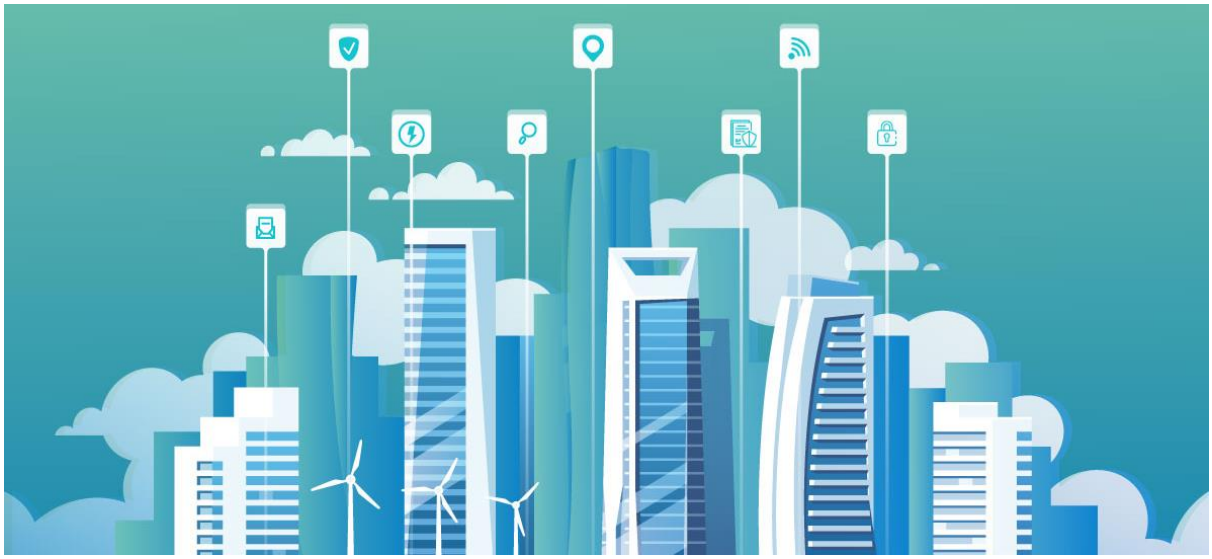
Babak Baru Tata Kelola Digital BUMN

Prof. Dr. rer. pol. Hamzah Ritchi. SE., MBIT., Ak. CA
Research Partner

Penulis adalah *Research Partner* di Veda Praxis dan Profesor di bidang Sistem Informasi Akuntansi dan Inovasi Digital di Universitas Padjadjaran (Unpad), Indonesia. Dengan pengalaman lebih dari 16 tahun dalam layanan konsultasi dan penelitian, Ritchi yang sangat antusias dalam manajemen dan inovasi proses bisnis, sistem informasi akuntansi, dan tata kelola SI ini rutin menerbitkan makalah di jurnal kontemporer dan ilmiah. Ia menyelesaikan Sarjana Akuntansi di Universitas Padjadjaran, Magister Bisnis dan TI di University of Melbourne, dan meraih gelar Doktor di bidang Sistem Informasi Bisnis di Humboldt Universität Berlin. Saat ini, Ritchi juga menjabat sebagai Direktur Center for Digital Innovation Studies (Digits) Unpad, Direktur Riset dan Pendidikan ISACA Indonesia, salah satu pendiri Asosiasi BPM Indonesia yang baru berdiri, dan anggota Institute of Indonesian Akuntan.



I. Pendahuluan

Gelombang *omnibus law* penguatan tata kelola dalam ekosistem digital masih belum menunjukkan perlambatan. Setelah disahkannya peraturan *omnibus* UU nomor 4 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan di awal 2023, kini giliran sektor BUMN melakukan deregulasi sektor tata kelola organisasi melalui PER-2/MBU tentang Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan[1]. Peraturan ini merupakan satu dari tiga peraturan *omnibus law* BUMN hasil pemangkasan 45 peraturan yang dipandang sudah tidak mendukung dinamika korporasi saat ini.

Dua aturan lainnya terkait penugasan khusus dan tanggung jawab sosial serta organ dan sumber daya manusia.

Terbit dalam 229 pasal, seluruh 39 BUMN yang terbagi dalam 12 klaster diharapkan bisa bergerak lebih cepat dan tak terbelenggu oleh rumitnya peraturan. Dapat terlihat bahwa tata kelola teknologi informasi (TI) semakin menjadi aspek

1[1] Kementerian BUMN. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara REPUBLIK INDONESIA Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. 2023 p. 230.

penting yang mendapat dorongan signifikan. Apa saja hal-hal dari peraturan tersebut yang menjadi sorotan dalam konteks penyelenggaraan dan tata kelola teknologi informasi? Lantas bagaimana insan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan BUMN merespon arah baru ini kedalam langkah konkret perjalanan digital BUMN?

