

REVOLUSI INFORMASI: STUDI PENGARUH DIMENSI BUDAYA DAN MODEL EVOLUSI INFORMASI TERHADAP STRATEGI PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI

Gerald Kevin Suoth

STEI, Institut Teknologi Bandung, Bandung 40116

E-mail : geraldks87@gmail.com

ABSTRAK

Teknologi dan sosial merupakan dua hal yang sangat berkaitan erat antara satu sama lain pada era revolusi informasi sekarang ini. Selama manusia masih bisa berkreasi maka ilmu pengetahuan dan teknologi akan terus berkembang, mengakibatkan kebijakan internasional juga terus mengalami perubahan, yang kemudian berpengaruh kepada kebiasaan dan perspektif manusia, serta kebijakan dan budaya di dalam organisasi yang ada saat ini, artinya informasi akan terus mengalami revolusi. Fenomena inilah yang sering dipakai para pimpinan organisasi sebagai model untuk menentukan kemampuan mengelola informasi sebagai suatu aset strategis bagi organisasi mereka, yaitu melihat empat dimensi berikut: Proses Pengetahuan, Infrastruktur, Modal Manusia, dan Budaya - disebut dengan Model Evolusi Informasi. Metode penelitian dalam makalah ini adalah studi eksplorasi literatur dan empiris tentang dimensi budaya di beberapa organisasi yang berada di Indonesia, dengan tujuan melihat pengaruhnya terhadap tingkat kemampuan mengelola informasi sebagai suatu aset strategis seperti yang terdapat dalam Model Evolusi Informasi, dan memberikan saran berupa strategi pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) untuk memaksimalkan aset strategis tersebut.

Kata Kunci: Revolusi Informasi, Dimensi Budaya, Model Evolusi Informasi, Organisasi di Indonesia, Strategi Pemanfaatan TI.

1. PENDAHULUAN

Teori dan isu-isu tentang revolusi informasi merupakan salah satu cara yang dilakukan umat manusia untuk membagi-bagi penamaan era yang memiliki dampak global dalam sejarah dunia – era prasejarah, era pertengahan, era revolusi industri, era modernisasi/digitalisasi, dan kemudian era revolusi informasi. Salah satu pencetus awal dari konsep era revolusi informasi ini adalah menurut Wiener (1948) yang menyatakan bahwa setelah perang dunia kedua, dampak dari perkembangan teknologi kedepan akan sangat mempengaruhi etika dan kehidupan sosial secara global. Teknologi akan berubah, cara berpikir manusia akan berubah, kebijakan-kebijakan juga ikut berubah, dan berdampak pada informasi yang terus berubah. Gabungan semua itulah yang disebut revolusi informasi – di era inilah umat manusia dan organisasi berada sekarang, siapa yang menguasai informasi dialah yang terdepan.

Bagi organisasi di era revolusi informasi sekarang ini, pengelolaan informasi menjadi suatu aset yang bersifat strategis/jangka panjang akan bersifat krusial. Menurut Davis dkk. (2006), di era revolusi informasi, pertimbangan bahwa pencapaian aset strategis tersebut dapat dilihat dari tingkat kemampuan mengelola informasi menghadapi globalisasi, menguasai informasi yang terkini, serta menerapkan gaya pembuatan keputusan, kebijakan, dan pengelolaan informasi yang sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Setiap organisasi di Indonesia mempunyai tingkatan kemampuan manajemen informasi yang berbeda-beda – aset strategis mereka juga berbeda-beda. Ada beberapa model yang bisa dipakai untuk memetakan tingkat

kemampuan tersebut, salah satunya adalah model evolusi informasi dari Davis dkk. (2006).

Dalam model evolusi informasi, untuk melihat tingkat kemampuan organisasi dalam mengelola informasi sebagai aset strategis, digunakan empat dimensi sebagai berikut: Proses Pengetahuan, Infrastruktur, Modal Manusia, dan Budaya. Makalah ini berorientasi pada pengaruh dimensi budaya yang dilakukan dengan cara studi eksplorasi literatur dan eksplorasi empiris di beberapa organisasi yang berada di Indonesia. Berdasarkan pengaruh budaya tersebut, tujuan pembuatan makalah ini adalah membuat suatu usulan model pemetaan tingkat kemampuan organisasi dalam mengelola informasi sebagai suatu aset strategis, dan memberikan saran berupa strategi pemanfaatan TI untuk memaksimalkan aset strategis tersebut.

