BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI INDIKATOR PENGUKURAN KESIAPAN PEMERINTAH DALAM MENERAPKAN *E-GOVERNMENT*

Kridanto Surendro
Information System Research Group,
Sekolah Teknik Elektro dan Informatika, Institut Teknologi Bandung
Jl. Ganesa 10 Bandung 40132
E-mail: endro@informatika.org

ABSTRAKSI

E-Government didefinisikan sebagai penerapan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah sehingga terjadi proses pemerintahan yang efisien. Salah satu tujuannya adalah menyediakan informasi kepada masyarakat, memberikan pelayanan yang lebih baik, dan memberdayakan masyarakat melalui ketersediaan akses. Untuk menilai kemungkinan berhasilnya penerapan e-government digunakan indikator E-Readiness. Dalam makalah ini akan dibahas tentang budaya organisasi sebagai salah satu dugaan parameter untuk pengukuran e-readiness penerapan e-government oleh pemerintah kota / kabupaten di Indonesia.

Kata Kunci: *budaya organisasi,e-readiness,e-government.*

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan Instruksi Presiden no. 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government [1] pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan kepemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Berdasarkan Inpres tersebut kesiapan (*Readiness*) pemanfaatan teknologi informasi pada umumnya ditinjau dari sejumlah aspek sebagai berikut:

a. *E-Leadership,*
b. Infrastruktur Jaringan Informasi,
c. Pengelolaan Informasi,
d. Lingkungan Bisnis, dan
e. Masyarakat dan Sumber Daya Manusia.

Konsep kesiapan *e-government* di atas sesuai dengan pendekatan pengukuran yang dilakukan oleh *McConnell Internasional* [2] dalam membandingkan *e-readiness* suatu negara. Studi banding yang dilakukan oleh organisasi internasional [2][3] menunjukkan bahwa kesiapan Indonesia dalam menerapkan *e-gvernment* masih rendah dan untuk memperbaikinya diperlukan inisiatif dan dorongan yang kuat dari pemerintah.

Berbagai macam indikator pengukuran *e-readiness* yang dibandingkan oleh bridges.org [4] memperlihatkan bahwa teknologi informasi dan internet dimanfaatkan oleh negara dalam konteks ekonomi dan sosio-politikal secara lebih luas. Mengingat bahwa ukuran kesiapan tersebut kebanyakan dilontarkan oleh negara maju maka kesiapan dalam hal teknologi dan infrastruktur menjadi ukuran utama *e-readiness* suatu negara. Dalam hal ini *readiness* dinyatakan sebagai prasyarat untuk mengimplementasikan *e-government* [5]. Indikator ukuran seperti ini seringkali tidak sesuai jika diterapkan untuk mengukur kesiapan negara-negara berkembang. Di sisi lain, Kovacic [6] menemukan bahwa budaya yang bersifat nasional berpengaruh terhadap tingkat kesiapan negara dalam menerapkan *e-government*. Dengan menggunakan konsep budaya yang dikembangkan oleh Hofstede [7], Kovacic membandingkan data *e-readiness* dari 190 negara dengan data budaya dari 95 negara. Hasilnya menyatakan bahwa terdapat korelasi yang sangat signifikan antara budaya nasional dengan tingkat kesiapan negara dalam *e-government*.

Dalam makalah ini akan dibahas budaya organisasi sebagai salah satu dugaaan parameter untuk pengukuran *e-readiness* pemerintah kota / kabupaten di Indonesia dalam menerapkan *e-government*. Pokok bahasan budaya organisasi dalam makalah ini didasarkan atas model Cameron [8]. Pendekatan ini dilakukan berdasarkan asumsi bahwa *e-government* akan diterapkan oleh organisasi pemerintah, sehingga budaya organisasi menjadi salah satu hal penting untuk diperhatikan.

2. BUDAYA ORGANISASI

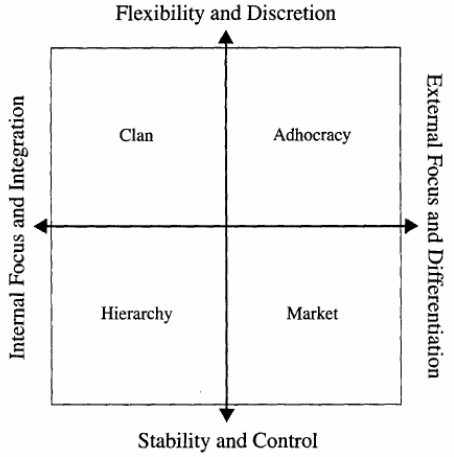
Salah satu instrumen penilaian yang dapat digunakan untuk mengetahui budaya suatu organisasi adalah model **Competing Value Framework** [8]. Framework ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam framework ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator

efektivitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan:

- gambaran penilaian orang tentang kinerja organisasi,
- definisi apa-apa yang tampak baik dan benar dan tepat,
- dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggarisbawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya – dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas. Dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya. Gambar 1 memperlihatkan kuadran-kuadran yang dihasilkan dari kedua dimensi tersebut.



