LAPORAN AKHIR TAHUN
PENELITIAN PRODUK TERAPAN

PENGEMBANGAN MODEL PENERAPAN TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI BERDASARKAN BUDAYA ORGANISASI DI UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

Tahun ke-1 dari rencana 2 tahun

Lanto Ningrayati Amali, Ph.D.	**NIDN. 0002017206**
Lillyan Hadjaratie, S.Kom., M.Si.	**NIDN. 0017048001**
Sitti Suhada, S.Kom., M.T.	**NIDN. 0028057802**

UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

OKTOBER 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul	: Pengembangan Model Penerapan Tata Kelola Teknologi Informasi berdasarkan Budaya Organisasi di Universitas Negeri Gorontalo
Peneliti/Pelaksana	
Nama Lengkap	: LANTO NINGRAYATI AMALI, S.Kom, M.Kom, Ph.D
Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Gorontalo
NIDN	: 0002017206
Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
Program Studi	: Sistem Informasi
Nomor HP	: 085240002858
Alamat surel (e-mail)	: ningrayati_amali@ung.ac.id
Anggota (1)	
Nama Lengkap	: LILLYAN HADJARATIE
NIDN	: 0017048001
Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Gorontalo
Anggota (2)	
Nama Lengkap	: SITTI SUHADA S.Kom, M.T
NIDN	: 0028057802
Perguruan Tinggi	: Universitas Negeri Gorontalo
Institusi Mitra (jika ada)	
Nama Institusi Mitra	: -
Alamat	: -
Penanggung Jawab	: -
Tahun Pelaksanaan	: Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan	: Rp 75,000,000
Biaya Keseluruhan	: Rp 75,000,000

Mengetahui,
Dekan Fakultas Teknik

(Moh. Hidayat Koniyo, ST., M.Kom)
NIP/NIK 197304162001121001

GORONTALO, 7 - 10 - 2017
Ketua,

(LANTO NINGRAYATI AMALI, S.Kom, M.Kom, Ph.D)
NIP/NIK 197201021998022001

Menyetujui,
Ketua LPPM UNG

(Prof. Dr. Fenty U. Puluhulawa, SH., M.Hum)
NIP/NIK 196804091993032001

RINGKASAN

Tujuan jangka panjang penelitian ini adalah menghasilkan model penerapan tata kelola Teknologi Informasi (TI) berdasarkan perubahan budaya organisasi yang diharapkan sebagai upaya meningkatkan pemanfaatan TI dan mengoptimalkan investasi TI menjadi lebih efisien. Target khususnya adalah teridentifikasinya peran dan pengaruh budaya organisasi serta model penerapan tata kelola TI yang baik.

Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan kualitatif dengan teknik pengambilan data melalui studi dokumen, observasi, wawancara, fokus group discussion (FGD) dan kuisioner. Untuk mencapai tujuan dan target penelitian, langkah-langkah yang dilakukan adalah: (1) mengidentifikasi budaya organisasi yang ada saat ini; (2) mengidentifikasi TI dalam organisasi, (3) menganalisis karakteristik budaya organisasi dan TI, (4) merancang model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi saat ini; (5) mengembangkan model penerapan tata kelola TI berdasarkan perubahan budaya organisasi.

Kata kunci: model tata kelola, teknologi informasi, budaya organisasi

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah mencurahkan rahmat serta hidayahnya, akhirnya Kami dapat menyelesaikan penulisan laporan akhir dari penelitian yang berjudul **Pengembangan Model Penerapan Tata Kelola TI berdasarkan Budaya Organisasi Di Universitas Negeri Gorontalo**.

Laporan ini sebagai bagian dari pertanggung jawaban Kami terhadap hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan. Kami menyadari dalam penyusunan penelitian ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karenanya Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (Ditlitabmas) yang telah memberikan kesempatan berharga untuk mendanai penelitian ini melalui penelitian hibah desentralisasi 2017. Terima kasih juga disampaikan kepada Lembaga Penelitian (Lemlit) Universitas Negeri Gorontalo yang telah banyak membantu mulai dari proses awal hingga pada proses akhir penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kepada tim peneliti dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.

Akhir kata semoga penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi yang membutuhkannya dan Kami sangat mengharapkan masukan dan saran yang dapat menjadikan penelitian ini lebih baik dan berguna.

Gorontalo, Oktober 2017

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN i
RINGKASAN ii
PRAKATA iii
DAFTAR ISI iv
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi

BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Tujuan Khusus 2
1.3 Urgensi Penelitian 2

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 4
2.1 Tata Kelola Teknologi Informasi 4
2.2 Budaya Organisasi 5
2.3 Penilaian Budaya Organisasi 7
2.4 Fungsi Budaya Organisasi 13
2.5 Peta Jalan (Roadmap) Penelitian 14

BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN 15
3.1 Tujuan Penelitian 15
3.2 Manfaat Penelitian 15

BAB 4 METODE PENELITIAN 16
4.1 Objek Penelitian 16
4.2 Metode Penelitian 16
4.3 Tahapan Penelitian 16
4.4 Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional 18
4.5 Populasi dan Sampel Penelitian 19
4.6 Metode Pengumpulan Data 20
4.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 24

BAB 5 HASIL YANG DICAPAI 27
5.1 Distribusi Angket 27
5.2 Wawancara, Observasi, Dokumentasi dan FGD 32
5.3 Data Hasil Angket 35
5.4 Pembahasan 36

BAB 6 RENCANA TAHAP BERIKUTNYA 56

BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN 57
7.1 Kesimpulan 57
7.2 Saran 57

DAFTAR PUSTAKA 59

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik setiap dimensi budaya organisasi 11
Tabel 4.1 Ukuran sampel dengan tingkat kepercayaan 95% 20
Tabel 4.2 Daftar pertanyaan angket OCAI 21
Tabel 4.3 Daftar pertanyaan wawancara 23
Tabel 4.4 Contoh rekapan angket OCAI (Karakter dominan) 25
Tabel 5.1 Informasi demografi responden dari sampel penelitian 27
Tabel 5.2 Data outlier 31
Tabel 5.3 Rekap rata-rata penilaian hasil survey 35
Tabel 5.4 Presentase karakter dominan 37
Tabel 5.5 Presentase gaya kepemimpinan 39
Tabel 5.6 Presentase manajemen personil 41
Tabel 5.7 Presentase perekat organisasi 43
Tabel 5.8 Presentase penekanan strategis 45
Tabel 5.9 Presentase kriteria keberhasilan 47
Tabel 5.10 Persentase profil keseluruhan 48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Fungsi/pemicu organisasi dalam COBIT 5 7
Gambar 2.2 Tipe budaya dalam model OCAI..... 8
Gambar 2.3 Peta jalan (Roadmap) penelitian..... 15
Gambar 4.1 Tahapan penelitian..... 17
Gambar 5.1 Distribusi sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin..... 28
Gambar 5.2 Distribusi sampel penelitian berdasarkan usia..... 29
Gambar 5.3 Distribusi sampel penelitian berdasarkan tingkat pendidikan..... 29
Gambar 5.4 Distribusi sampel penelitian berdasarkan pengalaman kerja 30
Gambar 5.5 Distribusi sampel penelitian berdasarkan jabatan 30
Gambar 5.6 Grafik dimensi budaya organisasi saat ini 36
Gambar 5.7 Grafik dimensi budaya organisasi yang diharapkan 36
Gambar 5.8 Grafik radar dari karakter dominan 37
Gambar 5.9 Grafik radar dari gaya kepemimpinan 39
Gambar 5.10 Grafik radar dari manajemen personil 41
Gambar 5.11 Grafik radar dari perekat organisasi 43
Gambar 5.12 Grafik radar dari penekanan strategis 45
Gambar 5.13 Grafik Radar dari Kriteria Keberhasilan..... 47
Gambar 5.14 Grafik radar dimensi profil keseluruhan 49

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan komponen utama yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan meraih kesuksesan. Menurut Satidularn, dkk (2011) bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan tata kelola teknologi informasi (TI).

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, termasuk Universitas Negeri Gorontalo (UNG) 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 mengakibatkan tahapan pada pengembangan TI ini kurang berkembang dan tidak efektif, bahkan mengalami kegagalan. Di dalam perkembangannya, institusi UNG perlu melakukan pembenahan internal, ini dilakukan untuk menjaga eksistensinya. Pembenahan internal ini dilakukan karena dorongan perubahan adanya kebutuhan strategi sehingga dapat bersaing untuk mencapai sasaran serta tujuan bisnisnya. Menurut Potts dan La Marsh (2004) perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang menuju kepada keadaan yang diinginkan pada masa yang akan datang. Di sisi lain perubahan juga terjadi karena faktor eksternal dan hal ini menurut Kasali (2008) menjadikan tolak ukur bagi keberhasilan manajemen/pimpinan dari kemampuannya untuk memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut

sebagai potensi. Adapun organisasi menetapkan strategi organisasi dapat ditinjau dari budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasinya.

Untuk itu, organisasi dalam hal ini institusi UNG perlu melakukan analisis budaya organisasi, khususnya dalam penerapan TI dan merumuskannya secara sistematis sebagai pedoman dalam proses perbaikan dan pengembangan dalam tata kelola TI. 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. Sehingganya setiap organisasi perlu menerapkan tata kelola TI berdasarkan kepada karakteristik organisasi tersebut yang mempunyai ciri unik dan tidak akan sama dengan organisasi yang lain. Dengan melihat pada aspek budaya organisasi dalam pembuatan model penerapan tata kelola TI berfungsi untuk menjembatani budaya organisasi yang berjalan dalam organisasi saat ini dengan perubahan yang akan dilakukan dengan adanya pengembangan TI. Dengan menganalisis profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang akan menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan pengembangan TI yang sesuai dengan tujuan organisasi.

1.2 Tujuan khusus

Untuk mencapai tujuan penelitian, maka tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi peran dan pengaruh budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI di Universitas Negeri Gorontalo (UNG) yang ada saat ini,
2. Menganalisis karakteristik budaya organisasi untuk mendapatkan rancangan penerapan tata kelola TI di UNG,
3. Merancang model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi yang berjalan saat ini, dan
4. Mengembangkan model penerapan tata kelola TI berdasarkan perubahan budaya organisasi sesuai kondisi yang diharapkan.

1.3 Urgensi Penelitian

Tata kelola TI telah didentifikasi sebagai solusi yang tepat untuk mengatasi meningkatnya perubahan dan kompleksitas TI. Tata kelola TI adalah proses yang

menjamin penggunaan TI yang efektif dan efisien sehingga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Secara umum, pelaksanaan tata kelola TI yang baik dapat difahami dan ditafsirkan sebagai bagian yang penting dalam organisasi dalam usaha meningkatkan kesuksesan dan pencapaian kinerja sehingga tujuan dan strategi organisasi dicapai. Hal ini dibuktikan bahwa adanya tata kelola TI yang baik dapat meningkatkan laba dan investasi TI organisasi sebesar 20%, disisi lain kinerja organisasipun meningkat sebesar 40% (Mueller, 2013;Weill & Ross, 2004).

Adapun tata kelola TI juga memiliki dampak negatif yang cenderung merugikan organisasi yang mengharapkan hal positif dengan penerapan tata kelola TI ini. Menurut Pereira & Silva (2012) dampak negatif ini dilihat dari implementasi *enterprise resource planning* (ERP) yang mengalami kegagalan 70% dalam mencapai tujuan organisasi. Manakala organisasi juga harus berhenti menghabiskan lebih dari 80% anggaran TI untuk pemeliharaan, *upgrade* dan pengeluaran rutin lainnya, dan kurang dari 20% untuk pengembangan aplikasi baru. Dampak lain adalah bahwa 72% dari proyek TI terlambat atau melebihi anggaran, dan 68% membutuhkan waktu lebih lama dari yang direncanakan. Dilain pihak banyaknya organisasi menghabiskan sekitar 50% dari seluruh investasi modal pada TI dan dengan besarnya investasi TI ini tidak membawa manfaat yang signifikan.

Hal-hal di atas mengenai kelebihan dan kekurangan dari tata kelola TI ini tentunya saling bertolak belakang dan ini menjadikan pertanyaan mengapa hal tersebut dapat terjadi. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa hal ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana peran atau pengaruh budaya organisasi sebagai salah satu faktor penting dalam penerapan tata kelola TI di organisasi. Ini juga ditegaskan oleh ISACA (2012), Ke dan Wei (2008) dan Nugroho (2013), bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam tata kelola TI, sehingga analisis terhadap budaya organisasi menjadi faktor penting dalam pengembangan TI yang menjadikan ukuran keberhasilan dalam implementasi tata kelola TI yang baik.

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tata Kelola Teknologi Informasi

Pada dasarnya tata kelola TI berfokus kepada hubungan, integrasi dan penyelarasan organisasi (Ko dan Fink, 2010). Tata kelola TI mencerminkan penggunaan prinsip-prinsip organisasi dan berfokus kepada kegiatan-kegiatan dan penggunaan TI kepada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut *IT Governance Institute* (2000) bahwa 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 sebagai berikut:

1. Memastikan kebutuhan stakeholder dimasukkan saat menyusun strategi organisasi.
2. Memberi arahan kepada proses pelaksanaan strategi organisasi.
3. Memastikan proses-proses pelaksanaan yang dilakukan menghasilkan nilai hasil yang terukur.
4. Memastikan adanya informasi dari pengukuran nilai hasil secara efektif.
5. Memastikan nilai hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan

Tujuan tata kelola TI adalah menyusun dan memastikan pelaksanaan 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 (ITGI, 2001; Lin dkk., 2010). Menurut Lallana (2009), isu bagi institusi-institusi yang sudah memiliki pusat teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah efektivitas tata kelola TI saat dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Adapun laporan penelitian Meta Group (2005) menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang memiliki kebijakan tata kelola TI yang baik dapat mencapai setidaknya 20

persen hasil aset organisasi dibandingkan dengan organisasi yang tata kelola TI lebih lemah. Sementara dari aspek kinerja organisasi, pelaksanaan tata kelola TI yang baik dan efektif dapat meningkatkan pencapaian kinerja hingga 40 persen (Weill & Ross, 2004; Mueller, 2013).

Pelaksanaan 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 TI sebagai faktor penting keberhasilan organisasi (ITGI, 2003), oleh itu tata kelola TI akan menjadi pilihan di masa depan (Kakabadse & Kakabadse, 2001).

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 IS/IT 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 prestasi dan keberhasilan organisasi. Akan halnya minat organisasi-organisasi yang semakin meningkat dalam pelaksanaan 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.

2.2 Budaya Organisasi

Menurut Grifin dan Ebert (1989), 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 oleh Pereira dan Silva (2012) yang menyatakan bahwa budaya merupakan salah satu

aspek yang dapat mempengaruhi efisiensi tata kelola TI dalam suatu organisasi. Romm (dalam Ke dan Wei, 2008) menegaskan bahwa kesesuaian di antara SI/TI dan budaya organisasi adalah penting bagi organisasi untuk meraih potensi keuntungan yang dijanjikan oleh sistem. 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).

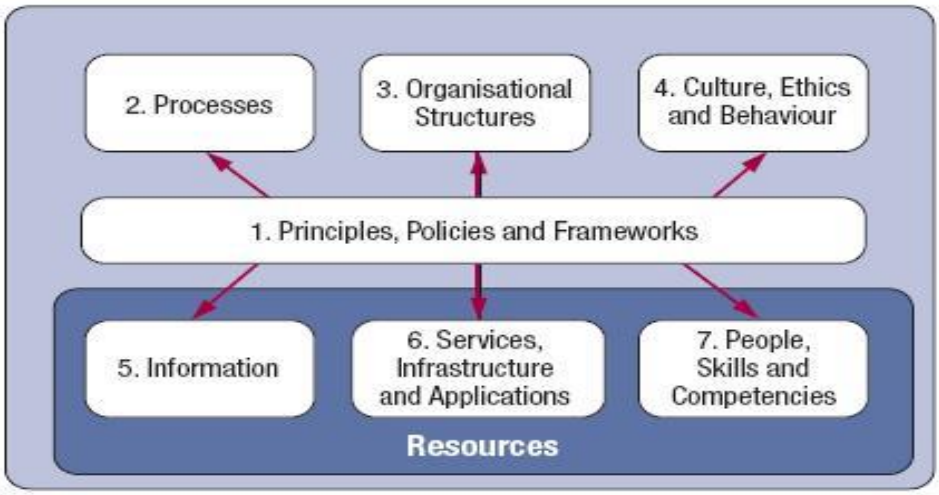
Budaya organisasi juga diterima sebagai nilai-nilai dominan yang disebarkan dalam organisasi yang menjadi filosofi kerja anggota sebagai panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola anggota organisasi dan pengguna (Robbins dkk, 2013). Menurut Wood dkk (1998) bahwa budaya organisasi adalah satu sistem yang dipercayai dan nilai yang dibangun oleh organisasi dan akhirnya membentuk perilaku di kalangan anggota organisasi. 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 (Robbins dkk, 2013).

Untuk membangun budaya 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. Menurut Nugroho (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. 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.

2.3 Penilaian Budaya Organisasi

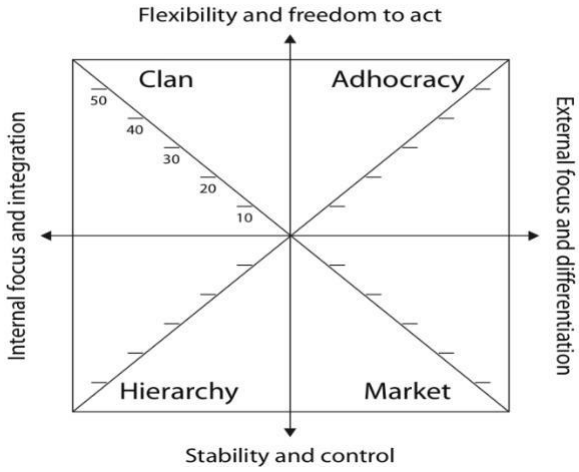
Menurut Nugroho (2013) budaya organisasi merupakan salah satu faktor kontigensi dalam penerapan tata kelola TI. Hal ini juga didukung oleh kerangka kerja *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT 5) yang menyertakan budaya sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi tata kelola TI pada suatu organisasi. COBIT 5 menyadari pentingnya aspek budaya sehingga menyertakan komponen budaya, etika dan perilaku dalam enabler (fungsi/pemicu) sebagaimana Gambar 2.1 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.



Gambar 2.1 Fungsi/pemicu organisasi dalam COBIT 5

Cameron dan Quinn (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi titik tekan dalam melakukan perubahan organisasi. Adapun alat yang digunakan untuk melakukan pengukuran pada budaya orgniasai adalah *The Organitational Culture Assesment Instrument* (OCAI) yang mana framework ini sebagai model yang dapat digunakan untuk memahami budaya organisasi dan sebagai strategi secara sistematik untuk melakukan perubahan pada budaya organisasi.

Model ini berguna dalam mencerminkan ke arah mana organisasi dikelompokkan berdasarkan kulturnya untuk mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi dan mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Adapun hasil penilaian menggambarkan bagaimana organisasi beroperasi dan nilai-nilai karakteristik organisasi terkait pemanfaatan pengelolaan TI. Model OCAI digambarkan seperti pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.2 Tipe budaya dalam model OCAI

Dalam model OCAI terdapat 4 (empat) macam tipe budaya dalam organisasi yaitu (Cameron dan Quinn, 2011; Nugroho, 2013):

1. Budaya Hierachy didasarkan pada teori birokrasi Weber dan nilai tradisi, konsistensi, kooperasi, dan penyesuaian. Model hierarchy 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, kompetisi, teknologi, dan lain lain.
2. Budaya Market masih mengandalkan kestabilan, namun untuk model ini lebih memfokuskan pada pasar eksternal dibandingkan dengan isu internal. Idenya, pada model ini mencari ancaman-ancaman yang ada di luar, mengidentifikasi peluang, seperti halnya mencari keuntungan.