Beragamnya tingkat kematangan manajemen dan kompleksitas bisnis lintas klaster menuntut BUMN melakukan pendekatan strategis dan terukur terhadap arah baru tata kelola teknologi informasi. Pendekatan ini akan menentukan kualitas proses transisi perusahaan sejak analisis kesenjangan, pengukuran kesiapan, perencanaan, hingga arahan peraturan tersebut berpadu dengan proses bisnis organisasi. Tulisan ini pertama-tama memaparkan poin-poin terkait pengelolaan digital PER-2/MBU pada ruang lingkup tata kelola teknologi informasi. Selanjutnya dampak yang dihadapi akan dijawab dengan beberapa rekomendasi taktis nyata yang dapat dijadikan acuan BUMN di semua klaster untuk dapat beradaptasi dalam mencapai keselarasan dengan arah digital BUMN.

II. Sorotan Atas Tata Kelola TI

Aspek tata kelola TI penting menjadi perhatian dewan pemilik, direksi, dan manajemen, karena nilai bisnis TI menjadi tanggung jawab mereka yang menentukan kapabilitas organisasi. Manajemen puncak harus mampu merumuskan kerangka struktur, proses, dan mekanisme penetapan hak keputusan dan kewajiban mempertanggungjawabkan (*accountable*) atas penggunaan TI sehingga kondisi yang diharapkan sesuai dengan tujuan entitas[2]. Berikut ini merupakan aspek-aspek penting yang menjadi sorotan dari deregulasi peraturan BUMN dalam konteks tata kelola TI.

Area Tujuan Tata Kelola TI (adaptasi dari COBIT)

[2] Zhen J, Xie Z, Dong K. Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. Int J Account Inf Syst. 2021 Mar 1;40:100501.

(1) Tata Kelola Teknologi Informasi

Secara umum muatan tata kelola, risiko, audit, dan penyelenggaraan terkait TI banyak hadir di peraturan terbaru. Kita bisa lihat bagaimana TI menjadi tema esensial yang diakomodasi dalam ruang lingkup Peraturan Menteri seperti penetapan prinsip tata kelola TI, pengelolaan risiko TI, penyelarasan tujuan antara rencana strategis TI dengan penyelenggaraannya, dan menghadirkan laporan penyelenggaraan TI sebagai bentuk akuntabilitas.

Sorotan terhadap tata kelola TI dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, deregulasi tata kelola BUMN mendudukkan prinsip tata kelola TI sebagai bagian integral dari prinsip tata kelola BUMN[3]. Tata kelola TI disebutkan pada paragraf delapan dalam ruang lingkup direksi mengenai tata kelola BUMN. Penegasan ini penting karena prinsip tata kelola TI yang dirumuskan perlu menjadi kompas bagi BUMN dan anak perusahaan dalam kebijakan agar benar-benar menjamin investasi dan penyelenggaraan TI selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Kedua, deregulasi kebijakan tata kelola TI kini terlihat berbasis prinsip (*principle-based)* dimana prinsip tata kelola paling sedikit melibatkan manajemen; data dan informasi; teknologi; dan keamanan, juga pelindungan data pribadi. Artinya aspek tata kelola semisal kerangka referensi, tingkat kematangan, dan mekanisme penyelarasan rencana strategis TI membuka fleksibilitas sebagai wujud kekhususan konteks organisasi. BUMN perlu memastikan agar struktur pengambil keputusan, proses penjabaran strategi dan mekanisme hubungan komunikasi terjaga untuk mencapai area fokus tata kelola TI yakni keselarasan strategi, nilai tambah penerapan TI, manajemen risiko, manajemen sumber daya, dan pengukuran kinerja[4,5]. Berbeda dengan regulasi pendahulu yang lebih teknis dengan langkah berjenjang (*cascading)*, BUMN diharapkan lebih fleksibel menyelaraskan keputusan penyelenggaraan TI dengan manfaat, risiko, kapasitas kendali.

Ketiga, aspek tata kelola TI hasil deregulasi memisahkan pembahasan mengenai rencana strategis dan tata kelola TI dengan penyelenggaraan/manajemen TI di bagian berbeda. Hal ini mengindikasikan upaya untuk memberi batasan tegas antara peran komisaris yang melakukan evaluasi, mengarahkan, dan, memantau tujuan strategis TI perusahaan dengan peran direksi yang merencanakan, mengembangkan, menjalankan, dan memantau penyelenggaraan TI agar selaras dan mencapai tujuan strategis perusahaan.