Gambar 1. Competing Value Framework

Berdasarkan gambar 1 dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan atas 4 jenis yaitu *Clan, Adhocracy, Hierarchy,* dan *Market*.

Budaya Clan

Merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivitas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

Budaya Adhocracy

Sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pimpinan bertindak sebagai innovator dan pengambil resiko. Yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik beratnya adalah menjadi yang terdepan. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru. Keberhasilan berarti mendapatkan produk-produk atau layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk atau layanan adalah hal yang penting. Organisasi ini mendukung/mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

Budaya Hierarchy

Sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang mengutamakan efisiensi kerja. Menjaga /merawat organisasi yang berjalan baik adalah hal yang paling kritis. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal mempersatukan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan berjalan mulus. Keberhasilan didefinisikan dalam hal penyampaian/ pengiriman hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik, dan biaya yang rendah.

Budaya Market

Sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil/pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Para pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Mereka adalah orang-orang yang tangguh dan sangat menuntut. Yang mengikat organisasi adalah mementingkan kemenangan. Reputasi dan keberhasilan adalah hal-hal yang umum. fokus jangka panjangnya adalah kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pencapaian tujuan dan target. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar (*market share*) dan penetrasi. Harga yang bersaing dan unggul di pasaran (*market leader*) adalah hal yang penting. Gaya organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

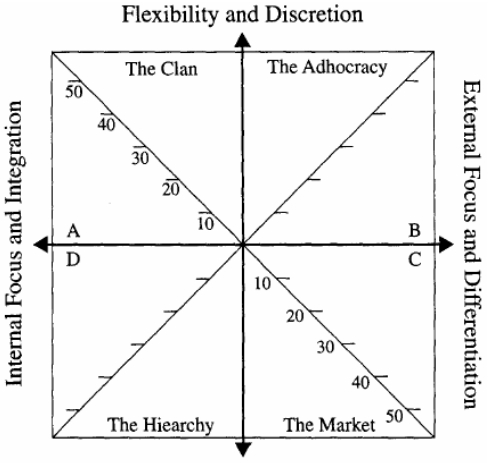
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan

dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang dihadapi perusahaan.

Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, SBU, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, **now** dan **prefered**. Penilaian yang diberikan pada kolom now menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom preferred menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi. Gambar 2 memperlihatkan sebuah diagram yang digunakan untuk menempatkan skor rata-rata setiap alternatif jawaban.



Gambar 2. Diagram Profil Organisasi

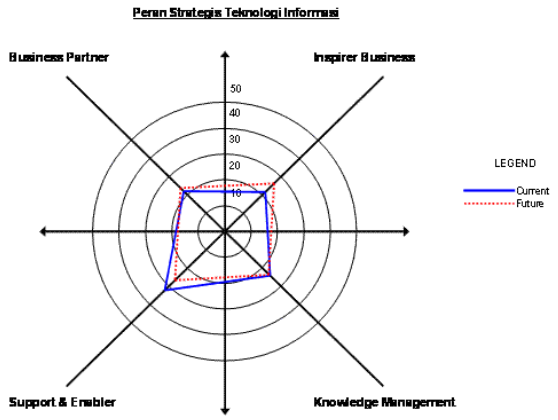
3. IDENTIFIKASI BUDAYA

Sebagai langkah awal untuk menentukan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu komponen penentu *e-readiness* dilakukan sejumlah pengamatan dan uji coba. Pengamatan didasarkan pada penerapan OCAI pada sebuah BUMN [9] dalam rangka pengembangan rencana strategis sistem dan teknologi informasi perusahaan tersebut. Sedangkan uji coba berupa simulasi dilakukan mahasiswa magister Sistem Informasi di ITB.

Perusahaan yang diamati [9] bergerak di bidang jasa. Kuesioner penilaian disebarkan kepada para direktur, wakil direktur, dan senior manager yang berada di kantor pusat maupun kantor cabang di Indonesia. Jawaban kuesioner ini berbeda dengan metode OCAI yang asli karena tujuan utamanya adalah untuk menentukan 'arah' pemanfaatan teknologi informasi untuk keperluan perusahaan. Sehingga berdasarkan hasil diagnosis terhadap peran strategis teknologi informasi di perusahaan, dapat ditentukan antara lain:

1. Seberapa jauh satu atau lebih jenis peran teknologi informasi, lebih dominan dalam organisasi.
2. Seberapa jauh elemen yang mempengaruhi peran tersebut selaras dalam organisasi, yang kesemua-nya cenderung menekankan seperangkat nilai peran teknologi informasi yang sama.
3. Apakah ada perbedaan yang signifikan ketika membandingkan berbagai jenis peran teknologi informasi dengan keefektifan pengorganisasian fungsi teknologi informasi di perusahaan.
4. Jenis peran teknologi informasi apa yang cenderung paling ditekankan didalam organisasi.

Berdasarkan hasil penilaian atas jawaban yang masuk, diperoleh gambaran tentang peran pemanfaatan teknologi informasi secara menyeluruh seperti pada gambar 3.