3. 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 berfokus pada isu eksternal dan nilai kefleksian 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.

Model OCAI sangat berguna dalam mencerminkan kearah mana organisasi dikelompokkan dan sangat bermanfaat, ketika sebuah organisasi sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan organisasi. Adapun tujuan model ini digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi suatu organisasi/institusi ataupun lembaga saat ini, serta membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi. Model ini menggunakan 6 (enam) dimensi kunci budaya organisasi sebagai instrumen dalam menilai aspek-aspek penting mengenai budaya organisasi.

Ke-enam dimensi kunci budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut (Cameron dan Quinn, 2011):

1. Karakteristik dominan organisasi: dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa dan bagaimana yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi ketika mereka berada didalam lingkungan organisasi tersebut.
2. Gaya kepemimpinan yang meresapi organisasi: dimensi ini menunjukkan bagaimana persepsi anggota organisasi tentang model kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.
3. Manajemen personil: dimensi ini menunjukkan gaya yang menjadi ciri khas bagaimana karyawan diperlakukan dan seperti apa lingkungan kerjanya.

4. Perekat organisasi atau ikatan mekanisme: dimensi ini menunjukkan penyelenggaraan organisasi secara bersama-sama yang mendorong anggota organisasi berada di dalam organisasi.
5. Penekanan strategis: dimensi ini menunjukkan strategi yang dijalankan organisasi atau menentukan bidang apa yang mendorong strategi organisasi.
6. Kriteria keberhasilan: dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menentukan bagaimana kesuksesan didefinisikan dan apa yang akan dihargai.

Adapun secara rinci karakteristik setiap dimensi budaya organisasi (Cameron dan Quinn, 2011; Megawati dan Ricardo, 2015) dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah.

Tabel 2.1 Karakteristik setiap dimensi budaya organisasi

Jenis Budaya	Clan	Adhocracy	Market	Hirarki
Karakteristik dominan	Organisasi merupakan tempat pribadi yang menyenangkan, seperti berada dalam keluarga besar, dan orang-orangnya saling berbagi tentang segala hal satu sama lain	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis, dan enterpreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko dalam pekerjaan	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil.Tujuan utama organisasi adalah penyelesaian pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat berkompetitif.	Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan setiap pekerjaan.
Gaya kepemimpinan	Kepemimpinan bersifat sebagai mentor, fasilitator, dan selalu memberikan bimbingan	Kepemimpinan bersifat enterpreneurship (kewirausahaan), inovatif, dan berani mengambil resiko	Kepemimpinan bersifat agresif, pasti, dan berfokus pada pencapaian hasil	Kepemimpinan bersifat sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi
Manajemen personil	Manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan bersama, dan partisipatif	Manajemen bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu	Manajemen bercirikan kompetitif, memiliki tuntutan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tinggi, dan berorientasi pada hasil	Manajemen bercirikan memberikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi, dan memiliki stabilitas dalam hubungan antar karyawan
Perekat organisasi	Perekat organisasi adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama, komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi	Perekat organisasi adalah komitmen dan inovasi, selalu fokus pada pengembangan dan hal hal yang mutakhir	Perekat organisasi adalah prestasi dan pencapaian tujuan, keagresifan, dan kemenangan merupakan hal utama	Perekat organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal. Hal penting dalam organisasi adalah memelihara kelancaran jalannya organisasi
Penekanan strategis	Organisasi menekankan pada pengembangan SDM,	Organisasi menekankan pada penemuan sumberdaya baru, penciptaan tantangan baru,	Organisasi menekankan pada kompetisi dan prestasi, pencapaian target, dan	Organisasi menekankan pada ketahanan dan

	kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan	mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru	memenangkan pasar (persaingan)	stabilitas, efisiensi, kontrol, dan kelancaran operasi.
Kriteria keberhasilan	Organisasi mendefenisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota organisasi	Organisasi mendefenisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk baru menjadi pemimpin dalam produk/jasa, dan inovator	Organisasi mendefenisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif	Organisasi mendefenisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal produksi rutin, ongkos produksi rendah merupakan hal yang kritis

Menurut Cameron dan Quinn (2011) bahwa dengan menggunakan keenam dimensi kunci budaya organisasi ini mempunyai beberapa kelebihan yaitu:

1. Sangat praktis, dalam arti untuk menghasilkan perbedaan dalam kesuksesan suatu organisasi.
2. Tepat waktu, dimana proses dari diagnosa dan penciptaan strategi untuk perubahan dapat disesuaikan tepat pada waktunya.
3. Melibatkan seluruh anggota organisasi, yang mempunyai tanggung jawab dalam mengembangkan aturan, nilai-nilai, dan pedoman perubahan yang fundamental.
4. Berdasarkan pada pengukuran kuantitatif dari dimensi kunci budaya dan metode kualitatif berupa sejarah, peristiwa, dan simbol-simbol yang mewakili nilai-nilai yang tidak dapat terukur dalam organisasi.
5. Proses diagnosa dan perubahan dapat dilakukan/dikelola dan diimplementasikan oleh tim dalam organisasi (tim manajemen).
6. Kerangka kerja dalam proses tersebut, dibangun tidak hanya dimengerti oleh pemilik organisasi tetapi didukung dengan literatur yang lengkap dan memiliki dasar ilmiah yang telah diverfikasi.

2.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi dalam sebuah organisasi menurut Robbins dkk (2013) adalah:

a. Budaya organisasi mempunyai peran menetapkan batasan
b. Merupakan identitas bagi setiap anggota organisasi
c. Dapat memudahkan timbulnya komitmen bagi seluruh anggota organisasi yang lebih luas daripada kepentingan individu.
d. Membentuk kemantapan stabilitas sistem sosial karena sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan anggota organisasi
e. Sebagai kontrol yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

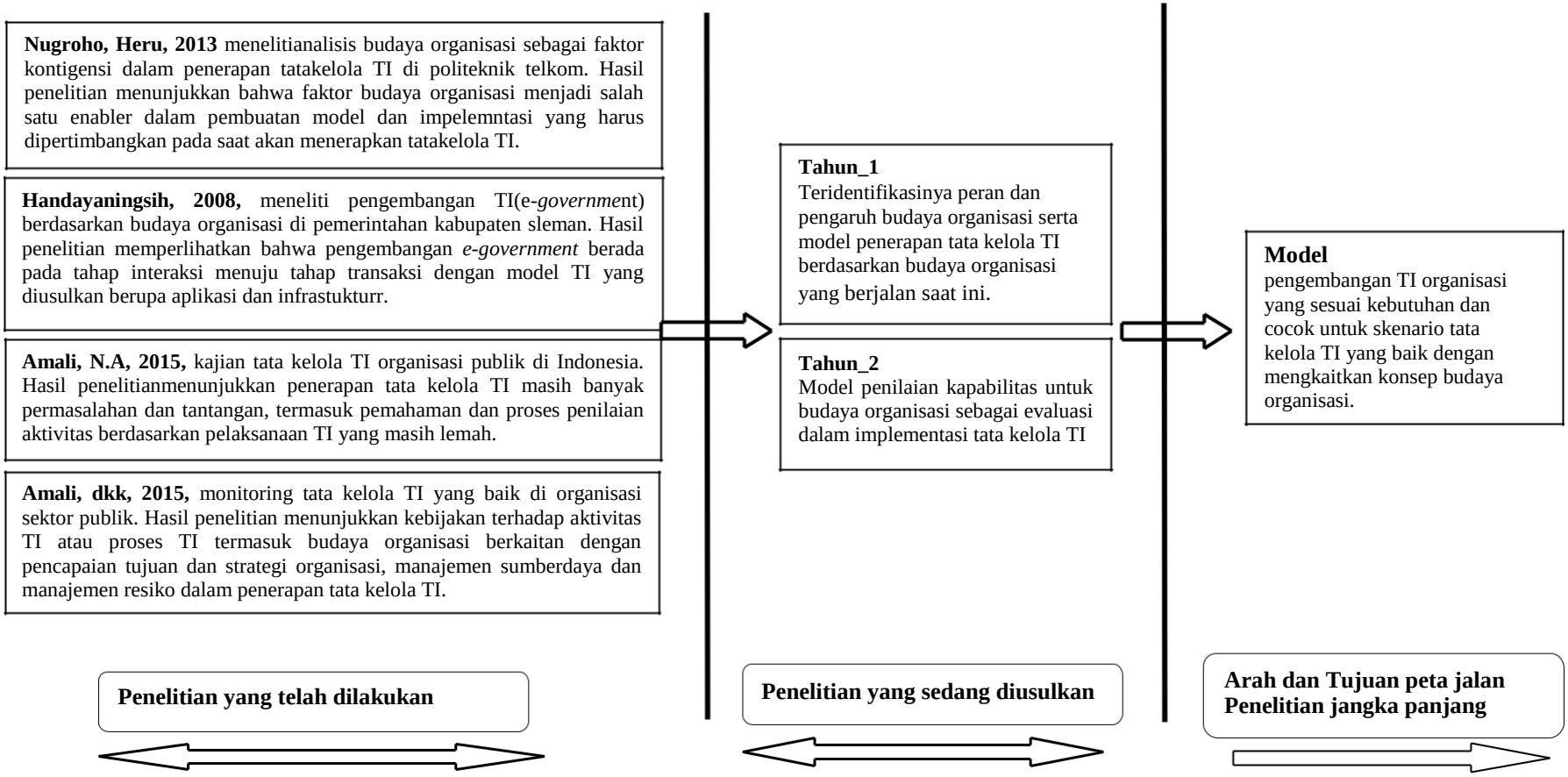
Adapun menurut Ndrara (2010) bahwa fungsi organisasi adalah

a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
b. sebagai pengikat suatu masyarakat

c. Sebagai sumber inspirasi/kebanggaan
d. Sebagai kekuatan penggerak melalui belajar maka budaya akan dinamis
e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
f. Sebagai pola perilaku
g. Sebagai warisan
h. Sebagai pengganti formalisasi
i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan
j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state.

Dari beberapa fungsi budaya organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi dapat mempersatukan dan mengajarkan anggota organisasi dalam pengelolaan organisasi serta bagaimana berkomuniksai, berperilaku dalam penyelesaian masalah organisasi.

2.5 Peta jalan (*Roadmap*) Peneliian



Gambar 2.3 Peta jalan *(Roadmap)* penelitian

BAB 3
TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, maka tujuan penelitian ini adalah terciptanya model penerapan tata kelola TI berdasarkan perubahan budaya organisasi yang diharapkan sebagai upaya meningkatkan pemanfaatan TI dan mengoptimalkan investasi TI menjadi lebih efisien.

3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai model penggunaan bagi penentuan prioritas kebutuhan TI yang menunjang penerapan tata kelola TI yang baik serta membantu dalam perencanaan investasi TI menjadi lebih efisien dan meningkatkan pelayanan publik. Disamping itu penelitian ini sangat penting mengingat sampai dengan saat ini belum ada laporan ataupun penelitian yang memaparkan penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi di UNG yang dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan untuk tindakan tepat dalam memperbaiki atau menyempurnakan penerapan tata kelola TI dari faktor-faktor yang dinilai masih kurang.

BAB 4
METODE PENELITIAN

4.1 Objek Penelitian

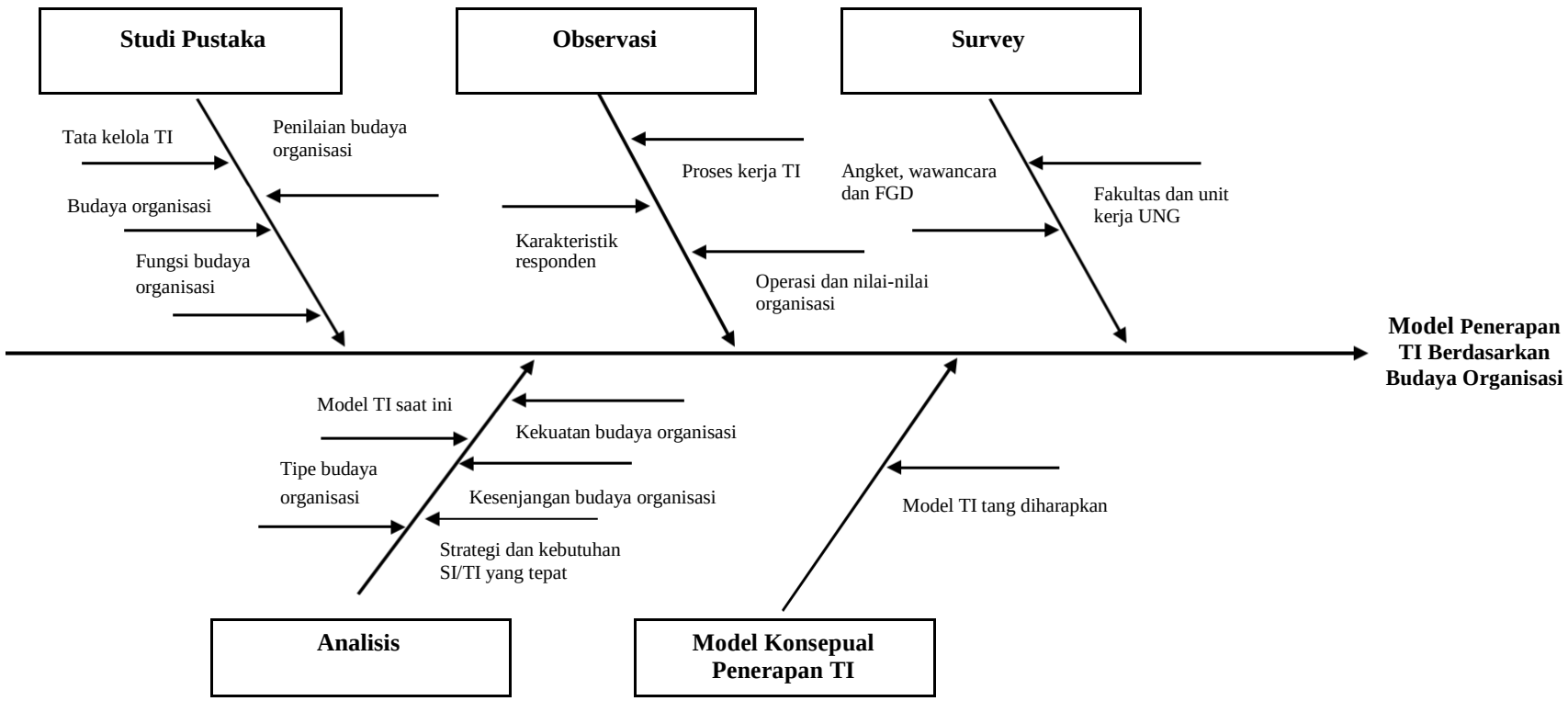
Objek penelitian adalah model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi. Adapun lokasi penelitian di UNG dengan waktu penelitian adalah dimulai dari bulan Maret 2017 – Oktober 2017.

4.2 Metode Penelitian

Mengacu pada fokus dan luaran penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, dengan teknik pengambilan data melalui studi pustaka, observasi, wawancara, fokus group discussion (FGD) dan angket.

4.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan serangkaian kegiatan operasional pelaksanaan penelitian yang akan dijalankan. Secara keseluruhan pelaksanaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.1 yang meliputi:



Gambar 4.1 Tahapan penelitian

4.4 Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Klasifikasi variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Kaur (2013) dan Sugiono (2014) bahwa variabel bebas adalah yang mempengaruhi atau menjadi penyebab terjadinya perubahan pada variabel lain. Keberadaan variabel ini tidak bergantung pada variabel yang lain atau bebas dari ada atau tidaknya variabel lain. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Adapun definisi operasional adalah definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan ciri atau menspesifiksikan kegiatan untuk mengukur variabel tersebut.

4.4.1 Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel bebas dalam penelitian ini meliputi: karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen personil, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan. Sedangkan variabel terikat adalah tipe budaya organisasi.

4.4.2 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut yang menentukan profil posisi organisasi dalam penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan pada saat yang akan datang dalam organisasi. Defnisi operasional variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dominan, adalah menunjukkan karakter yang paling dominan/menonjol dalam organisasi tersebut.
2. Gaya kepemimpinan, menunjukkan gaya/model kepemimpinan yang ada yang paling mempengaruhi organisasi tersebut.
3. Manajemen personil, menunjukkan cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, baik secara kelompok maupun individu.
4. Perekat organisasi, menunjukkan hal atau nilai apa yang digunakan yang dapat menyatukan/merekatkan organisasi.
5. Penekanan strategis, menunjukkan jenis pilihan strategi dalam pencapaian misi strategi yang ada.

6. Kriteria keberhasilan, menunjukkan batasan atau kriteria/standard kesuksesan atau pencapaian tujuan organisasi.
7. Tipe budaya organisasi, menunjukkan klasifikasi atau jenis-jenis budaya organisasi yang mengikuti kerangka nilai Cameron dan Quinn.

4.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) bahwa populasi mengacu pada seluruh kelompok manusia, peristiwa atau topik yang diminati oleh para peneliti untuk dipelajari. Ia dianggap sebagai kelompok yang memiliki set fitur yang sama. Jadi, populasi dapat dipahami sebagai objek atau subjek dalam suatu wilayah dan memenuhi syarat yang ditentukan yang terkait dengan masalah yang ingin diselesaikan. Adapun sampel adalah subset dari populasi (Sekaran & Bougie, 2013; Vanderstoep & Johnson, 2009). Sampel merupakan suatu kelompok yang dipilih atau representasi terhadap populasi yang direncanakan untuk dikaji oleh peneliti (Creswell, 2009). Jadi, sampel merupakan bagian dari populasi penelitian dan dianggap sebagai representasi keseluruhan populasi.

4.5.1 Populasi

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) civitas akademik UNG berjumlah 925.

4.5.2 Sampel

Teknik sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* atau penarikan sampel acak sederhana. Pada sampel ini setiap subyek yang ada dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel (dalam hal ini jika elemen populasinya 100 dan yang akan dijadikan sampel adalah 50, maka setiap elemen tersebut mempunyai kemungkinan 50/100 untuk bisa dipilih menjadi sampel (Sekaran & Bougie, 2013). Sampel ini dipilih karena pelaksanaannya mudah dilakukan.

Adapun sampel dalam penelitian ini sesuai dengan populasi adalah 925 populasi dengan mengadopsi ukuran sampel dari Saunders, dkk (2009) maka jumlah sampel menurut Tabel 4.1 adalah 254 - 278 adalah target ukuran sampel untuk penelitian dengan tingkat kepercayaan 95%

dan margin kesalahan 5%. Menurut Saunders, dkk (2009), peneliti biasanya bekerja dengan tingkat kepastian 95%. Dengan kata lain, ukuran sampel harus tidak ragu lagi mewakili karakteristik populasi. Tabel 4.1 menunjukkan ukuran sampel yang berbeda pada tingkat kepercayaan 95% dengan margin kesalahan yang berbeda.

