Laporan penelitian Meta Group tersebut sejalan dengan laporan dari Asian Development Bank tahun 2004 (Sofian Efendi, 2005) yang menyatakan bahwa *good governance* di Indonesia belum berhasil seperti yang diharapkan. Sementara itu, menurut National Business Ethics Survey 2007 yang dilakukan oleh Ethics Resource Center, sebuah survei yang menilai bagaimana etika di tempat kerja diterapkan dari sudut pandang karyawan, ditemukan bahwa secara umum perilaku tidak etis sangat tinggi, dan lebih dari setengah responden menyatakan telah menyaksikan perilaku tidak etis terjadi. Selain itu, jumlah perusahaan yang berhasil mengintegrasikan kultur etis dalam aktivitas usahanya menurun sejak 2005. Hanya 9 persen dari perusahaan yang disurvei memiliki kultur etis yang kuat serta berlandaskan prinsip *good governance*. Karenanya, banyak yang beranggapan bahwa diperlukan peraturan yang lebih ketat dan *tools* untuk mendukung dan memastikan penerapan prinsip dan cara kerja *good governance*.

Memperhatikan laporan penelitian dan pendapat tersebut, timbul permasalahan: (1) apakah penerapan *IT governance* dapat berperan dalam menerapkan prinsip dan cara kerja *good governance*?, (2) bagaimana peranan dan bentuk dukungan *IT governance* terhadap penerapan prinsip dan cara kerja *good governance*?

PEMBAHASAN

1 Definisi IT Governance

Berbagai definisi mengenai *IT governance* dapat ditemukan pada banyak literatur. Beberapa diantaranya menyatakan bahwa *IT governance* merupakan sebutan lain dari *ICT governance*. Menurut Weill dan Ross (2004) *IT governance* adalah

wewenang dan tanggung jawab secara benar dalam menetapkan suatu keputusan untuk mendorong perilaku penggunaan teknologi informasi pada perusahaan. Sementara itu, Henderi et. al (2008) mendefinisikan *IT governance* adalah keputusan yang benar dalam bingkai yang bisa di minta pertanggung-jawabannya untuk mendorong keinginan dan kebiasaan penggunaan teknologi informasi. Pada bagian yang lain Henderi (2008) juga mendefinisikan *IT governance* adalah landasan kerja yang mengukur dan memutuskan penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dengan mempertimbangkan maksud, tujuan, dan sasaran bisnis perusahaan. Dengan demikian *IT governance* merupakan usaha mensinergikan peran IT dan *governance* dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi. IT fokus kepada teknologi sementara *governance* fokus kepada tata kelola. *IT governance* merupakan tanggung jawab dari Dewan Direktur dan Manajemen Eksekutif. *IT governance* adalah suatu bagian utuh dari tata kelola perusahaan dan terdiri dari pimpinan dan struktur organisasi dan proses-proses yang menjamin keberlanjutan IT organisasi mengembangkan dan memperluas strategi dan tujuan organisasi.

2 Definisi Good Governance

Istilah *governance* sebenarnya sudah dikenal dalam literatur administrasi dan ilmu politik sejak Woodrow Wilson memperkenalkan bidang studi tersebut kira-kira 125 tahun yang lalu. Selama itu *governance* hanya digunakan dalam konteks pengelolaan organisasi korporat dan lembaga pendidikan tinggi. *Governance* dalam pengertian yang hendak dibahas pada artikel ini, adalah *governance* yang diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia sebagai pengelolaan atau tata-kelola, penyelenggaraan pengelolaan perusahaan atau organisasi (termasuk organisasi pemerintahan didalamnya). Sementara istilah dan pengertian '*good governance*' menjadi sering digunakan kira-kira 15 tahun terakhir setelah berbagai lembaga pembiayaan internasional mempersyaratkan *good governance* dalam berbagai program bantuannya. Para teoritis dan praktisi administrasi negara Indonesia telah menterjemahkan terminologi *good governance* menjadi penyelenggaraan pemerintahan yang amanah, tata pemerintahan yang baik (UNDP), pengelolaan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab, dan ada juga yang mengartikan *good governance* sebagai pemerintahan yang bersih. Sementara itu, menurut Iwan Darmansjah (2007) *governance* merupakan konsep dan berarti: proses pengambilan keputusan dan juga proses bagaimana keputusan itu ditentukan, diambil dan diimplementasikan. *Good governance* merupakan suatu outcome yang terdiri dari norma, suatu hasil akhir dari suatu proses. Walau berbagai definisi tersebut lebih menekankan kepada sistem pemerintahan, istilah, prinsip dan cara kerja *good governance* juga diadopsi dan banyak diterapkan oleh berbagai perusahaan korporat,