(2) Cakupan Penyelenggara TI

Penyelenggaraan TI secara spesifik masuk menjadi bagian dari ruang lingkup Peraturan Menteri, menunjukkan peran penting TI dalam membantu BUMN menjalankan strateginya. Terdapat beberapa hal menarik terkait cakupan penyelenggaraan TI pada pengaturan saat ini. *Pertama*, senada dengan tata kelola TI, pengelolaan TI dijabarkan secara prinsip. Selain itu, siklus pengelolaan TI--perencanaan hingga pemantauan--disampaikan secara implisit. Jika memang berbasis prinsip, maka masih diperlukan peraturan pelaksana yang mendetailkan mekanisme pengelolaan ditingkat operasional menurut konteks BUMN.

Kedua, meski mengadopsi pola berbasis prinsip, peraturan ini juga menambah atau memperbarui beberapa aspek seperti arsitektur TI, keamanan siber, pengelolaan data, dan keberlangsungan layanan. Secara umum, banyak dari obyek penyelenggaraan TI diarahkan untuk menggunakan praktik terbaik (*best practice)* dan mempertimbangkan konteks penerapan sumber daya TI (e.g., data, infrastruktur, aplikasi) di organisasi yang terkait. Contohnya adalah kewajiban untuk pendaftaran Penyelenggara Sistem Elektronik yang diterapkan pada entitas BUMN yang mengelola sistem elektronik pada

[3] De Haes S, Van Grembergen W, Anant J, Huygh T. Enterprise Governance of Information Organizations, Achieving Alignment and Value in Digital Organizations. 3rd ed. Cham: Springer Nature Switzerland AG.; 2020. 204 p.

[4] (ITGI) IT Governance Institute. COBIT 4.1 Framework Control Objectives: Management, Guidelines, Maturity, Models [Internet]. 2007. Available from: http://www.isaca.org/Content/NavigationMenu/Members_and_Leaders1/COBIT6/Obtain_COBIT/Obtain_COBIT.htm

[5] Grembergen W Van, De Haes S, Guldentops E. Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance. In: Grembergen W Van, editor. Strategies for Information Technology Governance. London: Idea Group Publishing; 2004. p. 403.

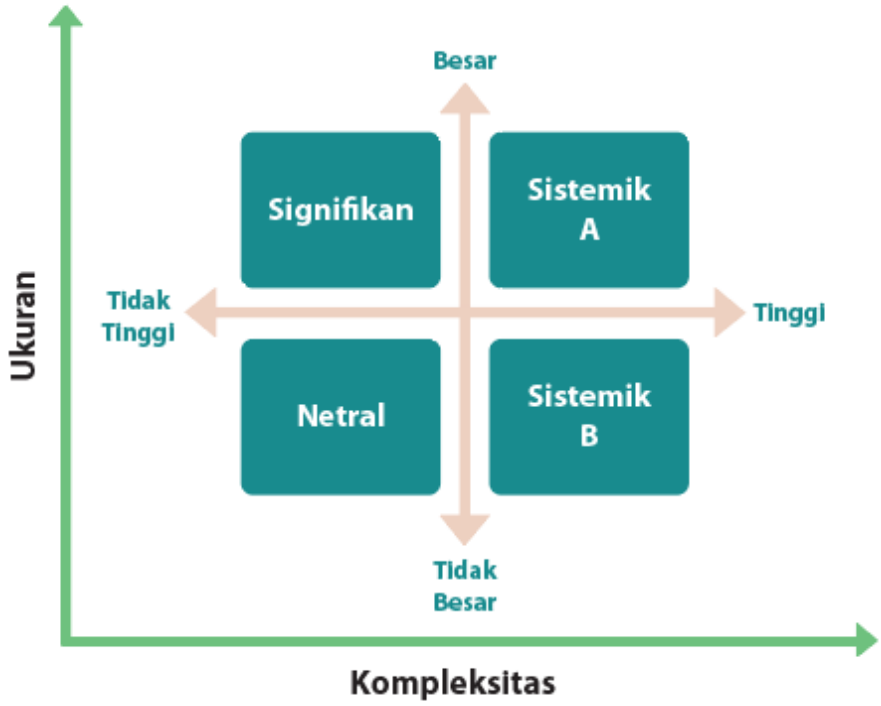
Perkominfo Nomor 5 tahun 2020. Atau juga pelaksanaan audit TI yang tidak ditegaskan pendekatan dan derajat luas ruang lingkup audit. BUMN olehm karenanya memerlukan evaluasi mandiri atau independen untuk mengukur kesiapan dan menentukan manajemen TI yang paling pas untuk diadopsi.