Tabel 4.1 Ukuran sampel dengan tingkat kepercayaan 95%

	Margin of Error			
Population	**5%**	**3%**	**2%**	**1%**
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	343	384
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1 000	278	516	706	906
2 000	322	696	1 091	1 655
5 000	357	879	1 622	3 288
10 000	370	964	1 936	4 899
100 000	383	1 056	2 345	8 762
1 000 000	384	1 066	2 395	9 513
10 000 000	384	1 067	2 400	9 595

4.6 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data yang akan dilakukan dalam mendukung pelaksanaan proses penelitian adalah melalui angket menggunakan kuesioner OCAI yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn, observasi melalui pengamatan langsung dilapangan, wawancara pada pihak-pihak yang terkait, fokus group discussion (FGD) dengan dosen, pegawai dan mahasiswa dan studi kepustakaan berupa literatur serta sumber bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

4.6.1 Pembangunan Instrumen Penelitian

Kuesioner yang dirancang terdiri dari 6 bagian yang mewakili enam dimensi kunci budaya, dimana masing-masing bagian terdapat empat pertanyaan (A, B, C, dan D) yang mewakili 4 tipe budaya organisasi, yaitu budaya clan mewakili indikasi tipe A, budaya adhocracy mewakili indikasi tipe B, budaya market mewakili indikasi tipe C, dan budaya hierachy mewakili indikasi tipe D.

Skala penelitian yang digunakan adalah skala ipsative. Skala ini membagi 100 poin antara alternatif yang ada, serta merupakan keterangan yang digunakan untuk menentukan ukuran dimana responden membandingkan pilihan yang diinginkan dan memilih yang paling disukai (Cameron and Quinn, 2011). Skala ini dipilih karena memiliki beberapa keuntungan, diantaranya dapat langsung fokus pada budaya dan mengetahui perbedaan keunikan budaya dalam organisasi. Keuntungan lain adalah guna memaksa responden untuk memberikan penilaian yang benar-benar terjadi dalam suatu organisasi. Sedangkan jika menggunakan skala likert responden cenderung memberi penilaian semua kuadran dengan nilai yang tinggi atau dengan nilai yang rendah. Dengan menggunakan skala ipsative tidak diperoleh hasil yang bebas sedangkan dalam skala likert setiap hasil diasumsikan sebagai hasil yang bebas atau independent.

Adapun pertanyaan yang disediakan pada angket OCAI, responden diminta untuk memberikan skor/nilai keempat alternatif (A, B, C, D) pada setiap dimensi kunci budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Jumlah dari keempat skor/nilai tersebut harus bernilai 100. Tabel 4.2 menunjukkan angket OCAI.

Tabel 4.2. Daftar pertanyaan angket OCAI

No	**#1 Karakter Dominan**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang – orangnya saling berbagi satu sama lain		
B	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko		
C	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.		
D	Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan		
	TOTAL	**100**	**100**
zNo	**#3 Manajemen Personil**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim , kesepakatan (konsensus) dan partisipatif		
B	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu		

C	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil		
D	Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan		
	TOTAL	**100**	**100**
No	**#5 Strategi yang Ditekankan**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan		
B	Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal – hal baru dan mencari peluang baru		
C	Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan		
D	Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting		
	TOTAL	**100**	**100**
No	**#6 Kriteria Keberhasilan**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi		
B	Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan inovator		
C	Organisasi ini mendifinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama		
D	Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis		
	TOTAL	**100**	**100**
No	**#4 Perekat Organisasi**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi		
B	Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal – hal yang paling mutakhir		
C	Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama		
D	Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting		

TOTAL		100	100
No	**#2 Gaya Kepemimpinan**	**Saat ini**	**Di harapkan**
A	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan		
B	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko		
C	Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil		
D	Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi		
TOTAL		**100**	**100**

Tabel 4.3. Daftar pertanyaan wawancara

1.	Bagaimana kinerja TI/SI terhadap pengguna menurut pengalaman anda selama ini.
2.	Seberapa penting kinerja yang anda harapkan dari TI/SI yang dapat membantu atau mempengaruhi pekerjaan anda.
3.	Bagaimana penilaian anda terhadap TI/SI, fasilitas, dan peralatan yang disediakan serta digunakan saat ini dapat membantu dan memuaskan anda.
4.	Bagaimana penilaian anda terhadap TI/SI dalam memberikan layanan secara tepat dan akurat.
5.	Bagaimana penilaian anda terhadap perhatian yang diberikan oleh penyedia TI/SI terhadap masalah-masalah yang sedang dihadapi.
6.	Penggunaan TI/SI di UNG meningkat, dapat digambarkan efek positif dan negatif penggunaan TI/SI. Walaupun aplikasi yang diterapkan dapat mempengaruhi kebutuhan. Kebutuhan apa yang dirasakan terhadap TI/SI (SIAT; Sistem Informasi Perpustakaan; SITU; Simlit).
7.	Apa saran anda mengenai pengelolaan TI/SI di kampus agar lebih baik?
8.	Bagaimana pimpinan terkait TI/SI (kebijakan, aturan, dll).

4.6.2 Prosedur Angket Penelitian

Dalam melakukan pengambilan data penelitian yang menggunakan angket, menurut Zikmund, dkk (2013) perlu adanya ujicoba angket dalam hal uji validitas dan reliabilitas angket tersebut sebelum melakukan pengambilan data. Uji validitas adalah penilaian terhadap instrumen yang dibangun, apakah ia mengukur konsep tertentu yang harus diukur atau kemampuan skala atau alat pengukur untuk mengukur apa yang bertujuan untuk di ukur. Sedangkan uji reliabilitas adalah sebagai derajat dengan langkah yang bebas dari kesalahan dan dengan itu menghasilkan keputusan yang konsisten (Saunders dkk, 2009; Zikmund dkk, 2013).

Akan tetapi penelitian ini tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas karena angket OCAI telah teruji dalam skala Internasional. Ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Heritage, dkk (2014); Choi, dkk (2010); Cameron dan Freeman, 1991; Cameron dan Quinn, 2011; Colyer, 2000; Quinn dan Spreitzer, 1991. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa untuk uji validitas dan reliabilitas didapatkan sebagai metode yang sudah layak menilai budaya organisasi serta efektivitas dalam berbagai organisasi dengan empat faktor budaya (Clan, adhokrasi, Hierarchy, dan market), semua berhasil disahkan sebagai bagian dari model yang lebih besar.

Sebagai contoh penelitian yang dijalankan oleh Quinn dan Spreitzer (1991) dengan mengambil sampel 800 responden dari 86 organisasi publik yang berbeda mendapatkan bahwa koefisien alpha Cronbach lebih besar dari 0,70 untuk setiap jenis budaya, dimana nilai koefisien budaya clan (0,74), budaya adhocracy (0,79), budaya hierarchy (0,73) dan budaya market (0,71). Adapun penelitian oleh Choi, dkk (2010) dengan menggunakan korelasi Pearson menunjukkan bahwa semua item dari OCAI memiliki korelasi yang signifikan ($r = 0,43\text{-}0,90$, $p < 0,05$) dan untuk koefisien reliabilitas untuk empat jenis budaya berkisar 0,76-0,85 dimana budaya Clan (0,85) menunjukkan reliabilitas tertinggi diikuti oleh adhokrasi (0,84). Penelitian lain adalah oleh Yeung, Brockbank, dan Ulrich (1991) mempelajari lebih dari 10.000 eksekutif bisnis dan menemukan koefisien alpha Cronbach adalah 0,80.

Secara keseluruhan, menunjukkan semua item soal OCAI dapat diterima, dan memberikan bukti untuk uji validitas dan reliabilitas OCAI telah mengukur budaya organisasi serta efektivitas dalam berbagai organisasi.

4.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan dan analisis data akan dilakukan dengan menggunakan program Microsoft excel 2013. Pengolahan ini dilakukan setelah memperoleh data hasil survey yang akan dibuat rekapan hasilnya ke dalam bentuk tabel. Tabel akan dibagi atas 6 kolom untuk 6 dimensi kunci budaya organisasi (karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, manajemen personil, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan).

Selanjutnya setiap kolom dibagi menjadi 2 kolom lagi yaitu hasil survey ‘saat ini’ dan hasil survey ‘yang diharapkan’ dan dibagi lagi menjadi 4 kolom tipe profil budaya organisasi yang

dilambangkan dengan huruf A (budaya clan), B (budaya adhocracy), C (budaya market) dan D (budaya hierarcy). Selanjutnya kelompokkan semua jawaban kategori A dalam kolom ‘saat ini’ dan kelompokkan juga semua jawaban kategori A dalam kolom ‘yang diharapkan’, dan hitung rata-rata nilai per baris untuk masing-masing kelompok. Ulangi langkah untuk kategori pertanyaan B, C, D. Setiap nilai rata-rata di setiap kategori pertanyaan mencerminkan tipe budaya organisasi tersebut. Tabel 4.3 menunjukkan contoh rekap angket OCAI untuk karakteristik dominan.

Tabel 4.4 Contoh rekapan angket OCAI (Karakter dominan)

No	Responden	Karakteristik Dominan									
		Saat Ini				Jumlah	Yang diharapkan				Jumlah
		A	B	C	D		A	B	C	D	
1	R1					100					100
2	R2					100					100
3	R3					100					100
Rata-rata						100					100
Input value						100					100

Untuk memvalidasi data hasil survey akan dilakukan *screening* terhadap data yang *ekstreme* atau *outlier*. Validasi ini akan dilakukan dengan boxplot pada SPSS. Setelah melakukan validasi dengan menjumlahkan nilai akan didapat nilai total dari hasil survey tersebut kemudian dirata-ratakan dan dibulatkan untuk input value. Dari nilai input value langkah selanjutnya adalah skor akan diintepretasikan ke dalam sebuah chart dengan tipe radar sehingga dapat dilihat penggambaran budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah.

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini akan meliputi:

a. Kekuatan budaya organisasi

Budaya organisasi yang kuat sangat berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi (Hofstede dkk, 2010). Adapun menurut Reimann dan Wienner (1988) budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh anggota organisasi untuk berkembang bersama dan secara bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan meskipun tingkat pertumbuhan/pengetahuan setiap individu sangat bervariasi. Suatu organisasi dikatakan memiliki budaya organisasi yang kuat apabila mampu selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, sehingga dapat tetap kompetitif dan memili daya saing yang tinggi 25

ditengah persaingan. Pada tahapan ini kekuatan budaya organisasi ditentukan berdasarkan besarnya skor OCAI untuk tipe budaya tertentu.

b. Kesenjangan budaya organisasi

Kesenjangan nilai gap diantara budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan perlu diperhatikan, dari nilai gap tersebut dapat diketahui strategi apa yang perlu dilakukan dalam penerapan tata kelola TI yang baik.

c. Strategi SI/TI yang tepat

Dari hasil penilaian kesenjangan nilai gap diantara budaya organisasi akan diidentifikasi strategi sistem (SI/TI) yang tepat. Penilaian ini membandingkan hasil yang ditemukan berdasarkan profil budaya organisasi UNG (budaya yang ada saat ini dengan keadaan yang menjadi harapan) yang merupakan panduan kebijakan yang harus diambil para pimpinan dalam kaitannya dengan penggunaan teknologi informasi untuk pencapaian sasaran organisasi.

BAB V
HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

Hasil penelitian berjalan sesuai dengan target yang direncanakan. Pelaksanaan kegiatan penelitian sampai dengan persentase 100% ini telah mencapai beberapa luaran dalam pelaksanaan penelitian yaitu model penerapan tatakelola TI serta strategi SI/TI berdasarkan model yang dihasilkan. Secara rinci hasil-hasil yang telah dicapai tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

5.1 Distribusi Angket

Data kuantitatif diperoleh melalui angket/kuesioner yang telah di distribusikan sebanyak 450 formulir, yang telah dibagikan merata kepada seluruh pegawai negeri sipil (PNS) civitas akademik UNG dan dari jumlah tersebut sebanyak 268 kuesioner telah dikembalikan. Berdasarkan hasil pengolahan data angket tersebut didapat informasi sebagai berikut:

5.1.1 Demografi Responden

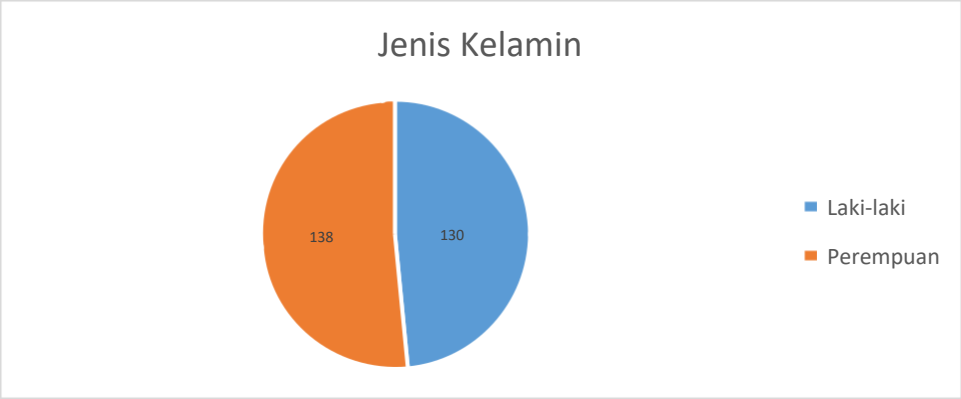
Informasi demografi responden ditunjukkan dalam Tabel 5.1. Distribusi pengalaman kerja adalah rata-rata 10 hingga 20 tahun (56.4 %) dengan umur responden berusia dari 30 hingga 39 tahun (46.6 %) dengan mayoritas adalah Perempuan (51.5 %). Dari aspek latar belakang pendidikan, lebih dari separuh responden (46.6 %) memiliki gelar master dengan jabatan adalah dosen (47.8 %). Gambar 5.1 sampai dengan Gambar 5.5 menunjukkan distribusi responden menurut Jenis kelamin, umur, pendidikan, pengalaman kerja, dan jabatan.

Tabel 5.1 Informasi demografi responden dari sampel penelitian

	Variabel	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	130	48.5 %
	Perempuan	138	51.5 %
Umur	>= 50 tahun	12	4.5 %
	40 - 49 tahun	104	38.8 %
	30 - 39 tahun	125	46.6 %
	20 - 29 tahun	27	10.1 %
Pendidkan	SMU/SMK	4	1.5 %
	D3	9	3.4 %
	Sarjana	98	36.6 %
	Master	125	46.6 %
	Doktor	32	11.9 %

Pengalaman Kerja	>= 20 Tahun	33	12.3 %
	10 - 20 Tahun	151	56.4 %
	5 - 10 Tahun	70	26.1 %
	<= 5 Tahun	14	5.2 %
Jabatan	Pengelola	25	9.3 %
	Kepala Divisi/Bagian	20	7.5 %
	Staff/Pegawai	95	35.4 %
	Dosen	128	47.8 %
Jumlah		268	100%

Jenis Kelamin

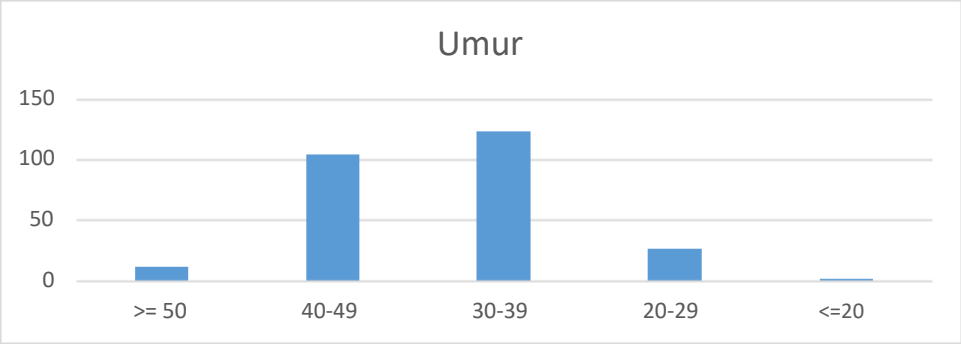


Gambar 5.1 Distribusi sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin

Sekitar 51.5 % responden adalah perempuan (138 orang) dan responden laki-laki sebanyak 48.5% atau (130 orang).

Umur

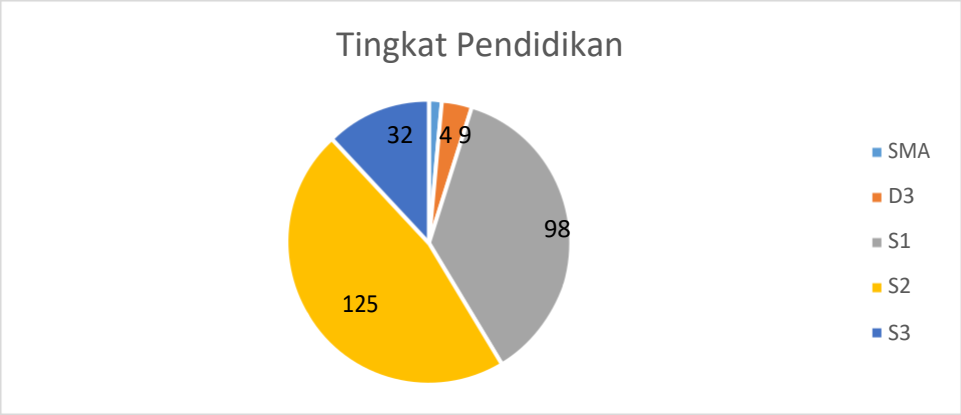
Berdasarkan usia 4.5 % berusia 50 tahun atau lebih (12 orang), usia 40-49 tahun sebanyak 38.8 % (104 orang), sekitar 125 orang atau 46.6% berada diusia 30-39 tahun, dan 27 orang berusia 20-29 tahun (10.1%).



Gambar 5.2 Distribusi sampel penelitian berdasarkan usia

Pendidikan

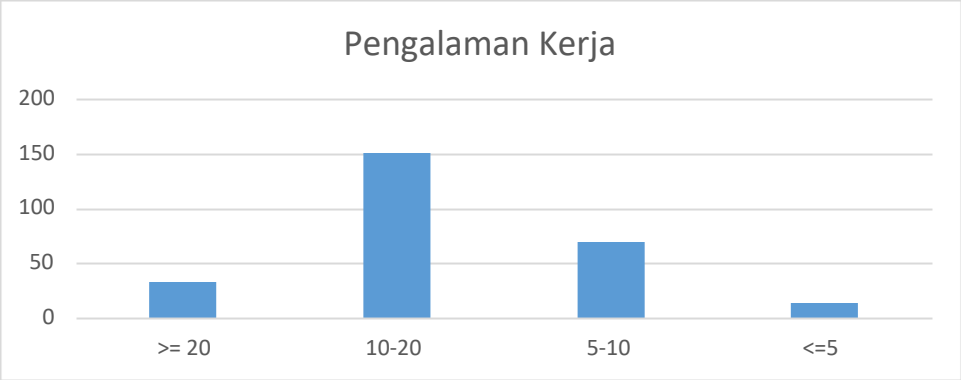
Terdapat sekitar 46.6% atau 125 orang responden dengan pendidkan S2 (master), selanjutnya 98 orang atau sekitar 36.6% berpendidikan S1 (sarjana) dan pendidikan S3 (doktor) sebanyak 11.9 % atau 32 orang, 9 orang (3.4%) dan 4 orang (1.5%) berpendidikan setingkat diploma (D3) dan SMU/sederajat.



Gambar 5.3 Distribusi sampel penelitian berdasarkan tingkat pendidikan

Pengalaman Kerja

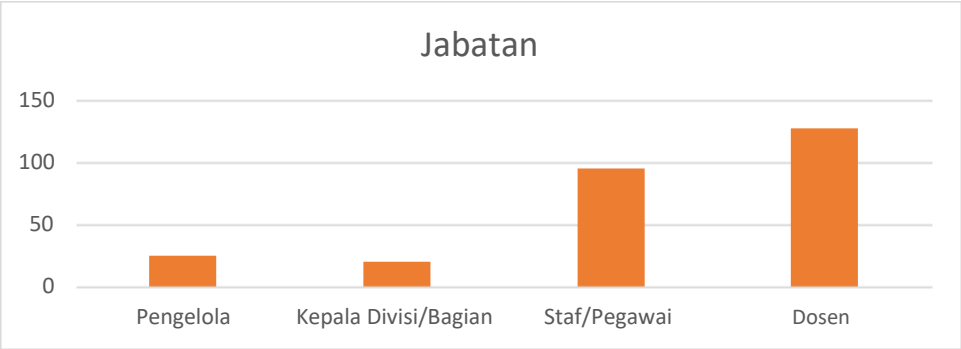
Dari pengalaman kerja sebanyak 151 orang berpengalaman sekitar 10-20 tahun (56.4%), diikuti responden dengan pengalaman kerja 5-10 tahun.