organisasi bahkan dalam ilmu *informatioan technology* yang terkenal dengan istilah *IT governane*.

Good governane bagi perusahaan korporat atau organisasi pada umumnya diimplementasikan dalam bentuk penguatan transparansi dan akuntabilitas, penguatan regulasi (menyangkut pengaturan, pengawasan yang pruden, manajemen risiko, dan penegakannya), mendorong integritas pasar, memperkuat kerja sama, serta reformasi institusi perusahaan atau organisasi. Sementara itu, definisi *governance* pada tatanan *IT governance* menurut Henderi et. All (2008) adalah sebagai suatu kumpulan manajemen, perencanaan dan laporan kinerja, dan tinjauan proses-proses yang berhubungan dengan keputusan yang benar dan tepat, menetapkan kontrol, dan pengukuran kinerja diatas kunci penanam modal, pelayanan operasional, pengiriman dan meng-otorisasi perubahan peluang baru atau pemenuhannya sesuai peraturan, hukum dan kebijakan-kebijakan.

3 Tujuan dan Karakteristik IT Governance dan Good Governance

Untuk memberikan gambaran bentuk dukungan *IT governance* terhadap prinsip dan cara kerja *good governance* dapat dijelaskan dalam bentuk tabel relasi antara tujuan *IT governance*, karakteristik dan tujuan *good governance* sebagai berikut.

Tabel 1 Perbandingan Tujuan *IT Governance* dengan Tujuan dan Karakteristik *Good Governane*

| No. | Tujuan IT Governance (Henderi, et. All: 2008) | Tujuan dan 8 Karakteristik Utama Good Governance (Anonim, 2007) |
|-----|---|---|
| 1. | Meningkatkan peranan IT terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya | Menciptakan tata kelola atau sistem pengelolaan organisasi (perusahaan, pemerintahan atau organisasi) secara baik |
| 2. | Menyelaraskan investasi IT dan prioritas-prioritas bisnis dengan lebih teliti | Partisipatif. Meningkatkan keterlibatan dan peranan masyarakat, mendengarkan keluhan, dan banyak berinteraksi dengan masyarakat |
| 3. | Mengelola, mengevaluasi, membuat prioritas, membiayai, mengukur dan mengamati permintaan-permintaan pelayanan IT dan hasil kerja dan memenuhinya, dengan lebih konsisten dan berulang sesuai dengan behavior yang dapat mengoptimalkan keuntungan bisnis. | <i>Rule of law</i> . Penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat |
| 4. | Mengelola utilisasi pertanggung jawaban sumber daya dan aset | Keterbukaan. Menjamin penyediaan informasi dan kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai sehingga tercipta kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui. |

| | | |
|----|--|--|
| 5. | Menjamin penyediaan dan penyelesaian IT sesuai dengan perencanaan, pembiayaan dan tanggung jawab | Responsif. Meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan terhadap aspirasi masyarakat tanpa terkecuali |
| 6. | Membuat, menetapkan dan menjelaskan keadaan yang diminta untuk dipertanggung-jawabkan dan diputuskan secara benar (mendefinisikan dan mengotorisasi peraturan secara jelas). | Berorientasi konsensus. Mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan dan hasil musyawarah bersama |
| 7. | Mengelola resiko, tantangan dan kemungkinan secara proaktif | Kesetaraan. Memberi peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraannya |
| 8. | Memperbaiki kinerja organisasi IT, memenuhi permohonan, mengembangkan dan mendewasakan staf. | Efektif dan efisien. Menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab. |
| 9. | Memperbaiki pelayanan dan mau mendengarkan pelanggan secara keseluruhan | Akuntabilitas. Meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas |

Berdasarkan tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa beberapa tujuan penerapan *IT governance* mempunyai korelasi yang sangat erat dengan tujuan dan karakteristik *good governance*. Korelasi yang dimaksud diantaranya terjadi antara tujuan *IT governance* butir 1 dengan butir 1 tujuan *good governance*, butir 5 tujuan *IT governance* dengan butir 4 tujuan dan karakteristik *good governance*, dan tujuan *IT governance* butir 9 dengan butir 8 tujuan dan karakteristik *good governance* (perhatian tabel 1).

4 Bentuk Dukungan IT Governance terhadap Good Governance

Memperhatikan relasi antara tujuan penerapan *IT governance* yang telah dijelaskan pada bagian 3 dan tabel 1, dapat diketahui bahwa dukungan *IT governance* terhadap penciptaan *good governance* dapat dilakukan melalui:

- a. Penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* pada berbagai bidang yang berhubungan dengan pelayanan publik. Melalui penerapan *IT governance* pada bidang ini maka keterlibatan peran (partisipasi) masyarakat dapat ditingkatkan, para pengambil kebijakan dapat mengetahui keluhan dari masyarakat/*customer* dengan cara membaca saran dan kritik yang dikirimkannya melalui e-mail kepada sistem yang dibangun (mendengarkan keluhan), dan frekwensi interaksi dengan masyarakat juga dapat ditingkatkan dengan menggunakan telewicara atau *telecomperence* publik. Bentuk dukungan ini sejalan dengan tujuan penerapan

IT governance pada perusahaan atau organisasi yaitu memperbaiki pelayanan dan mau mendengarkan pelanggan secara keseluruhan (tujuan 8). Selain dapat meningkatkan partisipasi masyarakat, penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* pada sistem pelayanan publik juga mendukung prinsip dan karakteristik *good governance* butir 4 mengenai keterbukaan karena sistem yang didukung dengan prinsip dan cara kerja *IT governance* dapat menjadi media (menjamin) penyediaan informasi dan kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai sehingga tercipta kepercayaan timbal-balik antara organisasi dan *customer* (masyarakat), sekaligus mendukung karakteristik *good governance* butir 5 (responsif) karena sistem pelayanan publik yang menerapkan prinsip *IT governance* juga dapat berfungsi sebagai *tools* dalam menampung aspirasi masyarakat secara cepat sehingga tindakan lanjutan dapat segera dilakukan.

- b. Penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* yang baik pada sistem pengelolaan aset organisasi dan *customer*. Melalui penerapan ini maka akuntabilitas organisasi yang menyangkut kepentingan luas dapat ditingkatkan (sesuai dengan tujuan dan karakteristik *good governance* butir 9, dan tujuan *IT governance* butir 4).
- c. Penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* pada berbagai aspek sistem pelayanan dan kegiatan operasional bisnis perusahaan atau organisasi. Penerapan *IT governance* secara baik pada aspek ini dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasional, dan mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan tujuan dan karakteristik *good governance* butir 8 (efektif dan efisien). Selain itu, penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* pada bidang ini juga dapat mendukung tujuan dan karakteristik *good governance* butir 7 tentang kesetaraan karena melalui penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* sistem pelayanan dapat diberikan sama kepada semua lapisan *customer* (masyarakat) tanpa ada perbedaan perlakuan. Pada level organisasi pemerintahan, dukungan prinsip dan cara kerja *IT governance* seperti ini sudah mulai digalakan melalui penerapan *electronic government*. Pengembangan dan penggunaan *electronic government* dimaksudkan untuk mendukung penerapan prinsip dan cara kerja *good governance* seperti dijelaskan oleh Zainal A. Hasibuan (2002) bahwa *electronic government* adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dengan menggunakan teknologi informasi (TI) untuk memberikan layanan kepada masyarakat.