2. MODEL EVOLUSI INFORMASI

Menurut Davis dkk. (2006), ada empat dimensi yang mempengaruhi tingkat kemampuan organisasi dalam mengelola informasi sebagai aset strategis yaitu: Proses Pengetahuan, Infrastruktur, Modal Manusia, dan Budaya.

- a. **Infrastruktur.** Sekumpulan perangkat keras, perangkat lunak, kakas-kakas jaringan dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan, mengelola, menyimpan, menyebarkan, dan menerapkan informasi;
- b. **Proses Pengetahuan.** Kebijakan-kebijakan, praktik-praktik terbaik, standar-standar, dan cara memerintah yang mendefinisikan bagaimana informasi diciptakan, divalidasi, dan digunakan; bagaimana informasi terikat

- terhadap matriks kinerja dan sistem pemberian insentif; dan bagaimana dukungan organisasi terhadap pelaksanaan strategis dari informasi;
- c. **Modal Manusia.** Orang-orang dalam organisasi dan aspek-aspek dari mereka yang bisa diukur seperti kemampuan, perekrutan, pelatihan, dan penilaian;
 - d. **Budaya.** Pengaruh manusia dan pengaruh organisatoris terhadap aliran data – mengenai moral, sosial, dan norma-norma perilaku dari budaya organisasi (sebagai pembuktian atas sikap-sikap, kepercayaan-kepercayaan, dan prioritas-prioritas dari setiap pelaku organisasi) dihubungkan informasi sebagai aset strategis.

Menurut model evolusi informasi, kesuksesan suatu organisasi dalam mengelola informasi sebagai aset strategis adalah kemampuan untuk menyelaraskan empat dimensi tersebut, kemudian membagi tingkat kemampuan organisasi tersebut menjadi lima tingkatan, yaitu:

1. **Tingkat 1: operasional**, digambarkan seperti “kepemilikan” data secara perorangan beserta pengendaliannya, diterapkan untuk menghadapi isu-isu yang bersifat fungsionalitas yang terjadi sehari-hari di dalam organisasi;
2. **Tingkat 2: konsolidasi**, digambarkan bahwa perspektif dari tingkatan perorangan tersebut telah digantikan dengan tingkatan departemental – atau standar-standar, matriks-matriks dan perspektif-perspektif secara fungsionalitas;
3. **Tingkat 3: integrasi**, perluasan dari tingkatan konsolidasi dengan sudut pandang suatu perusahaan;
4. **Tingkat 4: optimasi**, digambarkan sebagai organisasi yang sangat dekat keselarasannya dengan pasar dan mencapai kepemimpinan pasar dengan menerapkan pengetahuan yang dalam bersifat prediktif terhadap para pelanggan, pemasok, dan partner bisnis;
5. **Tingkat 5: inovasi**, digambarkan bahwa pertumbuhan yang berkelanjutan serta hampir semua penghasilan yang berpotensi bagi organisasi digerakan oleh kreatifitas dan pembaruan yang berkelanjutan.

Dimensi budaya pada tingkatan operasional adalah budaya yang menjunjung tinggi seorang pemimpin yang karismatik, serba bisa dan mampu bekerja menangani semua kegiatan fungsionalitas sehari-hari di dalam organisasi. Lingkungan bersifat persaingan internal dan kurang konsistensi terhadap evaluasi dan kriteria kinerja. Budaya informasi adalah “semua untuk dirinya sendiri”, dimana tujuan-tujuan perorangan yang menguasai informasi dan orang-orang dapat memperoleh informasi dengan berbagai cara, biasanya dengan cara kekuasaan.