Gambar 5.4 Distribusi sampel penelitian berdasarkan pengalaman kerja

Jabatan

Dari jabatan maka responden didominasi oleh dosen sekitar 47.8% (128 orang), diikuti oleh staff/pegawai sekitar 95 orang atau 35.4%, selanjutnya jabatan pengelola sekitar 25 orang atau 9.3% dan terakhir kepala divisi/bagian sekitar 7.5% (20 orang).



Gambar 5.5 Distribusi sampel penelitian berdasarkan jabatan

5.1.2 *Data Cleaning* (Pembersihan Data)

Salah satu teknik persiapan data untuk analisa data kuantitatif adalah pembersihan data (Mulyono, 2014). Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah terdapat data yang hilang (*missing value*) atau data yang dianggap tidak normal (*outliers*). *Outliers* adalah data yang menyimpang terlalu jauh dari data lain dalam suatu kumpulan/rangkaian data (Hawkins, 1980; Hair *et al*., 2010) sehingganya membuat analisis terhadap kumpulan data menjadi bias atau tidak mencerminkan fenomena yang sebenarnya. Contoh data outliers ini menurut Mulyono (2014) adalah data

kuesioner yang tidak diisi oleh responden pada beberapa item yang dikarenakan terlewat, 30

terlupakan, atau mungkin saja responden tidak berkenan mengisinya. Contoh lain dari *outliers* adalah dari data yang secara nyata berbeda dengan data yang lain atau data yang dianggap tidak normal dimana responden ada yang menjawab diluar skala tersebut sehingga jawaban responden diluar skala dianggap sebagai data *outliers*.

Pengeluaran data *outliers* atau penggunaan data *outliers* tidak semata-mata merujuk kepada statistiknya, tetapi juga *adjustment* dari peneliti. Jika memang data *outliers* tersebut tidak dapat dikeluarkan karena masih merupakan fenomena subjek penelitian sebaiknya tetap dipergunakan.

Dua metode untuk menangani outlier, yaitu pemangkasan dan Winsorization (Sheskin, 2010). Pemangkasan melibatkan menghapus persentase tertentu (misalnya 10 persen) dari nilai-nilai /skor ekstrim yang jatuh setiap ekor distribusi. Penelitian ini menggunakan metode pemangkasan untuk menangani masalah *outliers*. Karena penelitian ini menggunakan skala ipsative, maka pendekatan untuk mengatasi outlier (data ekstrem) dilakukan dengan menghilangkan (*trimming*) data yang outliernya lebih dari 10% (responden yang menjawab dengan nilai ekstrem pada lebih dari 3 pertanyaan). Pembersihan data dilakukan menggunakan bantuan program SPSS 16.0 dengan menggunakan tampilan boxplot. Adapun data *outliers* tersebut akan diringkas seperti dalam Tabel 5.2 dibawah:

Tabel 5.2 Data *outlier*

Respd	**Jumlah outliers**	**Respd**	**Jumlah outliers**	**Respd**	**Jumlah outliers**	**Respd**	**Jumlah outliers**	**Respd**	**Jumlah outliers**
RI	0	R56	2	R111	12	R166	0	R221	0
R2	2	R57	0	R112	1	R167	0	R222	0
R3	0	R58	3	R113	0	R168	0	R223	0
R4	0	R59	0	R114	3	R169	1	R224	0
R5	2	R60	4	R115	0	R170	0	R225	0
R6	0	R61	0	R116	3	R171	1	R226	0
R7	0	R62	0	R117	0	R172	1	R227	0
R8	1	R63	0	R118	5	R173	0	R228	1
R9	1	R64	1	R119	7	R174	0	R229	1
R10	0	R65	1	R120	2	R175	0	R230	0
R11	0	R66	12	R121	0	R176	2	R231	0
R12	1	R67	0	R122	0	R177	2	R232	11
R13	12	R68	1	R123	1	R178	0	R233	0
R14	2	R69	1	R124	0	R179	1	R234	0
R15	1	R70	2	R125	0	R180	3	R235	2
R16	1	R71	0	R126	1	R181	0	R236	0
R17	5	R72	1	R127	1	R182	1	R237	2
R18	0	R73	2	R128	0	R183	1	R238	0
R19	2	R74	1	R129	0	R184	0	R239	3

Respd	Jumlah outliers	Respd	Jumlah outliers	Respd	Jumlah outliers	Respd	Jumlah outliers	Respd	Jumlah outliers
R20	1	R75	0	R130	0	R185	3	R240	2
R21	0	R76	0	R131	1	R186	0	R241	1
R22	1	R77	0	R132	3	R187	2	R242	4
R23	0	R78	3	R133	2	R188	0	R243	1
R24	0	R79	0	R134	0	R189	0	R244	2
R25	0	R80	1	R135	1	R190	0	R245	1
R26	1	R81	1	R136	0	R191	0	R246	0
R27	0	R82	2	R137	1	R192	0	R247	2
R28	0	R83	0	R138	0	R193	1	R248	3
R29	3	R84	1	R139	0	R194	0	R249	1
R30	0	R85	1	R140	0	R195	7	R250	1
R31	1	R86	1	R141	0	R196	0	R251	0
R32	1	R87	1	R142	0	R197	0	R252	3
R33	0	R88	4	R143	11	R198	0	R253	1
R34	0	R89	1	R144	10	R199	0	R254	1
R35	2	R90	4	R145	9	R200	0	R255	1
R36	5	R91	1	R146	9	R201	1	R256	2
R37	0	R92	0	R147	8	R201	1	R257	0
R38	0	R93	1	R148	0	R203	0	R258	2
R39	0	R94	0	R149	0	R204	2	R259	0
R40	7	R95	1	R150	0	R205	0	R260	1
R41	0	R96	2	R151	0	R206	0	R261	1
R42	0	R97	0	R152	1	R207	0	R262	2
R43	1	R98	1	R153	2	R208	0	R263	1
R44	0	R99	2	R154	0	R209	0	R264	0
R45	0	R100	12	R155	0	R210	0	R265	1
R46	0	R101	1	R156	0	R211	0	R266	0
R47	0	R102	0	R157	2	R212	0	R267	0
R48	4	R103	0	R158	2	R213	2	R268	1
R49	1	R104	1	R159	11	R214	0		
R50	0	R105	0	R160	9	R215	0		
R51	0	R106	0	R161	8	R216	12		
R52	0	R107	0	R162	9	R217	0		
R53	1	R108	3	R163	0	R218	6		
R54	2	R109	0	R164	0	R219	3		
R55	1	R110	1	R165	0	R220	0		

Pada tabel 5.2 diatas menunjukkan bahwa terdapat 27 responden yang memiliki outlier yang lebih dari 10%, maka responden tersebut dihilangkan, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 241 responden.

5.2 Wawancara, Obsevasi, Dokumentasi dan FGD

Data kualitatif diperoleh melalui metode wawancara, observasi dan dokumentasi (Miles dkk., 2013; Meijer dkk., 2002). Triangulasi dalam metode kualitatif untuk penelitian ini diperoleh melalui penggunaan wawancara, observasi dan dokumentasi. Menurut Creswell (2009) triangulasi digunakan untuk meningkatkan akurasi metode kualitatif dan mendukung metode kuantitatif. Hasil analisis data dapat digabungkan atau disintesis untuk memberikan gambaran lebih

menyeluruh terhadap model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur sedangkan temuan wawancara dilakukan transkrip. Transkrip wawancara dikumpulkan berdasarkan tema tertentu dan dilakukan analisis.

5.2.1 Wawancara

Untuk memperoleh data model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi, sebanyak delapan (8) item pertanyaan (lihat daftar pertanyaan tabel 4.3) ditanyakan secara lisan baik kepada pimpinan, dosen, pegawai dan mahasiswa. Data wawancara menunjukkan ada efek terhadap kinerja SI/TI terhadap pengguna, dimana perlu ada pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dan perlunya peningkatan infrastruktur SI/TI yang memadai disisi lain SI/TI menimbulkan masalah dalam hubungan/komunikasi dosen–mahasiswa. Adapun fasilitas/layanan SI/TI masih kurang efektif, perlu ada aplikasi SI/TI yang dapat digunakan untuk keperluan layanan kepada mahasiswa, antara lain: perpustakaan online dan pembayaran SPP.

Masalah lainnya adalah banyak dosen/mahasiswa/pegawai sebagai pengguna (user) tidak paham SOP SI/TI. Selain itu, ketersediaan SI/TI cenderung digunakan untuk kegiatan yang tidak produktif. Hal lain disimpulkan bahwa perlu pimpinan yang memiliki kemampuan yang baik berkaitan dengan SI/TI serta mampu berkomunikasi dengan baik dalam menangani permasalahan organisasi dan perlu adanya kebijakan tata kelola TI, pemantauan dan evaluasi terhadap SI/TI dan hal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan organisasi.

5.2.2 Observasi

Observasi model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi dilakukan di fakultas, lembaga-lembaga dan unit-unit kerja tempat penelitian dilaksanakan. Dalam penelitian ini observasi dilakukan sebagai metode pembantu, dengan tujuan untuk mengamati bagaimana aktvitis pelaksanaan tata kelola TI. Dalam melakukan pengamatan peneliti menggunakan observasi terbuka dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan hal sebenarnya kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Jadi fakta atau fenomena yang akan diperhatikan adalah terkait dengan unsur pelaksanaan tata kelola TI.

5.2.3 Dokumentasi

Dokumentasi penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi didapatkan dari UPT Pustikom. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang diperoleh dari arsip master plan IT (*Blueprint* ICT) UNG tahun 2016-2019 serta laporan assessment teknologi informasi dan komunikasi UNG tahun 2016.

5.2.4 *Fokus Group Discussion* (FGD)

Focus group discussion merupakan suatu proses pengumpulan informasi mengenai suatu masalah tertentu yang sangat spesifik. Dalam penelitian ini untuk memperoleh masukan atau informasi mengenai permasalahan penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi, maka dilakukan diskusi kelompok terarah.

Hasil dari FGD ini dirumuskan beberapa hal yang hampir sama dengan hasil wawancara yaitu:

1. Tata kelola TI berkaitan dengan SDM (dosen/mahasiswa/pegawai), kebijakan pihak universitas, ketersediaan infrastruktur, keandalan sistem, dan perencanaan (blueprint TI).
2. Adapun permasalahan (budaya) yang di jumpai sehubungan dengan penggunaan SI/TI meliputi SI/TI menimbulkan masalah; seperti hubungan/komunikasi dosen – mahasiswa, perkuliahan online tidak efektif, selain itu tidak ada aturan/sistem yang jelas mengenai penggunaan SI/TI untuk perkuliahan.
3. Fasilitas/layanan SI/TI di kampus belum mendukung kegiatan/pekerjaan sehari-hari sebagai dosen/mahasiswa/pegawai? seperti jaringan internet sering bermasalah (error/lambat) pada saat input nilai dan penyusunan KRS. Aplikasi yang ada hanya terbatas kepada layanan KRS untuk mahasiswa, beberapa aplikasi sering error/overload pada saat akhir semester karena tingkat penggunaan yang tinggi.
4. Bila mengalami masalah dalam penggunaan fasilitas SI/TI, sebagai dosen/mahasiswa/pegawai tidak bisa berbuat apa-apa.
5. Perlu ada aplikasi SI/TI selain SIAT yang dapat digunakan untuk keperluan layanan kepada mahasiswa.
6. Walaupun telah ada aplikasi SI/TI, kegiatan manual (tatap muka) masih tetap perlu ada terutama untuk kegiatan penyusunan KRS dan kuliah online.

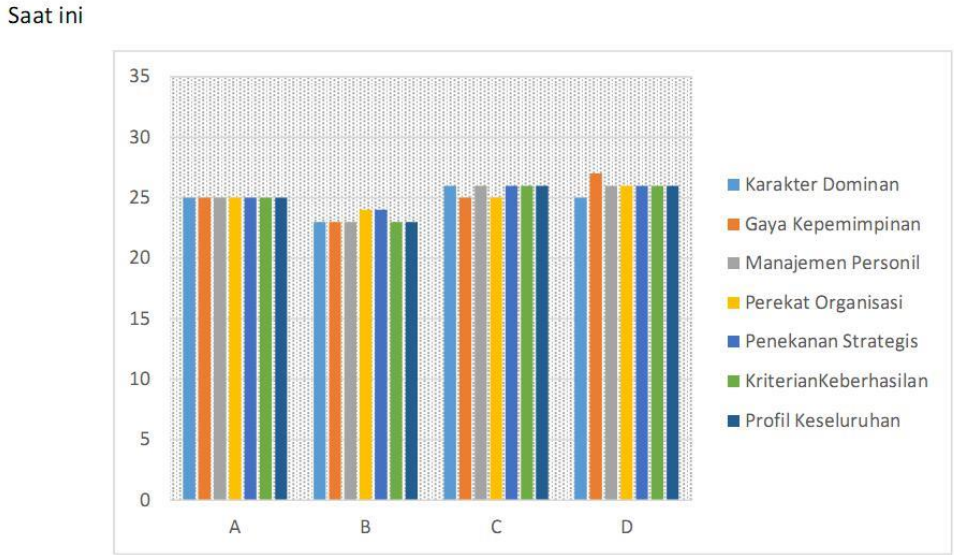
5.3 Data Hasil Angket

Berdasarkan data hasil survei angket/kuesioner dan setelah dilakukan pembersihan data, maka diperoleh rekap rata-rata penilaian responden terhadap setiap pertanyaan untuk 6 dimensi budaya organisasi (karakter dominan, gaya kepemimpinan, manajemen personil, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan) di UNG dan profil budaya organisasi keseluruhan yang merupakan nilai rata-rata dari ke-6 dimensi budaya organisasi. Rekap rata-rata penilaian disajikan pada Tabel 5.3 serta Gambar 5.6 dan Gambar 5.7 adalah Grafik dimensi budaya saat ini dan dimensi budaya yang diharapkan seperti berikut ini:

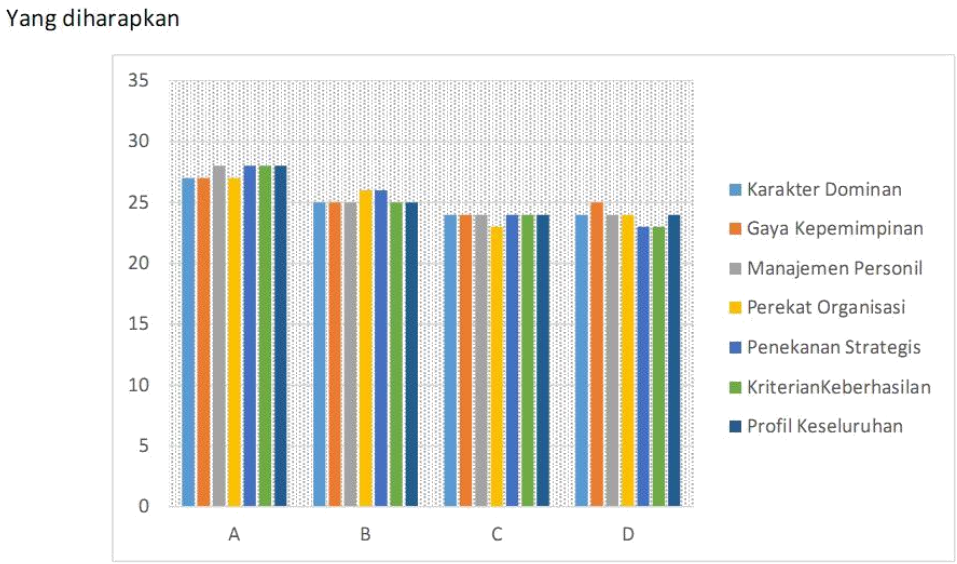
Tabel 5.3 Rekap rata-rata penilaian hasil survey

NO	Dimensi Budaya Organisasi	Saat Ini				Yang Diharapkan			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	Karakter Dominan	25	23	26	25	27	25	24	24
2	Gaya Kepemimpinan	25	23	25	27	27	25	24	25
3	Manajemen Personil	25	23	26	26	28	25	24	24
4	Perekat Organisasi	25	24	25	26	27	26	23	24
5	Penekanan Strategis	25	24	26	26	28	26	24	23
6	KriterianKeberhasilan	25	23	26	26	28	25	24	23
7	Profil Keseluruhan	25	23	26	26	28	25	24	24

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy



Gambar 5.6 Grafik dimensi budaya organisasi saat ini



Gambar 5.7 Grafik dimensi budaya organisasi yang diharapkan

5.4 Pembahasan

5.4.1 Profil Budaya Organisasi UNG

Berdasarkan hasil pengolahan data hasil survei yang dapat dilihat pada Tabel 5.4 sampai dengan Tabel 5.9 dibawah menunjukkan skor rata-rata budaya organisasi berdasarkan 6 dimensi kunci budaya di UNG. Adapun grafik pada Gambar 5.8 sampai dengan 5.13 adalah memetakan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan berdasar kepada 6 dimensi kunci budaya tersebut. Berikut hasil analisis berdasarkan 6 dimensi kunci budaya organisasi.

a. Karakter Dominan

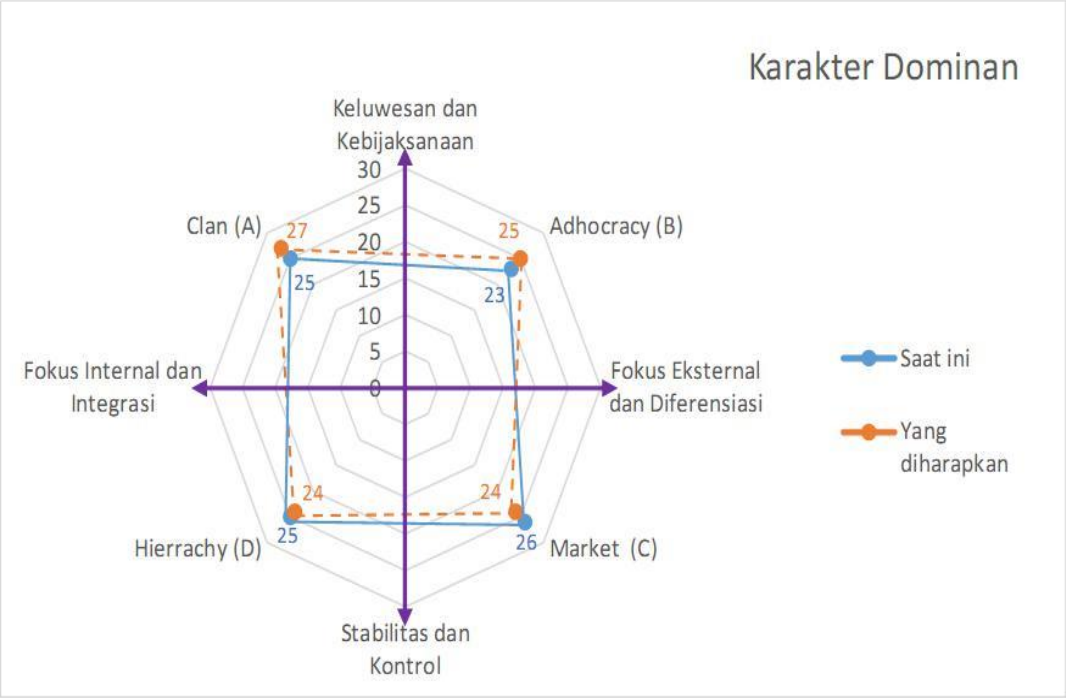
Berdasarkan Tabel 5.4 skor rata-rata dari profil budaya organisasi dalam kriteria karakter dominan akan dibuat grafik dalam bentuk radar, dimana akan memetakan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan.