- d. Penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* untuk membangun sistem pengukur pencapaian kinerja dan efisiensi organisasi pada aspek-aspek kritis tertentu. Pengukur pencapaian kinerja dan efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membangun *dashboard technology* berbasis komputer. Melalui penggunaan sistem pengukur kinerja dalam bentuk *dashboard technology* maka organisasi dapat meningkatkan akuntabilitas pada pengambil keputusan dalam segala bidang terutama yang berhubungan dengan kepentingan para pemangku kepentingan karena sistem *dashboard* dapat menampilkan informasi pencapaian kinerja staf dan organisasi. Karena itu, penerapan *IT governance* dalam bentuk *dashboard technology* sebagai sistem pengukur pencapaian kinerja dan efisiensi merupakan bentuk dukungan *IT governance* terhadap pencapaian tujuan dan karakteristik *good governance* butir 8.

Agar dukungan *IT governance* terhadap *good governance* yang disebutkan di atas dapat terwujud secara optimal, setiap organisasi atau perusahaan hendaknya memperhatikan tiga pilar pokok yang mendukung kemampuannya, yakni: organisasi (manajemen), stakeholder (pemilik modal, *customer*, pihak yang berkepentingan lainnya) dan masyarakat. Dukungan *IT governance* terhadap *good governance* baru dapat dicapai secara baik jika ketiga unsur ini memiliki jaringan dan interaksi yang sinergik, setara dan bermitra. Interaksi yang bersinergik akan dapat berkembang bila prinsip dan cara kerja *IT governance* dan *good governance* sudah dipahami dan dijalankan dengan baik oleh semua para pemangku kepentingan yang ingin mengoptimalkan dukungan *IT governance* kepada *good governance*.

Selain memperhatikan tiga pilar pokok pendukung tersebut, organisasi atau perusahaan yang hendak mengoptimalkan dukungan *IT governance* kepada *good governance* juga dituntut untuk memperhatikan pilar kritis yang mempengaruhi efektivitas *IT governance* sebagai berikut (henderi, et.all, 2008):

1. Kepemimpinan, Organisasi dan Keputusan yang Benar

Organisasi atau perusahaan telah mendefinisikan struktur organisasi, peraturan dan pertanggung jawaban keputusan yang benar (pengaruh dan pembuat keputusan), pemberian visi, *interface* atau itegrasi yang menekankan hal-hal:

- Tugas dan tanggung jawab didefinisikan dengan bertanggung jawab dan sangat baik kepada masing-masing komponen dan proses *IT governance*, termasuk hirarki pengendalian dan peninjauan untuk otorisasi investasi, resolusi atau pemecahan persoalan dan peninjauan berkala secara resmi.
- Adanya penjelasan dan *interface* perjanjian atau kontrak untuk pekerja internal dan eksternal dan dapat dipenuhi.

- Pemimpin yang termotivasi dengan agen perubahan yang berbakat dan berkompeten, sikap dan tolak ukur yang kuat.

2. Fleksibilitas dan Skala Proses

Model *IT governance* ditempatkan, difokuskan dan ditekankan secara keras kepada proses implementasi dan perbaikan:

- Pendefinisian proses-proses dengan baik, pendokumentasian, pengukuran dan perbaikan yang terus-menerus.
- Proses mendefinisikan *interface* antara organisasi-organisasi, dan menjamin batasan alur kerja dan waktu dengan efektif (organisasi, vendor, geografis dan teknologi).
- Proses-proses sebaiknya bersifat fleksibel, berskala, dan diterapkan secara konsisten dengan pengertian umum.