(3) Penguatan Manajemen Risiko

Kurang lebih pengaturan manajemen risiko Permen BUMN ini banyak mengacu pada PER-5/MBU/09/2022 yang kurang dari setahun lalu diterbitkan. Beberapa poin dapat menjadi perhatian kita bersama. *Pertama,* ini merupakan peraturan yang mengokomodasi pengaturan mengenai konglomerasi BUMN. Pengaturan atas konglomerasi ini sepertinya bertolak dari pengaturan konglomerasi keuangan yang terlebih dahulu diatur oleh OJK melalui POJK 18/POJK.03/2014. Dengan ragamnya intensitas risiko dan kategori BUMN, maka memunculkan kebutuhan akan manajemen risiko terintegrasi dan tata kelola terintegrasi. Pengaturan ini menjadi upaya pemerintah dalam memperkuat daya saing BUMN konglomerasi melalui bangunan tata kelola terintegrasi.

Kedua, peraturan ini mengharuskan penilaian kategorisasi dan klasifikasi risiko sebagai penentu konfigurasi organ pengelola risiko dan laporan risiko bagi BUMN dan anak perusahaan. Klasifikasi risiko ini didasarkan pada intensitas risiko yang ditentukan oleh ukuran dan kompleksitas BUMN dan anak perusahaan. Terdapat empat kategori intensitasi risiko yang dimasukkan dalam kuadran klasifikasi risiko.

- **Sistemik A:** untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tinggi.
- **Sistemik B:** untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran tidak besar namun kompleksitas tinggi.
- **Signifikan:** untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran besar dan kompleksitas tidak tinggi.
- **Netral:** untuk BUMN dan Anak Perusahaan BUMN yang memiliki ukuran tidak besar dan kompleksitas tidak tinggi. Meningkatkan Kepatuhan pada Aturan dan Prosedur.



Kuadran Klasifikasi Risiko

Ketiga, peraturan ini juga mengharuskan BUMN dan anak perusahaan mengadopsi taksonomi risiko, memenuhi kecukupan kebijakan manajemen risiko, proses manajemen risiko, dan sistem pengendalian internal, serta melakukan perencanaan, penerapan, *monitoring*, dan evaluasi manajemen risiko, berikut pelaporannya. Semakin dominannya peran penyelenggaraan TI dipercaya melibatkan risiko terkait TI dalam rangkaian manajemen risiko perusahaan ini.

III. Menyiapkan BUMN di Arah Baru Tata Kelola Digital

Sangat jelas bahwa Permen BUMN ini sangat penting bagi seluruh ekosistem BUMN dan profesional tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan. Sudah siapkah BUMN kita beradaptasi dan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola TI yang integratif dan bersifat *principle-based* ini? Kesiapan ini perlu diantisipasi dengan menghadirkan kajian kesiapan dan kesesuaian pelaksanaan tata kelola dan manajemen risiko yang saat ini dijalankan dengan berbagai ketentuan yang ada pada Permen BUMN. Dari kajian ini maka kesenjangan dapat teridentifikasi sehingga dan rencana pemenuhan dan transisi dapat disusun dan diusulkan secara terukur kepada eksekutif, berdasarkan prioritisasi risiko dan urgensi.

Entitas BUMN perlu melakukan diagnosis awal secara mandiri (*self-assessment*) untuk dapat mengukur intensitas risiko yang membuatnya dapat memposisikan perusahaan pada kategori kuadrannya. Kecepatan evaluasi mandiri akan sangat membantu entitas untuk secara dini mengetahui kebutuhan perangkat manajemen risiko dan kebijakan tata kelola terkait. Hal ini sangat relevan bagi penyelenggaraan TI yang memiliki kompleksitas dan integrasi tinggi pada proses bisnis perusahaan. Meski Kementerian BUMN akan menghadirkan petunjuk pelaksanaan, inisiatif mandiri ini akan membantu mempercepat penyelesaian tindak lanjut dari *pending issue* dalam mempersiapkan entitas yang lebih handal.

Industri GRC juga menawarkan keuntungan melalui penggunaan solusi digitalisasi GRC. Paket solusi GRC memungkinkan BUMN dalam bertindak secara terukur dan berbasis bukti data, sehingga secara efisien dan terarah mengidentifikasi defisiensi tata kelola TI yang perlu diperkuat. Libatkan kemampuan analitik solusi GRC yang teruji sebagai salah satu bagian dari *dashboard* eksekutif untuk membantu secara efektif mengambil keputusan yang lebih baik dalam area tata kelola, manajemen risiko, audit, dan pemenuhan kepatuhan. Dengan dukungan eksekutif yang diperkuat solusi GRC, diharapkan tujuan penyelarasan bisnis dan TI BUMN dapat tercapai.