Tabel 5.4 Presentase karakter dominan

Presentase Karakter Dominan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	23	26	25
Yang diharapkan	27	25	24	24

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Gambar 5.8 menunjukkan grafik radar dari karakter dominan seperti berikut:



Gambar 5.8 Grafik radar dari karakter dominan

Gambar 5.8 di atas menunjukkan profil budaya organisasi untuk dimensi karakter dominan. Profil budaya organisasi saat ini (*current*) menunjukan profil budaya yang kuat adalah *market culture* adalah 26% diikuti oleh *hierarch*y dan *clan culture* sebesar 25% selanjutnya *adhocracy culture* dengan sebesar 23%. Budaya organisasi tipe *market* ini lebih berorientasi kepada lingkungan kerja yang berorientasi pada hasil dan kompetisi. Ini menunjukkan UNG sebagai institusi pendidikan memiliki fokus utama untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif dan pencapaian target. Untuk menang dalam persaingan tentunya tidak hanya memerlukan sumber daya manusia dan finansial yang tangguh, tetapi juga memerlukan sistem manajemen terbuka, objektif dan adaptif baik dalam lingkungan internal dan eksternal. Hal ini juga di nyatakan oleh Suprana (dalam Rondonuwu, 2003), bahwa suatu organisasi mampu mempertahankan keberadaannya bukan karena yang paling kuat, melainkan yang mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan. Untuk dapat mencapai target ini tentunya diperlukan pimpinan yang mempunyai kemampuan dalam hal bisnis, menganalisa dan memiliki strategi, serta dapat menyusun strategi bisnis yang dalam hal ini strategi SI/TI yang mengacu pada strategi bisnis yang disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Adapun budaya organisasi yang diharapkan/yang diinginkan (*preffered*), menunjukan bahwa tipe yang diinginkan didominasi oleh *clan culture* yaitu sebesar 27% diikuti oleh a*dhocracy* sebesar 25%, namun ada keinginan untuk mengurangi sedikit *market culture* sebanyak 2% dan *hierarchy culture* sebanyak 1%. Selain itu dari pemetaan juga menunjukan adanya keinginan responden untuk meningkatkan *clan culture* sebanyak 3% dan *adhocracy* sebesar 2%. Karena nilai gap untuk pengurangan *market culture*, *hierarchy culture* dan peningkatan *clan culture* serta *adhocracy* kurang dari 5% maka keperluan untuk melakukan perubahan tidak nampak secara signifikan. Namun jika ingin melakukan perubahan hal yang dapat dilakukan adalah pimpinan yang mengerti akan kebutuhan organisasi, komitmen untuk membantu dan dapat mengembangkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Kemampuan yang diharapkan dari pimpinan adalah penilaian moril, pengembangan manajemen, dan peningkatan SI/TI. Hal lain adalah kemampuan manajemen yang dapat memfasilitasi perubahan dan pembaharuan. Kemampuan manajemen yang dibutuhkan ini adalah menganalisis kebutuhan SI/TI, kemampuan untuk mengatasi perubahan organisasi, konsultasi dan fasilitas/kebutuhan pegawai ataupun organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

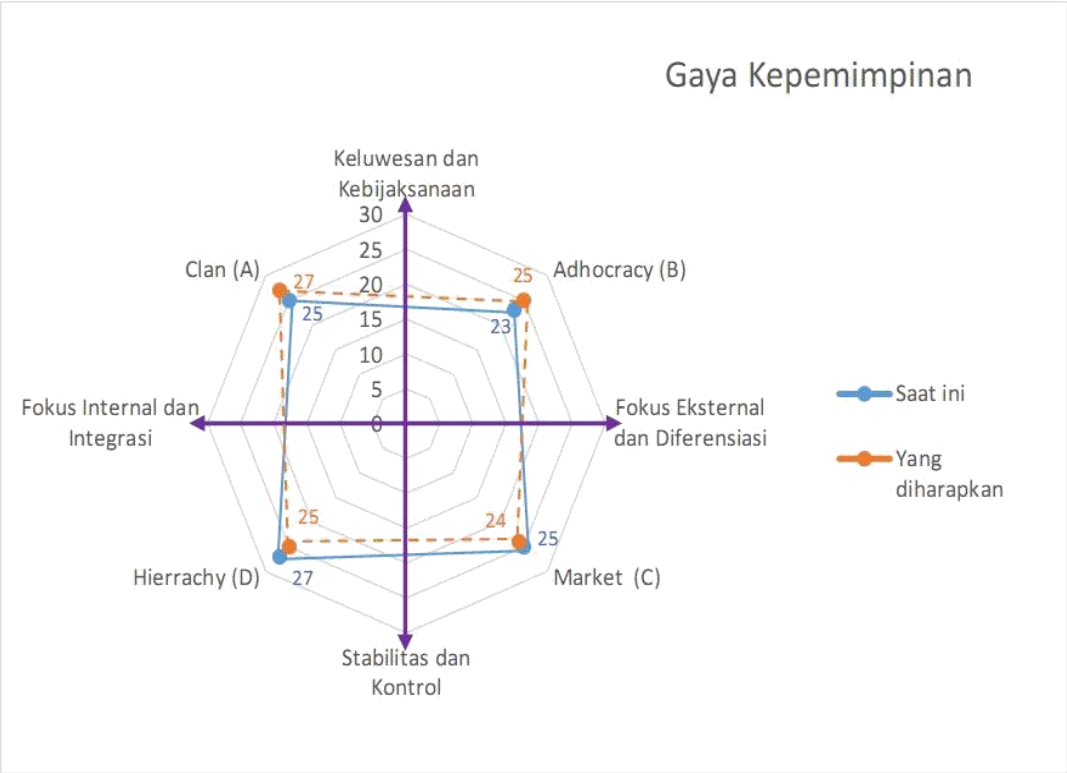
Tabel 5.5 menunjukkan skor rata-rata dari profil budaya organisasi untuk gaya kepemimpinan, selanjutnya tabel tersebut akan dipetakan dalam bentuk grafik yang menggambarkan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan.

Tabel 5.5 Presentase gaya kepemimpinan

Presentase Gaya Kepemimpinan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	23	25	27
Yang diharapkan	27	25	24	25

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Dari hasil presentase Tabel 5.5 di atas, akan digambarkan grafik radar dari gaya kepemimpinan pada Gambar 5.9 sebagai berikut:



Gambar 5.9 Grafik radar dari gaya kepemimpinan

Gambar 5.9 di atas menggambarkan profil budaya organisasi untuk gaya kepemimpinan. Profil budaya organisasi pada kondisi saat ini (*current*) didominanasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 27%, diikuti oleh tipe *market* dan *clan culture* sebesar 25% dan *adhocracy culture* sebesar 23%. Gaya kepemimpinan organisasi dengan *hierarchy culture* ini adalah kepemimpinan yang bersifat koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan juga sebagai organisator. Gaya kepemimpinan organisasi ini lebih banyak sebagai koordinator yang memantau seluruh pegawai agar terorganisir dengan baik. Adapun gaya kepemimpinan organisasi cenderung kearah *market culture* adalah kepemimpinan yang bersifat kompetitor dan dapat menjadi pendorong yang tangguh. Akan halnya gaya kepemimpinan organisasi ini mempunyai tanggung-jawab untuk memastikan manfaat SI/TI bagi organisasi, dimana SI/TI menjadi pendukung dan pendorong strategi pencapaian tujuan organisasi.

Adapun gaya kepemimpinan yang diharapkan/yang diinginkan (*preferred*) berdasarkan hasil pemetaan menunjukkan tipe yang diinginkan adalah *clan culture* (27%), ini menandakan bahwa

gaya kepemimpinan lebih sebagai mentor dan fasilitator. Gaya kepemimpinan lain yang diharapkan adalah bersifat kewirausahaan dan inovatif selain dapat mengorganisasi dan mengefisienkan pekerjaan (*adhocracy* dan *hierarchi culture* sebesar 25%). Namun ada keinginan untuk mengurangi *hierarchy culture* sebanyak 2%. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan organisasi yang lebih fleksibel namun tidak melanggar aturan. Kebutuhan pimpinan yang lebih fleksibel agar pegawai dapat lebih leluasa dalam menuangkan ide serta memberikan masukan terhadap organisasi yang dapat mendukung kinerja. Dapat disimpulkan bahwa seluruh civitas akademik menginginkan perubahan budaya yang bercirikan *clan culture* lebih kuat dalam aspek gaya kepemimpinan yang mempunyai peran sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Gaya kepemimpinan yang diharapkan ini adalah memotivasi personil SI/TI dan komunikasi yang efektif. Ini disebabkan perbedaan karakteristik pekerjaan ditiap fungsi SI/TI, sehingga perlu menerapkan berbagai teknik motivasi dan bukan hanya mengandalkan aspek finansial saja. Akan halnya komunikasi yang efektif tetap memegang peranan utama dalam menjamin keberhasilan SI/TI, keberhasilan dan pemanfaatan SI/TI akan sulit berhasil tanpa adanya komitmen dari pimpinan.

c. Manajemen Personil

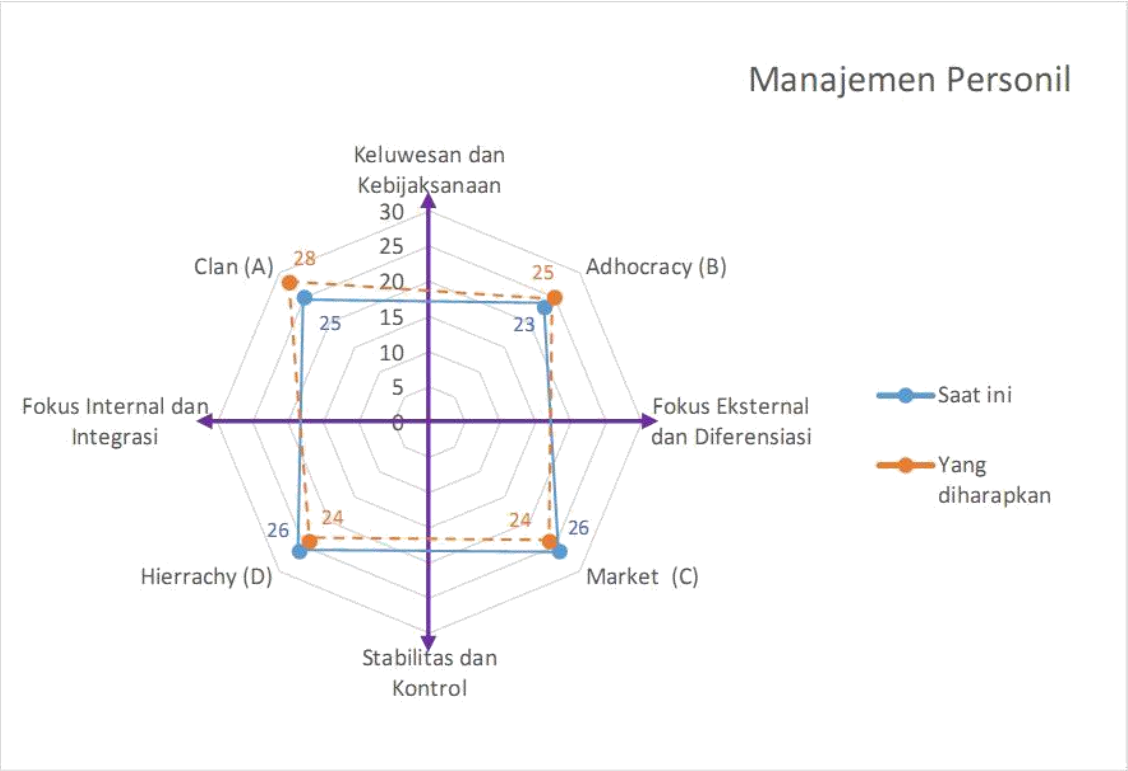
Skor rata-rata dari profil budaya organisasi untuk manajemen personil dapat dilihat pada Tabel 5.6, dari tabel tersebut akan dipetakan bentuk grafik yang menggambarkan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan.

Tabel 5.6 Presentase manajemen personil

Presentase Manajemen Personil (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	23	26	26
Yang diharapkan	28	25	24	24

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Dari hasil presentase nilai Tabel 5.6 di atas, akan digambarkan grafik radar dari manajemen personil seperti pada Gambar 5.10 berikut:



Gambar 5.10 Grafik radar dari manajemen personil

Gambar 5.10 diatas menunjukkan profil budaya organisasi untuk manajemen personil. Profil budaya organisasi pada kondisi saat ini (*current*) adalah tipe *hierarcy* dan *market culture* yaitu sebesar 26% yang merupakan tipe budaya yang terkuat, diikuti *clan culture* sebesar 25% dan *adhocracy culture* sebesar 23%. Manajemen personil dengan dominan tipe *hierarchy culture* adalah menekankan rasa aman, rutinitas dan hubungan yang stabil. Disamping itu manajemen personil pada kondisi saat ini juga didominasi oleh *market culture* yang memiliki ciri memberikan dorongan kompetitif menuju pencapaian hasil. Pada kondisi budaya ini pengelolaan atau manajemen personil diatur oleh aturan-aturan aparatur sipil negara (ASN), serta aturan dan kebijakan institusi/lembaga. Disamping itu pengelolaan personil pada kondisi saat ini memiliki pencapaian tujuan yang terukur dan sudah ditargetkan seperti menuntut para pegawainya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan.

Selain itu pada Gambar 5.10 menunjukkan manajemen personil yang diharapkan/ yang diinginkan (*preferred*). Hasil pemetaan menunjukan bahwa tipe yang diinginkan didominasi oleh *clan*

culture sebesar 28%, namun ada keinginan untuk mengurangi *hierarchy culture* sebanyak 2% dan *market culture* sebanyak 2%. Selain itu dari Gambar 5.10 pemetaan juga menunjukan adanya keinginan responden meningkatkan *clan culture* sebanyak 3%. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih mengutamakan kerja sama tim, kesepakatan, partisipasi semua pegawai dan lebih fokus pada pengelolaan internal organisasi. Pada profil budaya untuk manajemen personil dengan pengelolaan yang memfokuskan pada pegawai adalah perlunya program pendidikan dan pelatihan SDM dibidang SI/TI bagi pegawai baik yang non TI maupun TI yang dilakukan secara terpadu dengan hasil yang terukur. Adapun materi pelatihan/pendidikan agar disesuaikan dengan kebutuhan yang mendukung kinerja personel di unit kerjanya tersebut. Selain itu diperlukan adanya komunikasi antara seluruh pegawai serta manajemen/pimpinan lebih terbuka dan hal ini dapat lebih meningkatkan kreatifitas serta kinerja organisasi.

d. Perekat Organisasi

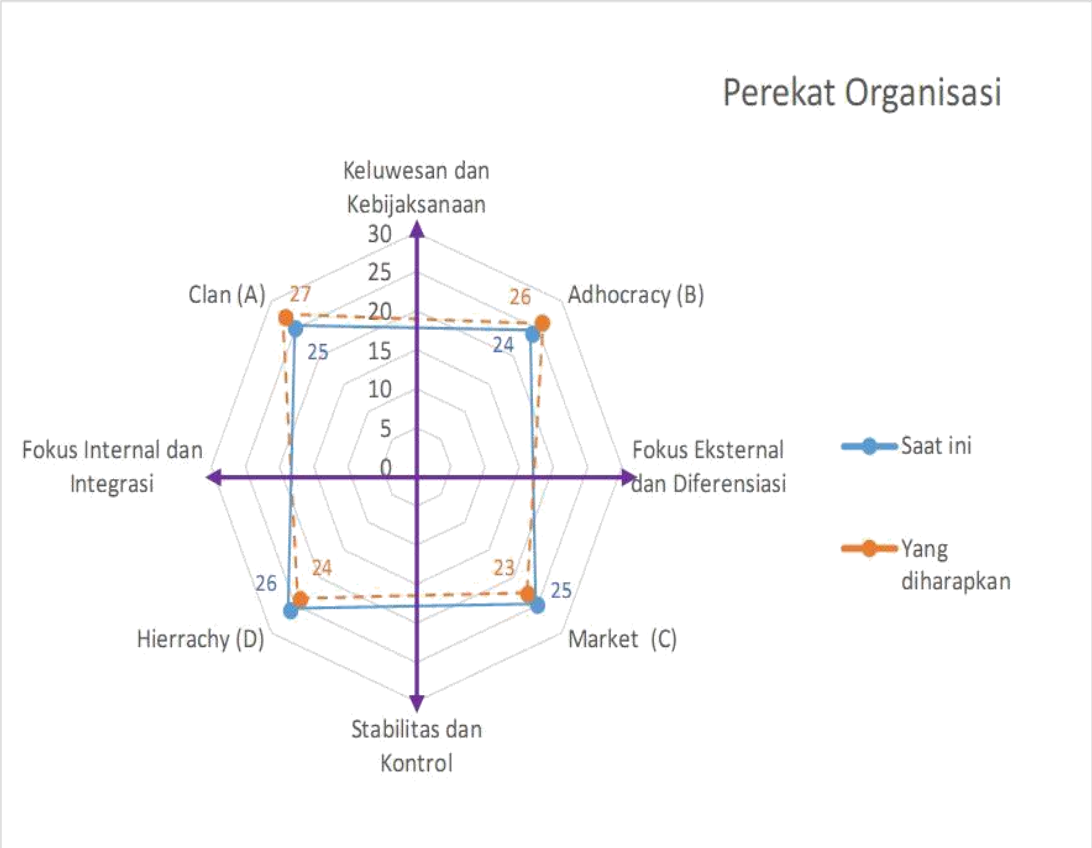
Tabel 5.7 menunjukkan skor rata-rata dari profil budaya organisasi dalam kriteria perekat organisasi, berdasarkan tabel tersebut dibuat grafik dalam bentuk radar yang memetakan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan.

Tabel 5.7 Presentase perekat organisasi

Presentase Perekat Organisasi (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	24	25	26
Yang diharapkan	27	26	23	24

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Hasil presentase nilai Tabel 5.7 di atas, digambarkan grafik radar dari perekat organisasi (Gambar 5.11) sebagai berikut:



Gambar 5.11 Grafik radar dari perekat organisasi

Dari Gambar 5.11 dapat terlihat bahwa profil budaya organisasi untuk perekat organisasi menunjukkan bahwa profil budaya organisasi pada kondisi saat ini (*current*) didominanasi oleh *hierarchy culture* sebesar 26%, diikuti oleh *clan* dan *market culture* sebesar 25%, dan *adhocracy culture* sebesar 24%. Tipe *hierarchy culture* ini berperan sebagai perekat utama adalah aturan dan kebijakan formal untuk menyatukan suatu organisasi, Hal terpenting dalam penting dalam organisasi ini adalah memelihara kelancaran jalannya organisasi. Selain itu *clan* dan *market culture* sebagai budaya dengan posisi kedua terkuat berarti perekat organisasi menekankan kepada kesetiaan, kepercayaan bersama dan komitmen. Disisi lain juga pada prestasi, pencapaian dan penyelesaian sasaran serta agresifitas untuk menyatukan organisasi. Budaya *adhocracy* dirasakan paling lemah dalam perannya sebagai perekat organisasi yang berfokus pada komitmen untuk berinovasi dan pengembangan organisasi.