3. Penerapan Teknologi

Pengaruh pimpinan terhadap alat bantu dan teknologi yang menjadi pendukung utama komponen *IT governance*:

- Proses-proses yang didukung oleh keperluan-keperluan informasi yang mendukung bentuk-bentuk IT dan komponen-komponennya (seperti: perencanaan dan pendanaan, portopolio investasi manajemen, manajemen proyek, manajemen resiko dan perubahan, manajemen pelayanan dan pemenuhan IT, keuangan, aset dan unjuk kerja manajemen, catatan-catatan, dan lain-lain).
- Alat bantu atau *tools governance*, komunikasi dan pengukuran efektivitas untuk memperlancar pendukung keputusan.

Pendapat ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Ross dan PeterWeill (2004) yang menjelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan besar mengelola keputusan yang tepat mengenai IT untuk mendapatkan hasil yang lebih besar. Untuk itu, pada umumnya perusahaan-perusahaan atau organisasi besar juga tidak memungkirinya banyaknya level dan disiplin bisnis atau petunjuk IT dan *governance* yang menjelaskan aturan dan tanggung jawab untuk mengukur ketepatan komitmen, sponsor, kenaikan dan pandangan ke luar, eksekutif manajemen dan unsur pokok yang lainnya untuk menjalankan prinsip dan cara kerja *good governance*.

KESIMPULAN

IT governance dapat memberikan *supporting* terhadap penerapan *good governance* pada semua perusahaan dan organisasi (termasuk organisasi pemerintahan) yang menerapkannya. Bentuk dukungan *IT governance* kepada penerapan prinsip dan cara kerja *good governance* diberbagai perusahaan atau organisasi diantaranya dilakukan dalam bentuk penerapan prinsip dan cara kerja *IT governance* pada berbagai bidang yang berhubungan dengan pelayanan publik, sistem pengelolaan aset organisasi dan *customer*, sistem pelayanan dan kegiatan operasional bisnis, dan membangun sistem pengukur pencapaian kinerja dan efisiensi organisasi pada aspek-aspek kritis tertentu. Dukungan *IT governance* ini dapat meningkatkan optimalisasi penerapan dan pencapaian tujuan, prinsip dan cara kerja *good governance* khususnya pada aspek: tata kelola atau sistem pengelolaan organisasi (perusahaan, pemerintahan atau organisasi lainnya) secara baik, meningkatkan keterlibatan dan peranan masyarakat/*customers*, mendengarkan keluhan, dan banyak berinteraksi dengan masyarakat/*customers*, menjamin penyediaan informasi dan kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai sehingga tercipta kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat, perusahaan dengan *customer*, dan organisasi dengan anggota melalui melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai, meningkatkan kepekaan para penyelenggara pemerintahan terhadap aspirasi masyarakat tanpa terkecuali, pemberian peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat atau *customer* untuk meningkatkan kesejahteraannya, menjamin terselenggaranya pelayanan kepada masyarakat, *customer*, atau anggota dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggungjawab, dan meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat luas.

PUSTAKA

1. Group Meta, SearchCIO.com (2005). **Executive Guide: IT governance**. Diakses pada 11 Juli 2008 dari: <http://www.kpmg.ca/en/services/advisory/err/inforiskmgmt.html>
2. Henderi dan Sunarya Abas (2008). **Peranan IT Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Permasalahan, Rencana Pengembangan dan Strategi Penerapan**. CCIT Journal 2(1), 1-12
3. Iwan Darmansjah (2008). **Menciptakan Good Governance**. Diakses pada 30 Januari 2009 dari: <http://www.iwandarmansjah.web.id/miscellaneous.php?id=288>

4. Ross, Jeanne, and Weill, Peter. (2004). Recipe for Good Governance, CIO Magazine, 15 June 2004, 17, (17).
5. Sofian Efendi (2005). **Membangun Budaya Birokrasi untuk Good Governance**. Materi Lokakarya Nasional Birokrasi, Kantor Menteri Negara PAN Republik Indonesia, Jakarta
6. Zainal A. Hasibuan (2002). **Electornic Government For Good Governance**. Jurnal Sistem Informasi dan Manajemen Teknologi Informasi 1(1), 3-4
7. Anonim (2007). **What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UN ESCAP) (4 pages)**. Diakses pada 30 Januari 2009 dari: <http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>