Dimensi budaya pada tingkatan konsolidasi adalah perwujudan dari istilah “perang kubu” dalam

organisasi, dimana setiap departemen mengejar kepentingan pribadi masing-masing dan orang-orang dalam organisasi diberikan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap pencapaian departemen masing-masing. Para pemimpin dari departemen membuat keputusan yang lebih rinci, tetapi juga mencurangi atau menyembunyikan hasil-hasil yang dapat mencoreng citra departemen. Tunjangan-tunjangan berbasis pada pencapaian tujuan dari departemen. Berbagai macam variasi dari kebenaran, pengetahuan “antar suku”, dan politik-politik internal adalah faktor-faktor yang memiliki potensi untuk mengalihkan organisasi agar tetap fokus dalam persaingan pasar.

Dimensi budaya pada tingkatan integrasi menaruh nilai yang tinggi terhadap kualitas informasi dan hasil kinerja yang mencakup ruang lingkup keseluruhan organisasi. Faktanya, informasi dilihat sebagai aset korporat. Di dalam organisasi, informasi secara luas diterima sebagai kakas yang penting untuk menjalankan bisnis dan menciptakan nilai tambah. Pelatihan dan pengembangan keorganisasian mendorong pelaksanaan dan penggunaan data secara konsisten.

Dimensi budaya pada tingkatan optimasi adalah suatu budaya yang mendorong setiap perorangan agar terus-menerus membuat peningkatan perbaikan kinerja dan memberikan mereka informasi yang kuantitatif agar dapat melakukannya secara baik. Mengelola perubahan menjadi sesuatu kegiatan yang bersifat kompetensi inti. Istilah “perang kubu” dalam organisasi digantikan dengan budaya kerjasama dan saling bergantung. Akses yang luas terhadap informasi internal dan eksternal memberikan suasana yang baik untuk saling memahami dan memungkinkan orang-orang dalam organisasi untuk berbagi pengalaman dan terus menerus saling menyesuaikan model bisnis bagi organisasi agar lebih baik.

Dimensi budaya pada tingkatan inovasi adalah suatu budaya yang merangkul cara berpikir “katak diluar tempurung” dimana suatu ide yang buruk adalah ide yang tidak dikeluarkan. Walaupun tidak semua ide digunakan dalam persaingan pasar, organisasi menciptakan suatu jumlah yang signifikan dari pertumbuhan suatu ide yang baru. Proaktif, tidak takut akan perubahan budaya yang revolusioner; tetapi menjadikan itu suatu norma. Suatu informasi analitis yang baru secara tetap merangsang pemikiran dan tindakan yang kreatif. Kreatifitas perorangan, intuisi, dan inovasi didukung oleh budaya untuk melakukan pengamatan, saling bekerjasama dan mendokumentasikan pengalaman.

3. DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Bayangkan suatu dimensi dimana terdapat empat gerombolan kelompok. Kelompok yang pertama adalah gerombolan “pemukim” yang memiliki kepercayaan yang kuat bahwa tempat mereka bermukim sekarang adalah satu-satunya tempat

paling aman yang ada di dunia ini, pemimpin mereka dilihat sebagai suatu tokoh yang harus didengarkan kata-katanya dan jika dilanggar berarti siap-siap menerima konsekuensi dikeluarkan dari kelompok itu. Jika mereka disuruh oleh pemimpin untuk bercocok tanam sebagai sumber makanan, maka semua anggota kelompok akan bercocok tanam. Itulah gambaran dimensi budaya *Hierarchy*.