Akan halnya budaya saat ini (*current*) dan yang diharapkan (*preferred*) menunjukkan tidak ada perbedaan signifikan dalam kriteria perekat organisasi yang memerlukan perubahan segera, ini dapat dilihat berdasarkan nilai gap untuk meningkatkan *clan culture* (27%) dan *adhocracy culture* (26) serta mengurangi *market culture* (23%) dan *hierarchy culture* (24%) kurang dari 5%. Hasil pemetaan menunjukkan adanya keinginan untuk mengurangi *hierarchy culture* sebanyak 2%, hal ini berarti bahwa kebijakan formal dan aturan yang mendasari perekat organisasi perlu dikurangi. Dengan mengurangi kebijakan formal dan aturan, komunikasi dan kerja sama antara unit kerja tidak kaku dan dapat terjalin dengan baik, sehingga dapat meningkatkan performa kerja. Sedangkan berdasarkan pemetaan di atas juga dapat dilihat adanya keinginan untuk meningkatkan *clan culture* sebanyak 2%, ini menandakan adanya tuntutan untuk meningkatkan kepercayaan bersama dan kesetiaan sebagai perekat organisasi. Tampaknya kecenderungan pegawai pada bentuk nyata implementasi komitmen organisasi dalam bentuk kesetiaan dan kepercayaan lebih diutamakan daripada hanya kebijakan dan aturan formal saja.

e. Penekanan Strategis

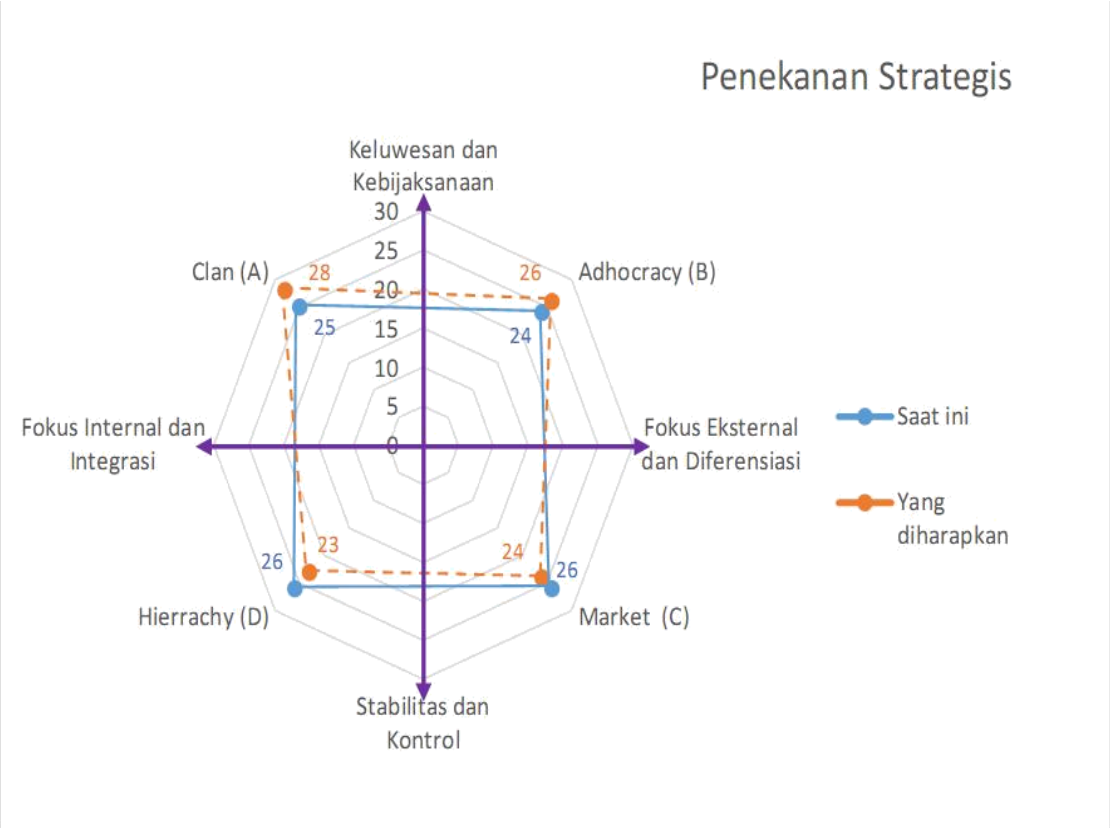
Dari nilai rekap rata-rata hasil survei profil budaya organisasi pada penekanan strategis pada Tabel 5.8, maka dibuat grafik dalam bentuk radar untuk memetakan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diinginkan sebagai berikut:

Tabel 5.8 Presentase penekanan strategis

Presentase Penekanan Strategis (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	24	26	26
Yang diharapkan	28	26	24	23

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Gambar 5.12 menunjukkan grafik radar dari penekanan strategis yang merupakan hasil presentase nilai Tabel 5.8.



Gambar 5.12 Grafik radar dari penekanan strategis

Dari Gambar 5.12 di atas memperlihatkan bahwa strategi yang ditekankan pada budaya saat ini (*current*) adalah pada *hierarchy culture* sebesar 26%, ini menekankan pada pembenahan kelancaran operasi, efisiensi, kontrol dan kestabilan SI/TI dalam pencapaian strategisnya. Selain itu juga *market culture* menduduki pilihan kedua sebesar 26%, diikuti *clan culture* sebesar 26% dan *adhocracy culture* sebesar 24%. Ini menunjukkan penekanan strategis berdasarkan pada pencapaian target yang kompetitif dan memperluas cakupan layanan SI/TI sebagai budaya terkuat kedua. Adapun budaya yang terlemah adalah *adhocracy culture*, dimana penekanan strategis paling lemah dalam fokus untuk menemukan sumber daya baru dan jenis layanan SI/TI yang baru.

Sedangkan penekanan strategis yang diharapkan dimasa yang akan datang (*preffered*) menunjukkan bahwa tipe yang diinginkan adalah untuk mengurangi *market* (24%) dan *hierarchy culture* (26%) sebanyak 2% dan 3%. Hal ini berarti anggota organisasi lebih fokus pada pembenahan internal organisasi daripada perluasan cakupan layanan, efisiensi dan pencapaian

target. Dalam hal ini agar tercapai tujuan strategis organisasi dapat lebih meningkatkan komunikasi dan perhatian terhadap performa, kinerja dan pengembangan kerja SDM. Dengan lebih meningkatkan perhatian internal organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas SDM organisasi. Selain itu pada Gambar 5.12 pemetaan juga menunjukkan adanya keinginan responden untuk meningkatkan *clan culture* (28%) sebanyak 3% dan *adhocracy culture* (26%) sebanyak 2%, ini berarti anggota organisasi menginginkan agar organisasi meletakkan fokus lebih besar lagi pada pengembangan SDM di bidang SI/TI, keterbukaan, dan selalu melibatkan anggota dalam setiap aktifitas berkaitan SI/TI serta penciptaan tantangan dan mencari peluang baru dalam layanan SI/TI. Karena nilai gap untuk meningkatkan *clan culture* dan *adhocrachy culture* kurang dari 5%, hal ini mendakan belum adanya keperluan untuk melakukan perubahan, namun jika ingin melakukan perubahan hal-hal yang dapat dilakukan dengan pemberdayaan SDM, membangun tim, keterlibatan anggota, pengembangan dan komunikasi yang terbuka dalam meningkatkan kualitas SI/TI.

f. Kriteria Keberhasilan

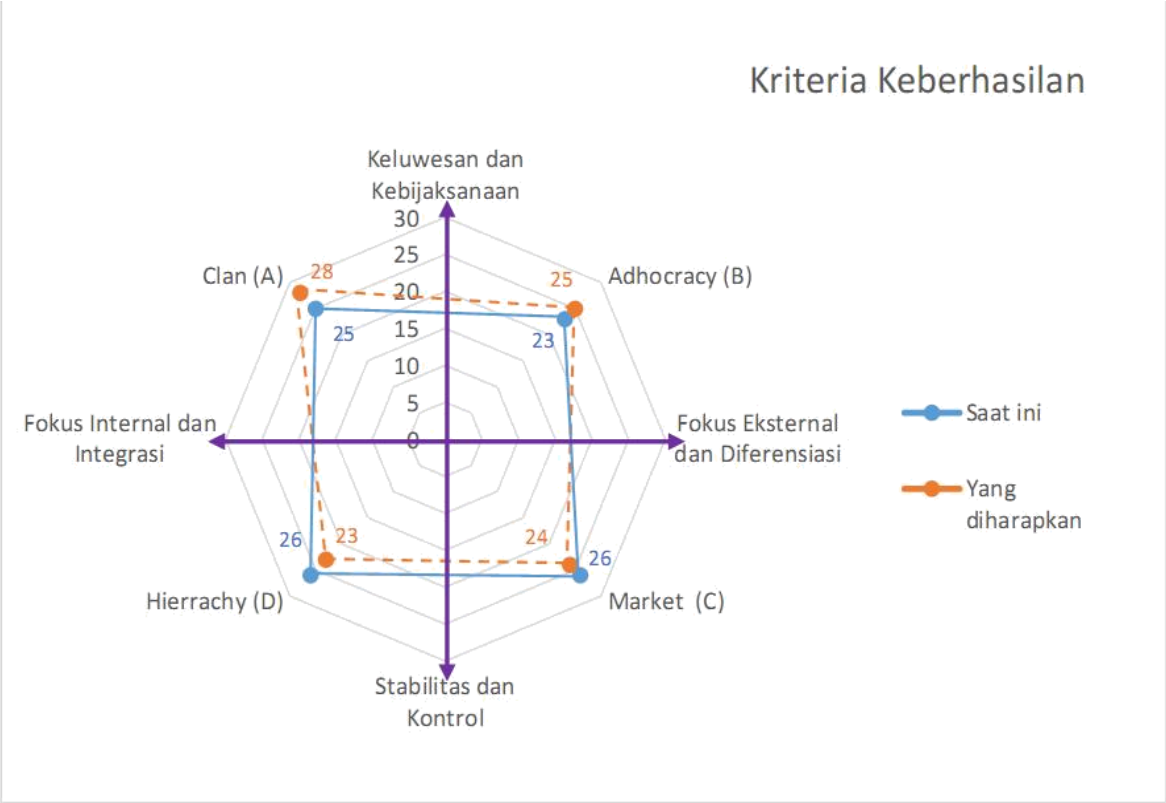
Tabel 5.9 menunjukkan skor rata-rata dari profil budaya organisasi untuk kriteria keberhasilan, dari Tabel 5.9 tersebut akan dipetakan bentuk grafik yang menggambarkan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan seperti ditunjukkan pada Gambar 5.13 di bawah.

Tabel 5.9 Presentase kriteria keberhasilan

Presentase Kriteria Keberhasilan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	23	26	26
Yang diharapkan	28	25	24	23

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Gambar 5.13 menunjukkan grafik radar dari kriteria keberhasilan yang merupakan hasil presentase dari nilai Tabel 5.9.



Gambar 5.13 Grafik Radar dari Kriteria Keberhasilan

Gambar 5.13 di atas menggambarkan bahwa kriteria keberhasilan pada kondisi saat ini (*current*) di dominanasi oleh *hierarchy culture* sebesar 26%, *market culture* sebesar 26%, diikuti oleh *clan culture* sebesar 20% dan *adhocracy culture* sebesar 21%. Hal ini berarti organisasi meletakkan kriteria keberhasilan atas dasar efisiensi, produk dan layanan SI/TI yang dapat diandalkan, selain itu sebagai kriteria kesuksesan juga adalah meluasnya cakupan wilayah layanan SI/TI yang dapat dilayani oleh organisasi. Budaya yang paling lemah adalah budaya *adhocracy* dalam kriteria keberhasilan ini yaitu lemah dalam menjadikan adanya jenis layanan baru dan inovasi SI/TI sebagai tolak ukur keberhasilan.

Kriteria keberhasilan yang diharapkan di masa yang akan datang (*preferred*). menunjukkan adanya keinginan untuk meningkatkan *clan culture* (28%) sebanyak 3%, hal ini dapat dilakukan dengan lebih menekankan kriteria keberhasilan pada pengembangan SDM, kondisi internal organisasi, kerjasama tim dan komitmen serta kepedulian akan sesama anggota. Terhadap kepedulian akan sesama anggota adalah lebih kepada performa kerja yang diharapkan adanya evaluasi agar dapat

mengembangkan potensi kerja guna meningkatkan kualitas SDM maupun layanan SI/TI organisasi. Selain itu pada Gambar 5.13 di atas tidak ada perubahan signifikan yang memerlukan intervensi segera, berdasarkan pemetaan nilai gap untuk meningkatkan *clan* dan *adhocrachy culture* sebesar 3% dan 2 % dan mengurangi *hierarchy culture* serta *market culture* kurang dari 5%, ini menunjukkan lebih besarnya fokus kriteria keberhasilan pada adanya infrastruktur dan inovasi layanan SI/TI yang lebih baik. Budaya *clan* juga diharapkan tetap menjadi budaya yang terkuat sebagai kriteria keberhasilan yang paling utama dengan fokus pada pengembangan SDM dan kerjasama tim dalam bidang SI/TI.

g. Profil Keseluruahan

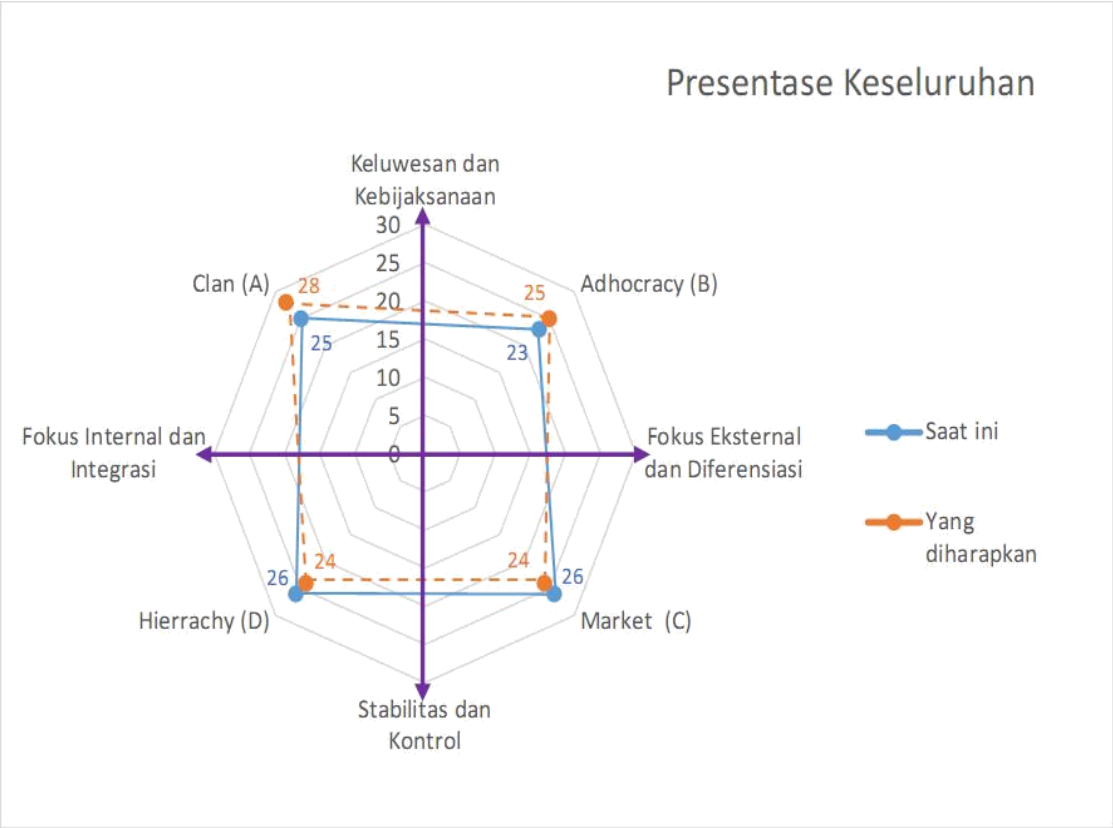
Berikut hasil analisis yang di ambil dari rekapitulasi lengkap hasil survei tersebut. Dari nilai keenam dimensi profil budaya organisasi di atas kemudian dirata-ratakan sehingga memperoleh nilai presentase untuk keseluruhan profil budaya organisasi seperti ditunjukkan pada Table 5.10 berikut :

Tabel 5.10 Persentase profil keseluruhan

Presentase Keseluruhan (%)				
Budaya Organisasi	A	B	C	D
Saat ini	25	23	26	26
Yang diharapkan	28	25	24	24

Notasi : A = Clan; B = Adhocracy; C = Market; D = Hierarchy

Dari persentase nilai Tabel 5.10 di atas dapat digambarkan grafik radar untuk profil dimensi budaya organisasi keseluruhan.



Gambar 5.14 Grafik radar dimensi profil keseluruhan

Dari keseluruhan hasil di atas profil budaya organisasi terkuat di UNG pada kondisi saat ini (*current*) dominan kearah *hierarchy culture* (26%) dan *market culture* (26%). Terkuat kedua oleh *clan culture* (25%) dan diikuti *adhocracy culture* sebesar 23%. Berarti secara keseluruhan budaya dominan adalah *hierarchy* dan *market culture*. Budaya ini menekankan budaya yang bercirikan sangat kuat dalam pengendalian lingkungan kerja yang stabil, terstruktur dan prosedur formal yang dilakukan dengan baik, sekaligus kuat dalam fokus pada persaingan dan pencapaian target dan lingkungan kerja yang berorientasikan pada hasil.

Adapun budaya yang terlemah ada pada *clan culture* (25%) dan diikuti *adhocracy culture* sebesar 23%. Hal ini menunjukkan kekuatan budaya organisasi masih lemah, ini terlihat dari selisih nilai budaya organisasi terkuat dibandingkan dengan budaya lainnya (selisih nilai kurang dari 5%). Berdasarkan selisih nilai tersebut menunjukkan bahwa organisasi kurang menguntungkan dalam kinerja, dimana diperlukan budaya organisasi yang kuat dan ini merupakan hal penting bagi

menjalankan tata kelola TI dan kesuksesan proyek termasuk TI yang melibatkan perubahan organisasi. Namun dapat difahami bahwa organisasi ini masih mencari jati diri menuju budaya organisasi yang paling sesuai.

Disisi lain profil budaya yang diinginkan (*preferred*) tidak terlalu mengalami perubahan yang sangat signifikan, yaitu adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 3% untuk *clan culture*. Untuk *adhocracy culture* adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 2%, sedangkan untuk *market culture* dan *hierarchy culture* adanya keinginan untuk mengurangi masing-masing sebesar 2%. Dari keseluruhan hasil diatas profil budaya organisasi di UNG pada kondisi saat ini (*current*) dan keinginan dimasa yang akan datang (*preferred*) terdapat nilai gap dalam keinginan untuk meningkatkan serta mengurangi kurang dari 5%. Berdasarkan nilai gap tersebut maka kebutuhan untuk melakukan perubahan tidak nampak secara signifikan.

Dari grafik yang terlihat pada Gambar 5.14 menunjukkan adanya keinginan untuk menguatkan tipe budaya organisasi menuju budaya *clan* (28%), penekanan budaya *clan* lebih pada fleksibilitas dan dinamisasi jalannya organisasi serta menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi serta kerja sama tim. Adapun tipe budaya terkuat kedua ada pada budaya *adhocracy* yang menandakan adanya kecenderungan untuk fokus dalam menumbuhkan semangat berinovasi dan keberanian dalam mengambil resiko. Selain itu juga organisasi ini siap dalam menghadapi perubahan serta tantangan. Akan halnya selisih pada budaya yang diharapkan dan budaya saat ini dalam lingkup *market culture* dan *hierarchy culture* yaitu kurang dari 2% menandakan belum diperlukannya perubahan segera dalam aspek budaya tersebut.