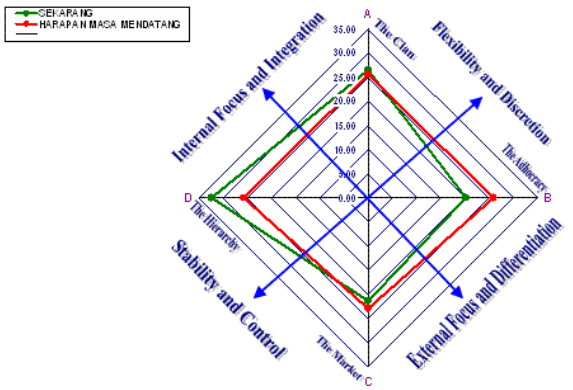
Gambar 3. Peran Strategis Teknologi Informasi

Berdasarkan gambar 3 dapat dilihat bahwa untuk kondisi saat ini rata-rata responden menyatakan bahwa teknologi informasi lebih diutamakan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi dan berperan sebagai *enabler* kegiatan organisasi yang direncanakan. Sedangkan untuk kondisi yang akan datang sebagian responden menginginkan adanya pergeseran peran ke arah pemanfaatan teknologi informasi untuk keperluan usaha secara menyeluruh. Hasil tersebut menyatakan bahwa arah pemanfaatan teknologi informasi di suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang ada di organisasi tersebut.

Uji coba dugaan pengaruh budaya organisasi dalam pemanfaatan teknologi informasi dilakukan terhadap sejumlah mahasiswa peserta mata kuliah Strategi & Kebijakan Teknologi Informasi yang ada

 ISSN: 1907-5022

di program magister sistem informasi. Dalam hal ini peserta mata kuliah diasumsikan sebagai pegawai pemerintah kota dan diminta untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, setelah sebelumnya didiskusikan situs dan layanan yang ada di salah satu kota. Jawaban yang diperoleh dipetakan dalam diagram seperti terlihat pada gambar 4.



Gambar 4. Budaya Organisasi Pemerintah

Berdasarkan gambar 4 terlihat bahwa untuk untuk kondisi sekarang budaya organisasi pemerintah adalah budaya hirarki, yang berarti bahwa organisasi pemerintah memiliki stabilitas dan kontrol yang tinggi, namun kurang flesibel. Organisasi berorientasi ke dalam (*internal*), dan tidak berorientasi ke luar masyarakat, pasar, pengembangan produk, pesaing).

Untuk kondisi mendatang (*future*) diperoleh nilai hasil yang membingungkan dan tidak memiliki tujuan jelas. Dari grafik terlihat bahwa keempat budaya yang ada memiliki nilai yang tidak jauh berbeda satu dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi pemerintah kota tersebut cenderung untuk tetap mempertahankan budaya hirarki.

4. PENUTUP

Pengamatan terhadap organisasi perusahaan dan simulasi terhadap mahasiswa memperkuat dugaan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kesiapan pemerintah dalam menerapkan teknologi informasi untuk *e-government*. Hal ini juga sesuai dengan kesimpulan yang dikemukakan oleh Kovacic [6].

Permasalahannya adalah budaya organisasi yang mana, dari keempat budaya organisasi yang ada, yang berpengaruh kuat dalam penerapan *e-government* tersebut. Sehingga suatu pemerintah kabupaten/kota akan dikatakan siap menerapkan *e-government* jika memiliki budaya tersebut. Untuk menemukan hal tersebut, langkah selanjutnya adalah melakukan penyebaran kuesioner kepada pemerintah kabupaten/kota mengenai indikator *e-readiness*. Hasil penyebaran kuesioner adalah nilai/bobot dari masing-masing indikator yang telah diusulkan tersebut.

5. UCAPAN TERIMAKASIH

Makalah ini merupakan bagian hasil penelitian tentang 'Pengukuran *E-Readiness* Pemerintah Kota/Kabupaten untuk Menerapkan *E-Government*' yang dibiayai oleh ITB melalui program Riset Unggulan ITB 2006.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Instruksi Presiden RI No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.

[2] McConnell International, *Ready? Net. Go!,* http://www.witsa.org diakses 5 Pebruary 2006.

[3] Economist Intelligence Unit, *The 2005 e-readiness rankings*, http://www.eiu.com diakses 5 Pebruari 2006.

[4] Bridges.org, *E-readiness Assessment Tools Comparison,* http://www.bridges.org diakses 5 Pebruary 2006.

[5] Kamel, Sherif., *Electronic Business in Developing Countries*, Idea Group Inc., 2006.

[6] Kovači, Zlatko, The Impact of National Culture on Worldwide eGovernment Readiness, *Informing Science Journal*, Volume 8, 2005, pp. 143-158.

[7] Hofstede, G. *Geert Hofstede cultural dimensions*. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php diakses 10 Maret 2006.

[8] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, 1999.

[9] LPPM ITB. Pengembangan Rencana Strategis Sistem dan Teknologi Informasi PT. X. *Laporan Akhir*, Desember 2005.