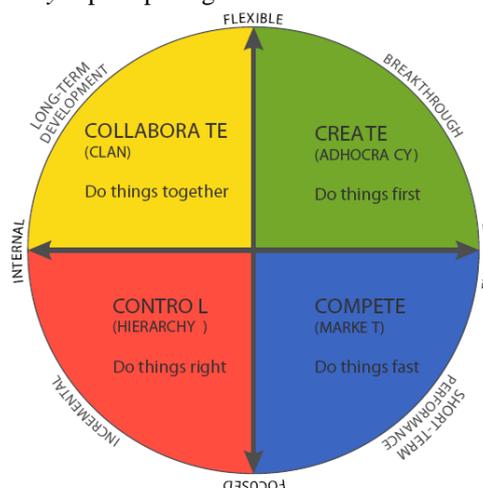
Gerombolan yang lain menamakan diri mereka “pemburu”. Mereka adalah kelompok nomaden yang selalu berpindah-pindah tempat sesuai dengan ketersediaan sumber makanan. Jika menemukan suatu sumber makanan, mereka akan menetap disitu kemudian mengurus sumber yang ada secepat mungkin agar terlambat diambil oleh gerombolan lain, kemudian setelah habis pergi berburu mencari sumber makanan yang baru lagi. Itulah gambaran dimensi budaya *Market*.

Adapun gerombolan yang ketiga menamakan diri mereka “keluarga”. Gerombolan ini bukan nomaden, mereka menetap di suatu tempat dan membuat keputusan bersama-sama atas kelangsungan hidup kelompok. Pemimpin gerombolan ini adalah seorang yang bertindak sebagai pemberi saran dan pemecah masalah yang terjadi, bukan sosok untuk ditakuti. Jika pemimpin kelompok memberikan saran untuk mencari sumber makanan, maka anggota kelompok akan bekerjasama untuk berburu, bercocok tanam, atau menambang tetapi tidak terpisah jauh dengan pemukiman mereka. Itulah gambaran dimensi budaya *Clan*.

Gerombolan yang terakhir adalah mereka yang menyebut dirinya “penemu”. Disaat gerombolan yang lain berpikir untuk berburu bersama-sama, berpikir cara untuk menghabiskan sumber makanan, dan berpikir dimana tempat mereka bermukim, kelompok ini adalah nomaden yang berusaha untuk menciptakan sesuatu yang tidak dipikirkan oleh gerombolan lain, seperti mereka menciptakan perahu untuk berburu di lautan, menciptakan alat untuk menjangkau tempat-tempat yang tidak terpikirkan oleh gerombolan lain, atau menciptakan teknologi yang dapat melipatgandakan hasil dari pengolahan sumber makanan mereka. Itulah gambaran dimensi budaya *Adhocracy*.

Dalam budaya organisasi, keempat dimensi dari gambaran diatas digambarkan dalam suatu model *Competing Value Framework (CVF)*. Menurut Cameron (2009), dimensi budaya organisasi terbagi menjadi dua dimensi utama. Dimensi pertama yaitu fleksibilitas berbanding dengan berfokus (seperti gambaran gerombolan yang tidak kaku dalam menggunakan metode mencari sumber makanan dengan gerombolan yang hanya mementingkan satu metode saja). Dimensi yang kedua adalah internal berbanding dengan eksternal (seperti gambaran gerombolan yang menetap dengan gerombolan yang nomaden). Model CVF kemudian membaginya kedalam empat kuadran dimensi budaya organisasi

tersebut, yaitu: *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* seperti pada gambar 1.



Gambar 1. CVF (Cameron, 2009).

Menurut Cameron (2004) dan Tharp (2009), dimensi budaya dengan model CVF dalam suatu organisasi mungkin memiliki gabungan lebih dari satu dimensi budaya, tetapi suatu organisasi pasti memiliki salah satu dimensi budaya yang lebih identik/dominan jika dibandingkan dengan lainnya. Oleh karena itu diperlukan suatu instrumen pengukuran yang efektif seperti *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Tabel 1 memberikan gambaran perbandingan keempat dimensi budaya ini dengan enam kategori OCAI.

Tabel 1. Enam kategori OCAI (Cameron, 2004).