5.4.2 Model Penerapan Tata Kelola TI

Model penerapan tata kelola TI yang dibuat adalah dengan membandingkan hasil yang ditemukan berdasarkan profil budaya organisasi UNG (budaya yang ada saat ini dengan keadaan yang menjadi harapan). Model ini dilihat dari profil budaya organisasi untuk merancang dokumen strategi yang harus diambil berkaitan dengan penerapan tata kelola TI di UNG ini adalah sebagai berikut:

Jenis Budaya	Clan	Adhocracy	Market	Hirarki
Karakteristik dominan	Yang diharapkan 27%		Saat ini 26 %	
Saat ini	Organisasi ini memiliki fokus utama untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif dan pencapaian target/hasil. Untuk dapat mencapai target ini tentunya diperlukan pimpinan yang mempunyai kemampuan dalam hal bisnis, menganalisa dan memiliki strategi, serta dapat menyusun strategi bisnis yang dalam hal ini strategi SI/TI yang mengacu pada strategi bisnis yang disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.			
Yg diharapkan	Organisasi ini perlu menekankan fokus internal pada pegawai seperti pemenuhan kebutuhan pegawai (pelatihan, pendidikan dan penghargaan), kerja sama tim, saling mendukung dan memberi dorongan satu sama lain dan menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi. Untuk dapat mencapai target ini tentunya diperlukan pimpinan yang mengerti akan kebutuhan organisasi, komitmen untuk membantu dan dapat mengembangkan kemampuan pegawai dalam bekerja. Kemampuan yang diharapkan dari pimpinan adalah penilaian moril, pengembangan manajemen, dan peningkatan SDM maupun SI/TI. Hal lain adalah kemampuan manajemen yang dapat memfasilitasi perubahan dan pembaharuan. Kemampuan manajemen yang dibutuhkan ini adalah menganalisis kebutuhan SI/TI, kemampuan untuk mengatasi perubahan organisasi, konsultasi dan fasilitas/kebutuhan baik pegawai maupun organisasi.			
Kepemimpinan organisasi	Yang diharapkan 27%			Saat ini 27%
Saat ini	Organisasi ini memiliki gaya kepemimpinan lebih banyak sebagai koordinator yang memantau seluruh pegawai agar terorganisir dengan baik. Akan halnya gaya kepemimpinan organisasi ini mempunyai tanggung-jawab untuk memastikan manfaat SI/TI berjalan dengan baik bagi organisasi, dimana SI/TI menjadi pendukung dan pendorong strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.			
Yg diharapkan	Gaya kepemimpinan yang diharapkan adalah memotivasi personil SI/TI dan komunikasi yang efektif. Ini disebabkan perbedaan karakteristik pekerjaan ditiap fungsi SI/TI, sehingga perlu menerapkan berbagai teknik motivasi dan bukan hanya mengandalkan aspek finansial saja. Akan halnya komunikasi yang efektif tetap memegang peranan utama dalam menjamin keberhasilan SI/TI, keberhasilan dan pemanfaatan SI/TI akan sulit berhasil tanpa adanya komitmen dari pimpinan.			
Manajemen Personil	Yang diharapkan 28%		Saat ini 26%	Saat ini 26%
Saat ini	Organisasi ini menekankan rasa aman, rutinitas dan hubungan yang stabil. Disamping itu manajemen personil pada kondisi saat ini memiliki ciri memberikan dorongan kompetitif menuju pencapaian hasil. Pada kondisi budaya ini pengelolaan atau manajemen personil diatur oleh aturan-aturan aparatur sipil negara (ASN), serta aturan dan kebijakan institusi/lembaga. Disamping itu pengelolaan personil pada kondisi saat ini memiliki pencapaian tujuan yang terukur dan sudah ditargetkan seperti menuntut para pegawainya menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan dengan hasil yang memuaskan.			
Yg diharapkan	Kerja sama tim, kesepakatan, partisipasi semua pegawai dan lebih fokus pada pengelolaan internal organisasi. Pada pengelolaan yang memfokuskan pada pegawai adalah perlunya program pendidikan dan pelatihan SDM dibidang SI/TI bagi pegawai baik yang non TI maupun TI yang dilakukan secara terpadu dengan hasil yang terukur. Adapun materi pelatihan/pendidikan agar disesuaikan dengan kebutuhan yang mendukung kinerja personel di unit kerjanya tersebut. Selain itu diperlukan adanya komunikasi antara seluruh pegawai serta manajemen/pimpinan lebih terbuka dan hal ini dapat lebih meningkatkan kreatifitas serta kinerja organisasi.			
Perekat organisasi	Yang diharapkan 27%			Saat ini 26%
Saat ini	Organisasi ini memiliki aturan dan kebijakan formal untuk menyatukan suatu organisasi, aturan-aturan ini adalah aturan baku seperti SOP, peraturan, rencana induk pengembangan			

Jenis Budaya	Clan	Adhocracy	Market	Hirarki
	SI/TI dan dokumen lain. Hal penting dalam organisasi adalah memelihara kelancaran jalannya organisasi.			
Yg diharapkan	Adanya tuntutan untuk meningkatkan kepercayaan bersama dan kesetiaan sebagai perekat organisasi. Tampaknya kecenderungan pegawai pada bentuk nyata implementasi komitmen organisasi dalam bentuk kesetiaan dan kepercayaan dalam memajukan organisasi lebih diutamakan daripada hanya kebijakan dan aturan formal saja. Hal utama dalam perekat organisasi ini adalah loyalitas pegawai, pengembangan partisipasi pegawai dalam dinamika kerja, proses manajeman, serta pengambilan keputusan yang baik.			
Strategi yang ditekankan	Yang diharapkan 28%		Saat ini 26%	Saat ini 26%
Saat ini	Organisasi ini penekanan strategis adalah berdasarkan pada pembenahan kelancaran operasi/kegiatan harian organisasi, efisiensi, kontrol dan kestabilan SI/TI dalam pencapaian strategi. Disisi lain strategi yang ditekankan saat ini adalah pencapaian target/hasil yang kompetitif dan memperluas cakupan layanan SI/TI.			
Yg diharapkan	Anggota organisasi menginginkan agar organisasi meletakkan fokus lebih besar lagi pada pengembangan SDM di bidang SI/TI, pemberdayaan pegawai, membangun kerjasama tim, komunikasi yang terbuka dan selalu melibatkan anggota dalam setiap aktifitas berkaitan SI/TI serta penciptaan tantangan dan mencari peluang baru dalam layanan SI/TI.			
Kriteria keberhasilan	Yang diharapkan 28%		Saat ini 26%	Saat ini 26%
Saat ini	Organisasi ini meletakkan kriteria keberhasilan atas dasar efisiensi, produk dan layanan SI/TI yang dapat diandalkan, selain itu sebagai kriteria kesuksesan juga adalah meluasnya cakupan wilayah layanan SI/TI yang dapat dilayani oleh organisasi.			
Yg diharapkan	Lebih menekankan kriteria keberhasilan pada pengembangan SDM, kondisi internal organisasi, kerjasama tim dan komitmen serta kepedulian akan sesama anggota. Terhadap kepedulian akan sesama anggota adalah lebih kepada performa kerja yang diharapkan adanya evaluasi agar dapat mengembangkan potensi kerja guna meningkatkan kualitas SDM maupun layanan SI/TI organisasi. Selain itu lebih besarnya fokus kriteria keberhasilan pada adanya infrastruktur dan inovasi layanan SI/TI yang lebih baik.			
Profil Keseluruhan	Yang diharapkan 28%		Saat ini 26%	Saat ini 26%
Saat ini	Fokus pada isu internal dibanding isu eksternal. Budaya ini menekankan budaya yang bercirikan sangat kuat dalam pengendalian lingkungan kerja yang stabil, terstruktur dan prosedur formal yang dilakukan dengan baik, sekaligus kuat dalam fokus pada persaingan dan pencapaian target dan lingkungan kerja yang berorientasikan pada hasil.			
Yg diharapkan	Fokus pada isu ekternal. Tujuannya adalah untuk mengatur lingkungan organisasi melalui kerjasama, partisipasi, dan konsekuensi. lebih pada fleksibilitas dan dinamisasi jalannya organisasi serta menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi serta kerja sama tim.			

Yang perlu diingat bahwa indikator keberhasilan penerapan tatakelola TI di UNG adalah perlunya keterlibatan secara langsung seluruh komponen (pimpinan, dosen, pegawai, mahasiswa), fakultas, lembaga, unit-unit ataupun stakeholder, dimana saat ini sangat tepat untuk mengimpementasikan *good university governance* dan hal ini sejalan dengan Rencana Induk Pengembangan UNG tahun 2010 – 2035, serta sesuai visi dari UNG yaitu Leading University dalam Pengembangan Kebudayaan dan Inovasi berbasis potensi Regional di Kawasan Asia Tenggara .

5.4.3 Strategi SI/TI

Berdasarkan pembahasan pada enam kunci dimensi dan profil keseluruhan budaya organisasi saat ini (*current*) serta yang diharapkan dimasa yang akan datang (*preferred*) mengalami perubahan. Untuk beberapa dimensi kebutuhan dalam melakukan perubahan tidak signifikan karena nilai gap yang kurang dari 5%. Namun berdasarkan profil budaya organisasi ini dan dari beberapa hal yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditentukan strategi SI/TI yang dapat dilakukan, adalah sebagai berikut:

1) Fokus pada SI/TI yang dapat memperbaharui pekerjaan; dimana strategi ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan dalam kinerja pegawai terhadap penggunaan SI/TI berdasarkan budaya organisasi. Hal ini dapat dilihat dari terdapatnya pegawai yang belum memahami tugasnya dalam pengembangan dan pengelolaan SI/TI serta permasalahan lain adalah infrastruktur SI/TI yang belum optimal. Oleh itu strategi dari permasalahan ini adalah pimpinan perlu membangun komunikasi dengan seluruh staff yang mendukung aktifitas/kegiatannya dibantu dengan teknologi dan sistem informasi yang memadai, membuat *job description* (deskripsi pekerjaan) dan identifikasi pekerjaan yang lebih jelas pada setiap level. Pimpinan perlu mengkampanyekan perubahan yang perlu dilakukan secara kontinyu, mempelajari bagaimana pemrosesan digital mengubah pekerjaan dan lingkungan kerja. Sehingganya SI/TI yang ada dapat menambah manfaat melalui layanan yang optimal dan peraturan yang berlaku, disisi lain perlu mengatur infrastruktur SI/TI sehingga antara penyediaan dan kebutuhan organisasi sesuai.
2) Gunakan SI/TI untuk inovasi yang bersifat strategis; saat ini permasalahan dari organisasi adalah masih terdapatnya SI/TI yang belum terintegrasi di beberapa unit kerja. Organisasi juga perlu meningkatkan infrastruktur SI/TI yang terbatas salah satunya untuk meningkatkan akses jaringan sebagai pendukung kegiatan akademik. Strategi yang diperlukan organisasi adalah perlu adanya integrasi layanan yang dilakukan melalui batasan organisasi dan program dengan memilih teknologi yang fleksibel. Disisi lain organisasi perlu merancang strategi yang membuka layanan yang tidak mengenal batas waktu dan tempat, pengembangan layanan berbasis *mobile* dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kemudahan dalam akses informasi yang diinginkan.
3) Gunakan panduan praktis dalam menerapkan inisiatif IT; dimana strategi ini berkaitan dengan perlunya pemahaman bahwa implementasi SI/TI umumnya merupakan permasalahan

perubahan manajemen. Sehingga penting pembentukan tim pengembang SI/TI yang juga perlu melibatkan unsur unit kerja lainnya, mengingat pendelegasikan proyek SI/TI tidak hanya kepada spesialis teknologi saja, akan tetapi perlu orang-orang yang memahami permasalahan organisasi. Bagian ini sangat penting bagi meningkatkan kualitas kinerja para staf dan pendelegasian pekerjaan yang jelas. Ini berkaitan dengan strategi 1 dan 2 agar dapat berjalan dengan baik. Strategi lainnya adalah tempatkan pimpinan yang memiliki kemampuan yang baik berkaitan dengan SI/TI serta mampu berkomunikasi dengan baik dalam menangani permasalahan organisasi dan permasalahan biaya.

4) Perlindungan terhadap privasi dan keamanan SI/TI; perkembangan teknologi komunikasi tentunya berakibat pada masalah privasi dan keamanan terhadap hak dan tangungjawab untuk menjaga keamanan dan standard masyarakat. Strategi ini perlu mengatur hak akses baik bagi pimpinan, dosen, pegawai, mahasiswa atau dimasing-masing unit kerja terkait dengan adanya SI/TI dan keamanan jaringan secara menyeluruh. Namun dalam hal tersebut, organisasi ini sudah menerapkannya dengan baik. Bagaimanapun, kedepannya semakin besar tantangan yang akan dihadapi sehingga perlu perencanaan masalah privasi dan keamanan SI/TI kedepan dan di antisipasi sebaik mungkin.

5) Pembentukan kerjasama dalam bidang SI/TI; dalam hal ini perlu ada kerjasama dengan berbagai pihak secara baik dalam bidang SI/TI untuk merangsang pertumbuhan organisasi. Strategi yang digunakan adalah organisasi perlu menyediakan akses layanan yang baik dan unggul, khususnya bagi kepentingan di dalam organisasi sendiri. Strategi ini kaitannya dengan organisasi yang siap dalam menghadapi perubahan serta tantangan, dimana setelah seluruh SI/TI diterapkan disemua unit kerja, seterusnya bagaimana cara menggunakan teknologi tersebut untuk mempertunjukkan dan memperluas informasi, dan pelayanan yang mudah diakses, sekaligus kuat dalam fokus pada persaingan dan pencapaian target yang berorientasi pada hasil. Disisi lain secara berkelanjutan dilaksanakan program pelatihan bagi SDM dengan mendayagunakan dukungan teknologi informasi yang terbaru.

6) Meningkatkan pembiayaan/anggaran untuk inisiatif SI/TI; bagian ini berfokus pada cara menilai berbagai resiko dan bagaimana meningkatkan anggaran atau pembiayaan untuk pengembalian inisiatif SI/TI. Diharapkan organisasi fokus kepada suatu diskusi anggaran yang penting dalam SI/TI, analisis kecenderungan ekonomi dan pembentukan anggaran untuk

mengidentifikasi sumber keuangan yang tepat untuk meningkatkan SI/TI, khususnya anggaran mengenai pemanfaatan SI/TI dan bagaimana cara menilai resiko dari SI/TI tersebut.

BAB V1
RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Secara umum, tahapan penelitian pada tahun pertama telah diselesaikan dengan output: (1) diketahuinya peran dan pengaruh budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI di UNG yang ada saat ini; (2) disusunnya karakteristik budaya organisasi untuk mendapatkan rancangan penerapan tata kelola TI di UNG; (3) dirancangnya sebuah model penerapan tata kelola TI berdasarkan budaya organisasi yang berjalan saat ini; (4) dirancangnya model penerapan tata kelola TI berdasarkan perubahan budaya organisasi sesuai kondisi yang diharapkan. Adapun tahapan yang rencananya akan dilakukan kedepan adalah pemetaan budaya organisasi menggunakan COBIT 5 untuk memperoleh sebuah model penilaian kapabilitas dalam budaya organisasi yang dapat dijadikan bahan evaluasi bagi manajemen dalam menyusun strategi implementasi serta kebutuhan SI/TI agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

BAB V1I
KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Secara keseluruhan profil budaya organisasi saat ini (current) dan yang diharapkan (preferred) masih didominasi oleh tipe hierarchy culture dan market culture yaitu nilai current sebesar 26 % dan preferred sebesar 24% dengan gap sebesar 2%, diikuti tipe budaya clan yaitu nilai current sebesar 25% dan preferred sebesar 28% dengan gap sebesar 3%, tipe budaya adhocracy dengan nilai current sebesar 23% dan preferred sebesar 25% dengan gap sebesar 2%, karena nilai gap kurang dari 5% maka tidak dibutuhkan perubahan budaya organisasi secara signifikan.

Namun berdasarkan strategi SI/TI, yang dilihat dari profil budaya organisasi, maka sebaiknya dukungan pimpinan sebagai faktor penentu keberhasilan penerapan tata kelola TI harus memiliki akuntabilitas yang mampu membuat strategi kebijakan penggunaan TI dan strategi bisnis yang selaras. Manajemen resiko dan pelatihan staf juga perlu menjadi pertimbangan dalam menerapkan tata kelola TI, hal ini diperlukan karena jika manajemen resiko yang buruk dapat menyebabkan kegagalan proyek TI. Hal lain yang diperlukan adalah adanya transparansi setiap kebijakan yang diambil oleh manajemen, serta terbuka dalam menampung dan merealisasikan setiap aspirasi yang dapat mendukung kemajuan organisasi dari unit kerja di level bawah.

7.2 Saran

1. Analisis budaya organisasi dalam penerapan tata kelola TI dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode lain seperti *value chain, balance scorecard*, dan lainnya untuk mendapatkan hasil analisis budaya organisasi yang lebih lengkap.
2. Untuk meningkatkan kinerja SDM perlu melakukan perubahan budaya organisasi berdasarkan enam dimensi utama.
3. Pemetaan budaya organisasi menggunakan COBIT 5 untuk memperoleh sebuah model penilaian kapabilitas dalam budaya organisasi dapat dijadikan bahan evaluasi bagi manajemen dalam menyusun strategi impelemntasi tatakelola TI agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Amali N. A. 2015. Kajian Tata Kelola TI Organisasi Publik di Gorontalo - Indonesia (Thesis: Universiti Utara Malaysia, 2015).

Amali N. A., Mahmuddin, M., dan Ahmad, M. 2015. Towards Good Monitoring IT Governance In Public Sector Organizations. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 10(3). 1203-1209.

Cameron K. dan Quinn R. E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. 3rd Ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Cameron K.S., dan Freeman S.J. 1991. Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58.

Creswell, J. W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). California USA: Sage publications.

Cooper R. B. 1994. The Inertial Impact of Culture on IT Implementation. *Information & Management*, 27(1*)*, 17 – 31.

Colyer S. 2000. Organizational culture in selected western Australian sport organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321–341.

Chatman J. A., dan Jehn K. A. 1994. Assessing the Relationship Between Industry Ccharacteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?. *Academy of Management Journal*, 37(3), 522 - 554.

Choi Y. S, Seo M, Scott D dan Martin J. J. 2010. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 2010 (24),169-189.

Griffin R. E., dan Ebert R. J. 1989. *Business & Economics*. New Jersey: Prentice Hall.

Handayaningsih S. 2008. Pembuatan Model Pengembangan Teknologi Informasi (TI) Government Berdasarkan Budaya Organisasi. *Seminar Nasional Informatika 2008 (semnasIF 2008)*, 250-260.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). London: Pearson Prentice Hall.

Hawkins, D. M. 1980. *Identification of Outliers*. London: Chapman and Hall.

Heritage B, Pollock C, dan Roberts L. 2014. Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE, 9(3): e92879*.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). USA: McGraw-Hill

ITGI. 2000. *Executive Summary COBIT* (3rd ed.). Rolling Meadows USA: IT Governance Institute.

ITGI. 2001. *Board Briefing on IT Governance*. Rolling Meadows USA: IT Governance Institute.

ISACA. 2012. *COBIT 5 Executive Summary*. Retrieved February 10, 2013, from http://www.isaca.org.

ITGI. 2003. *Board Briefing On IT Governance* (2nd ed.). Rolling Meadows USA: IT Governance Institute.

Indeje, W. G., dan Zheng Q. 2010. Organizational Culture and Information Systems Implementation: A Structuration Theory Perspective. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*,10 (27), 1 – 14.

Kaur S. P. 2013. Variables in research. *Indian Journal of Research and Reports in Medical Sciences, 3(4), 36-38.*

Kasali, Rhenald. 2008. *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Kakabadse N. K., dan Kakabadse A. 2001. IS/IT Governance: Need For An Integrated Model. *Journal Corporate Governance*, 1(4), 9 – 11.

Ke Weiling., dan Wei K. K. 2008. Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems, Available online at www.sciencedirect.com*, 45(2), 208–218.

Ko D., dan Fink, D. 2010. Information Technology Governance: an Evaluation of the Theory-Practice Gap. *Journal Corporate Governance*, 10 (5), 662 – 674.

Lin M.Y, Arshad N. H, Haron H, Yusoff M., dan Mohamed A. 2010. IT Governance Awareness and Practices: An Insight from Malaysian Senior Management Perspective. *Journal of Business System, Governance and Ethics*, 5 (1), 43 – 57.

Lallana E. C. 2009. *Akademi Esensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Pimpinan Pemerintahan*. Republic of Korea: UN-APCICT.

Lee C. H, Lee J. H, Park J. S., dan Jeong, K.Y. 2008. A Study of the Causal Relationship between IT Governance Inhibitors and Its Success in Korea Enterprises. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*, 41, 1- 11.

Meta Group SearchCIO.com. 2005. *Executive Guide: IT Governance*. Retrieved July 11, 2008, from http://www.kpmg.ca/en/services/advisory/err/ inforiskmgmt.html.

Meijer, P. C., Verloop, N., & Beijaard, D. 2002. Multi-Method Triangulation in a Qualitative Study on Teachers' Practical Knowledge: An Attempt to Increase Internal Validity. *Quality & Quantity*, 36, 145–167.

Megawati dan Ricardo, R. 2015. Analisis Budaya Organisasi Teknologi Informasi Menggunakan OCAI (Studi Kasus Bagian PDE Kota Pekanbaru). *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*, 343-348.

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Mueller C. 2013. Linkage Mechanisms for component-based Services and IT Governance.*Journal of Systems Integration*, 1, 3-12.

Mulyono, H. 2014. Data screening-mempersiapkan data untuk analisa kuantitatif. from: https://myenglish01.wordpress.com/2014/07/31/

Nugroho H. 2013. Analisis Budaya Organisasi Sebagai Faktor Kontigensi dalam Penerapan Tatakelola TI di Politeknik Telkom. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*, 58-63.

Ndraha Taliziduhu. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan ketiga Jakarta : PT Rineka Cipta.

Pereira R., dan Silva M. M. 2012. A Literature Review: Guidelines and Contingency Factors For IT Governance. *European Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*. 1-16.

Potts Rebecca., dan La Marsh J. 2004. *Managing Change for Success*, London: Ducan Baird Publishers.

Quinn R.E., dan Spreitzer G.M. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.

Reimann, B.C. and Wiener, Y. 1988. Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap, Business Horizons, 31, 2, 36-44.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. Organizational Behavior Edition 15. New Jersey: Pearson Education.

Rondonuwu. 2003. Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Melalui Analisis Stuktur Industri Porter. Mediator, 4 (1), 105-111.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Essex, England: Prentice Hall.

Satidularn, C., Tanner, K., dan 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.

Sekaran, U., & Bougie, R. 2013. *Research Methode for Business: a skill building approach* (6th ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Sheskin, D. J. 2010. Outlier. in salkind (ed.). Encyclopedia of research design. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.

Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.

Vanderstoep, S. W., & Johnson, D. D. 2009. *Research Methods for Everyday Life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R., Kennedy, D., Schermerhorn., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. 1998. *Organisational Behaviour An Asia-Pacific Perspective*. United Kingdom: John Wiley.

Weill, P., & Ross, J.W. 2004. *IT Governance, How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Yeung, K.O., Brockbank, J.W., & Ulrich, D.O. 1991. Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. Research in Organizational Change and Development, 5, 59–82.

Zikmund W. G, Babin B. J, Carr J. C dan Griffin M. 2013. *Business Research Method* (9th ed.). USA: South-Western.

BIODATA KETUA PENELITI

1. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Lanto Ningrayati Amali, Ph.D
2.	Jenis Kelamin	Perempuan
3.	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
4.	NIP	19720102199802 2 001
5.	NIDN	0002017206
6.	Tempat dan Tanggal Lahir	Gorontalo, 2 Januari 1972
7.	Alamat email	ningrayati_amali@ung.ac.id
8.	Nomor Telepon/Faks/HP	085240002858
9.	Alamat Kantor	Jln. Jenderal Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
10.	Nomor Telepon/Faks	0435-821125 / 0435-821752
11.	Lulusan yang telah Dihasilkan	S1 = 20 orang
12..	Mata kuliah yang Diampu	1. Sistem Informasi Manajemen 2. Metodologi Riset 3. Perencanaan Strategi SI 4. Pengantar Teknologi Sistem Informasi

2. Riwayat Pendidikan

Nama Perguruan Tinggi	S1	S2	S3
	Universitas Gunadarma, Jakarta	Universitas Gadjah Mada, Jogjakata	Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Bidang Ilmu	Teknik Informatika	Ilmu Komputer	Teknologi Informasi
Tahun Masuk-Lulus	1990-1996	2000-2003	2008-2015
Judul Skripsi / Thesis / Disertasi	Konfigurasi RAM pada PC XT	Sistem Informasi Penjadwalan Matakuliah	IT Governance Study of Public Organizations In Gorontalo - Indonesia
Nama Pembimbing / Promotor	Drs. Lingga Hermanto, M.Si	Prof. Sri Hartati M.Sc, Ph.D.	Dr. Massudi Mahmuddin

3. Pengalaman Penelitian

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1		-		-

4. Pengalaman Pengabdian kepada Masyarakat

No	Tahun	Judul Pengabdian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1.	2017	Pemanfaatan IT dalam Pembelajaran di SMP Negeri 3 Limboto Barat Kabupaten Gorontalo	Mandiri	-
2.	2017	Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pengembangan Desa Wisata Sebagai Upaya Meningkatkan Ekonomi Kreatif Masyarakat	PNBP	11.5

5. Pengalaman Penulisan Artikel dalam Jurnal Ilmiah

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/Nomor/ Tahun	Nama Jurnal
1.	A Study on Issues of IT Governance in Indonesian Public Sector	e-ISBN 978-983-2078-75-3/ 25 – 27, 2013	e-Proceedings (RICTD)
2.	Tata Kelola TI Yang Efektif di Organisasi Pemerintahan Daerah	ISBN 978-979-18985-6-0/2013	Prosiding (Sesindo)
3.	IT Governance Framework In The Public Sector Organizations	Vol.12, No.2, June 2014, ISSN: 1693-6930, accredited **A** by DIKTI, Decree No: 58/DIKTI/Kep/2013 /2014	TELKOMNIKA : Indonesia Journal of Electrical Engineering
4.	Towards Good Monitoring IT Governance In Public Sector Organizations	Presenter: ADVCIT • APPEIC • REEGETECH 16 – 18/ December 2014	Proceeding, (ADVCIT)
5.	Towards Good Monitoring IT Governance In Public Sector Organizations	Vol. 10, No. 3, February 2015	ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences
6.	Factors Influencing the Implementation of IT Governence	Presenter: RAIEIC 2015. 10-12 Desember 2015 in Medan, Indonesia	2015 Recent Advancement in Informatics, Electrical and Electronics Engineering International Conference.

Semua data saya yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak sesuaian dengan kenyataan saya sanggup menerima resikonya. Demikian Biodata saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan hibah penelitian produk terapan (PPT).

Gorontalo, 5 Oktober 2017
Ketua Pengusul,

Lanto Ningrayati Amali

BIODATA ANGGOTA PENELITI

1. Identitas Diri

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Lillyan Hadjaratie, S.Kom, M.Si
2.	Jenis Kelamin	Perempuan
3.	Jabatan Fungsional	Lektor
4.	NIP	198004172002122002
5.	NIDN	0017048001
6.	Tempat dan Tanggal Lahir	Gorontalo, 17 April 1980
7.	Alamat email	lillyan.hadjaratie@gmail.com
8.	Nomor Telepon/Faks/HP	081356139486
9.	Alamat Kantor	Jln. Jenderal Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
10.	Nomor Telepon/Faks	0435-821125 / 0435-821752
11.	Lulusan yang Telah dihasilkan	S-1= 50 orang
12.	Mata Kuliah yang Diampu	a. Sistem Data Warehouse b. Data Mining c. Sistem Basis Data d. Perancangan Basis Data e. Statistik

2. Riwayat Pendidikan

Jenjang	S1	S2
Nama Perguruan Tinggi	STMIK Dipanegara Makassar	Institut Pertanian Bogor
Bidang Ilmu	Manajemen Informatika	Ilmu Komputer
Tahun Masuk-Lulus	1998-2002	2006-2011
Judul Skripsi / Thesis / Disertasi	Sistem Informasi Inventarisasi di Fakultas MIPA Universitas Hasanuddin Makassar	Jaringan Saraf Tiruan untuk Prediksi Tingkat Kemajuan Studi Mahasiswa Diploma Manajemen Informatika UNG
Nama Pembimbing / Promotor	Ir. Muh Hasbi, M.Kom	Prof. Dr. Ir. Kudang Boro Seminar, M.Sc

3. Pengalaman Penelitian

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2006	Analisis Pengembangan e-Government di Provinsi Gorontalo (Ketua, Tanpa Anggota)	Penelitian Dosen Muda DIKTI	10 juta

2	2008	Analisis dan Desain Sistem Informasi Petani di Provinsi Gorontalo (Ketua, Tanpa Anggota)	-	-
3	2010	Studi Komparatif Sistem Pakar dan Sistem Pengambilan Keputusan di Bidang Pertanian (Ketua, Tanpa Anggota)	-	-
4	2011	Jaringan Saraf Tiruan untuk Prediksi Tingkat Kemajuan Studi Mahasiswa Diploma Manajemen Informatika UNG	TESIS	-
5	2012	Prediksi dan Pemetaan Data Mahasiswa Fakultas Teknik Universitas Negeri Gorontalo Menggunakan Pemetaan Data Mining (Ketua, Tanpa Anggota)	PNBP UNG	9 juta
6	2012	Analisis dan Pemetaan Tenaga Kesehatan Provinsi Gorontalo Menggunakan Sistem Informasi Geografis (Anggota)	BOPTN UNG	40 Juta
7	2013	Pemetaan Data MahasiswaUniversitasNegeriGorontalountukMemprediksiKategori IPK dan Lama StudiMenggunakanMetode Decision Tree (Ketua, TanpaAnggota)	PNBP UNG	7,6 juta
8	2013	Desain Model Penyuluhan Transaksional Berbasis *Web Service* untuk Implementasi *Cyber Extension* di Kabupaten Gorontalo (Tahun Pertama, Anggota)	HIBAH DIKTI	44 juta
9	2014	Desain Model Penyuluhan Transaksional Berbasis *Web Service* Untuk Implementasi *Cyber Extension* di Kabupaten Gorontalo (Tahun Kedua, Anggota)	HIBAH DIKTI	50 juta
10	2015	Aplikasi Template Karawo Berdasarkan Klasifikasi Motif yang Sesuai dengan Karakter dan Budaya Gorontalo (Tahun Pertama, Anggota)	PUPT-IDB	77,5 juta
11	2015	Optimalisasi Layanan Akademik Melalui Pengembangan Sistem Informasi Monitoring Penyelesaian Akhir Studi Berbasis Penilaian Borang Akreditasi (Ketua)	PNBP UNG	31 juta

4. Pengalaman Pengabdian kepada Masyarakat

No	Tahun	Judul Pengabdian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Rp)
1	2006	Pelatihan Dasar Komputer bagi Guru Sekolah Dasar (Ketua, Tanpa Anggota)	UNG	3 juta
2	2011	Pelatihan Pemanfaatan Teknologi Informasi di Lingkungan Kerja Dinas	-	-

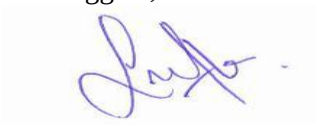
		Pendidikan Kota Gorontalo (Ketua, TanpaAnggota)		
3	2011	Pelatihan Pemanfaatan Sistem Informasi Layanan Kelurahan di Kota Gorontalo (Ketua)	UNG	5 juta
4	2014	Pelatihan Open Source di SMA Negeri 1 Kwandang, Kab. Gorontalo Utara (Anggota)	-	-
5	2014	Ipteks Bagi Kewirausahaaan UNG (Tahun Pertama, Anggota)	Ditlitabmas	100 juta
6	2014	Pelatihan Aplikasi e-Petani bagi Petani (Ketua)	KKS Pengabdian	25 Juta
7	2015	Ipteks Bagi Kewirausahaaan UNG (Tahun Kedua, Anggota)	Ditlitabmas	95 juta

5. Pengalaman Penulisan Artikel dalam Jurnal Ilmiah

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor/ Tahun	Nama Jurnal
1	Analisis Pengembangan e-Government di Provinsi Gorontalo	Vol 8 No 2/2006	Jurnal Teknik UNG
2	Analisis dan Desain Sistem Informasi Petani di Provinsi Gorontalo	Volume 1 No 1/ 2008	Jurnal Ilmiah Agropolitan
3	Studi Komparatif Sistem Pakar dan Sistem Pengambilan Keputusan di Bidang Pertanian	Volume 4 No 2/2010	Jurnal Ilmiah Agropolitan
4	An Innovation of Agricultural Extension "Poloyode" As a Method of a Transactional Extension in Communication of Local Cultural Based in Gorontalo Regency	Volume 12, No.1 / 2013	Jurnal Komunikasi Pembangunan InstitutPertanian Bogor 2013
5	Prediksi dan Pemetaan Data Mahasiswa Fakultas Teknik Universitas Negeri Gorontalo Menggunakan Pendekatan Data Mining	Vol 7 No 3 /November 2013	Jurnal SAINSTEK 2013

Semua data saya yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak sesuaian dengan kenyataan saya sanggup menerima resikonya. Demikian Biodata saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan hibah penelitian produk terapan (PPT).

Gorontalo, 5 Oktober 2017
Anggota,



Lillyan Hadjaratie, S.Kom, M.Si

BIODATA ANGGOTA PENELITI

1. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Sitti Suhada, S.Kom., MT
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP	197805282003122003
5	NIDN	0028057802
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Ujung Pandang, 28 Mei 1978
7	Alamat Rumah	Asmil Kompi B Yonif 713/ST Kab. Gorontalo
8	Nomor Telepon/Faks/HP	081355514142
9	Alamat Kantor	Jln. Jenderal Sudirman No. 6 Kota Gorontalo
10	Nomor Telepon/Faks	0435-821125 / 0435-821752
11	Alamat email	sitsuhada@gmail.com
12	Lulusan yang Telah dihasilkan	S-1= 50 orang
13	Mata Kuliah yang Diampu	a. Konsep Sistem Informasi b. Sistem Informasi Manajemen c. Sistem Data Warehouse d. Data Mining e. Sistem Basis Data f. Perancangan Basis Data

2. Riwayat Pendidikan

Nama Perguruan Tinggi	S1	S2
	STMIK Dipanegara Makassar	Universitas Hasanuddin Makassar
Bidang Ilmu	Teknik Informatika	Teknik Informatika
Tahun Masuk-Lulus	1998-2003	2011-2013
Judul Skripsi/Thesis	Perancangan Pengolahan Data Pegawai berbasis Multi user pada kantor Bupati Kepala Daerah Tk. II Polmas	Implementasi Data mining untuk Klasifikasi dan Pemerataan Guru pada Sekolah di Daerah
Nama Pembimbing	Drs. Suarga, M. Math., M.Sc., Ph.D Drs. Nirwan Ilyas, M.Si	Prof. Dr. Ir. Muhammad Tola, M.Eng Muhammad Niswar, ST., MIT., Ph.D

3. Pengalaman Penelitian

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah (Juta Rp)
1	2011	Single-source shortest path pada paragraph berbobot menggunakan Algoritma Djikstra dan Bellman-Ford	Prosiding FORTEI 2011	-

2	2012	Pendeteksian penyakit Telinga, Hidung dan Tenggorokan menggunakan Jaringan Syaraf Tiruan	Prosiding KONIK 2012	-
3	2013	Perancangan Sistem Pengamanan Pintu menggunakan RFID Tag card	Prosiding KONIK 2013	-
4 5	2013	Classification Needs Teacher using Algorithm C4.5	Proceedings ICISBC 2013	
	2013	Implementasi Data mining untuk Klasifikasi dan Pemerataan Guru pada Sekolah di Daerah	TESIS 2013	-
6	2014	Implementasi Data Mining untuk Klasifikasi Kebutuhan Guru menggunakan Algortima Nearest Neighbor	Prosiding KNSI 2014	-
7	2014	Penerapan Analisis Proses Bisnis (Studi Kasus pada Dinas XYZ)	KONIK 2014	-
	2015	Pengembangan Sistem Informasi Pariwisata kabupaten Gorontalo Utara sebagai Upaya Peningkaan Pendapatan Daerah	PNBP UNG	18.500.000,-

4. Pengalaman Pengabdian kepada Masyarakat

No	**Tahun**	**Judul Pengabdian**	**Pendanaan**	
			Sumber	**Jumlah (Juta Rp)**
1	2006	Pelatihan Pengoperasian Komputer serta Pengolahan Data Administrasi Pendidikan dan Pengajaran	-	-
2	2009	Pengenalan Materi Komputer dan Internet kepada Ibu-ibu Persit Kartika Chandra Kirana Ranting 3 Kompi Senapan B Yonif 713/ST	-	-
3	2013	Pelatihan penggunaan Aplikasi Microsoft Word dalam rangka pengelolaan Administrasi Surat Menyurat di kantor desa Bulila kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo	-	-
4	2015	Pelatihan Peningkatan Kemampuan Tata Kelola Data Kependudukan dan Penataan Konsep Drainase Rumah Tinggal pada Aparat Pemerintahan Desa dan Masyarakat Desa Motomingo Kecamatan Gentuma Raya Kabupaten Gorontalo Utara	PNBP	25.000.000

5	2016	Pemberdayaan Ekononomi Kreatif Kelompok Usaha Peternak Ayam Mandiri Dalam Meningkatkan Nilai Tambah Pendapatan Kelompok Peternak Ayam Mandiri Di Desa Luhu Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo	DIKTI	75.000.000

5. Pengalaman Penulisan Artikel dalam Jurnal Ilmiah

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/Nomor/ Tahun	Nama Jurnal
1	Penggunaan Metode Test Case untuk Pengolahan Data Pegawai	Vol 2 No 2/2004	Jurnal Teknik UNG
2	Pengujian Sistem Pengolahan Data Mahasiswa Berbasis Multi User dengan Metode Test Case	Vol 4 No 1/2006	Jurnal Teknik UNG
3	Penggunaan Metode Test Case untuk Perancangan Sistem Pengolahan Data Pegawai	Volume 2 No 4/ 2007	Jurnal Ichsan Gorontalo
4	Pengoperasian Komputer serta Pengolahan Data Administrasi Pendidikan dan Pengajaran	Volume 2 No 2/ 2008	Buletin Sibermas
5	Pengujian Test Case untuk Pengelolaan Data karyawan Berbasis Multi User	Volume 3 No 2/ 2008	Jurnal Sainstek
6	Konsep dan Perencanaan Automasi Layanan Perpustakaan	Volume 2 No 3/ 2008	Jurnal Ichsan Gorontalo

Semua data saya yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidak sesuaian dengan kenyataan saya sanggup menerima resikonya. Demikian Biodata saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan hibah penelitian produk terapan (PPT).

Gorontalo, 5 Oktober 2017
Anggota,

Sitti Suhada, S.Kom., MT