Budaya	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Paradigma yang dominan	Lakukan dengan bersama-sama	Lakukan yang terdepan	Lakukan dengan cepat	Lakukan dengan benar
Gaya pemimpin	Sosok seorang kepala keluarga	Sosok seorang inovator	Sosok seorang pesaing	Sosok seorang koordinator
Pengelolaan anggota organisasi	Melalui tradisi bersama	Lingkungan kerja yang dinamis	Persaingan dalam lingkungan kerja	Melalui aturan & kebijakan formal
Hubungan antar anggota organisasi	Terikat dengan komitmen untuk menjaga tradisi	Terikat dengan komitmen untuk berinovasi	Terikat dengan komitmen untuk merebut pasar	Terikat dengan komitmen untuk menjaga stabilitas
Fokus strategi	Pengembangan jangka panjang	Terobosan baru	Kinerja jangka pendek	Penambahan efisiensi
Faktor kritis penentu Kesuksesan	Kerjasama	Menciptakan sesuatu	Persaingan	Pengendalian

Melalui kategori-kategori OCAI ini, salah satu tujuan pembuatan makalah ini adalah melakukan

identifikasi dimensi budaya yang terdapat di beberapa organisasi yang berada di Indonesia menurut model CVF.

4. PENGARUH BUDAYA DAN MODEL EVOLUSI INFORMASI TERHADAP STRATEGI PEMANFAATAN TI

Makalah ini membagi proses studi menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Identifikasi dimensi budaya beberapa organisasi di Indonesia menurut model CVF melalui eksplorasi literatur dan empiris.
2. Membuat usulan model pemetaan dimensi budaya terhadap model evolusi informasi
3. Memberikan saran untuk pembuatan strategi pemanfaatan TI berdasarkan usulan model.

4.1 Eksplorasi literatur dan empiris

Bagian ini merupakan studi eksplorasi literatur dan eksplorasi empiris untuk mengidentifikasi dimensi budaya beberapa organisasi di Indonesia. Identifikasi budaya yang terdapat dalam sebuah organisasi di dalam literatur tersebut ditunjukkan berdasarkan tanggal penerbitan tersebut. Literatur diambil dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2010.

Identifikasi dimensi budaya *hierarchy* di beberapa organisasi di Indonesia

Menurut Surendro (2006) organisasi pemerintah Indonesia adalah organisasi yang dominan dengan budaya *hierarchy*. Tharp (2009) juga menyebutkan bahwa kebanyakan organisasi departemen pemerintahan Amerika Serikat dominan dengan budaya *hierarchy*. Contoh lain organisasi di Indonesia yang dominan *hierarchy* adalah beberapa perusahaan keluarga, badan usaha penyedia pasokan energi atau usaha restoran keluarga yang memiliki reputasi yang sangat tinggi terhadap kualitas makanannya. Tharp (2009) juga menyebutkan bahwa McDonald's dominan dengan budaya *hierarchy*.

Dimensi budaya *hierarchy* di Indonesia adalah gambaran organisasi-organisasi yang memiliki "azas ketakutan" yang sangat tinggi. Artinya, semua anggota organisasi takut terhadap orang yang berada di tingkat atas mereka dan memandang sama jika seangkatan. Semakin tinggi tingkat, semakin takut seseorang. Paradigma yang ada pada para pemimpin adalah: "Saya yang paling benar" dan untuk pengelolaan anggota organisasi adalah: "Yang penting anda bekerja untuk saya". Organisasi seperti ini juga adalah gambaran para *market dominator* – pelanggan yang ikut pada kemauan organisasi.

Identifikasi dimensi budaya *market* di beberapa organisasi di Indonesia

Organisasi di Indonesia yang dominan terhadap budaya *market* adalah perusahaan-perusahaan berorientasi keuntungan yang bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar dan pemberian bonus bagi mereka yang mencapai target. Bank-bank milik

swasta, perusahaan *multilevel marketing* dan perusahaan penyedia sarana telekomunikasi adalah contoh yang baik. Cameron (2004) dan Tharp (2009) juga menyebutkan hal yang sama mengenai contoh-organisasi yang dominan dengan budaya *market*.

Dimensi budaya *market* adalah para "pemain lama" dalam persaingan pasar. Setelah memperoleh *brand image* yang baik dari pelanggan, orientasi mereka hanyalah mempertahankan pelanggan, merebut pangsa pasar, pencapaian target operasional perusahaan, dan peningkatan kinerja harian.

Identifikasi dimensi budaya *clan* di beberapa organisasi di Indonesia

Beberapa universitas dan organisasi nirlaba adalah contoh organisasi yang dominan dengan budaya *clan* di Indonesia. Murahartawaty (2010) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa budaya *clan* merupakan budaya yang dominan pada suatu universitas di Indonesia, Berrio (2003) juga menyebutkan bahwa universitas Ohio juga dominan dengan budaya *clan*.

Dimensi budaya *clan* kebanyakan ditemukan dalam organisasi-organisasi yang disebut dengan "capacity building", merupakan organisasi nirlaba tetapi membutuhkan dukungan finansial untuk pengembangan jangka panjang atas infrastruktur atau pengembangan sumber daya manusia mereka.

Identifikasi dimensi budaya *adhocracy* di beberapa organisasi di Indonesia

Menurut Cameron (2004) dan Tharp (2009), organisasi-organisasi yang dominan dengan budaya *adhocracy* adalah perusahaan manufaktur teknologi, *software house* dan *IT solution* seperti *Google*. Di Indonesia, perusahaan-perusahaan di bidang IT yang sedang tumbuh merupakan contoh yang baik untuk menggambarkan budaya *adhocracy*.

Dimensi budaya *adhocracy* adalah para "pemain baru" dalam persaingan pasar. Membuat suatu inovasi untuk mencari celah dalam pasar adalah orientasi utama mereka. Organisasi-organisasi yang mengembangkan perangkat lunak juga sangat kental dengan budaya ini.

4.2 Usulan model pemetaan dimensi budaya terhadap model evolusi informasi

Setelah melakukan tahap identifikasi dimensi budaya dari beberapa organisasi yang terdapat di Indonesia menurut model CVF dan kriteria OCAI, makalah ini kemudian memberikan usulan model pemetaan yang dihasilkan melalui asumsi-asumsi dari hasil eksplorasi literatur dan empiris pada bagian identifikasi dimensi budaya.

Asumsi-asumsi tersebut dipetakan menurut lima tingkatan organisasi dalam mengelola informasi sebagai suatu aset strategis menurut model evolusi informasi, seperti pada tabel 2. Melalui usulan model pemetaan ini, dapat dilihat pengaruh dimensi budaya terhadap kemampuan mengelola informasi

sebagai aset strategis organisasi. Berdasarkan usulan model tersebut, makalah ini memberikan saran strategi pemanfaatan TI bagi organisasi.

Tabel 2. Pemetaan dimensi budaya terhadap model evolusi informasi Davis dkk (2006).

Tingkat \ Budaya	1	2	3	4	5
Hierarchy	Ideal	Transisi	Pesimis		
Market		Ideal	Transisi	Pesimis	
Clan		Pesimis	Transisi	Ideal	
Adhocracy			Pesimis	Transisi	Ideal

Dimensi Budaya *hierarchy*

Aset strategis untuk manajemen informasi yang ideal untuk budaya *hierarchy* adalah pada tingkatan pertama/operasional. Aset informasi yang bersifat strategis adalah informasi tentang peningkatan efisiensi yang disesuaikan dengan gaya pemimpin organisasi tersebut, sedangkan anggota-anggota dalam organisasi hanya perlu mengikuti ketentuan-ketentuan yang dibuat pemimpin jika ingin kesejahteraan organisasi bertahan untuk jangka waktu yang lama. Kemampuan mengelola informasi secara efisien dan stabil dalam kegiatan organisasi sehari-hari adalah yang diutamakan.

Pada kenyataannya, aset yang ideal ini hanya bisa didapatkan oleh organisasi yang benar-benar menguasai pasar tanpa mempedulikan persaingan ataupun keinginan pelanggan (seperti perusahaan penyedia pasokan energi di Indonesia). Oleh karena itu, tingkatan kedua/konsolidasi dan ketiga/integrasi juga perlu dipertimbangkan dalam menentukan aset strategis, yaitu melihat kedalam skenario pesimis yaitu aset informasi bukan milik pribadi tetapi sebagai aset milik keseluruhan organisasi dan turut memperhatikan konflik-konflik internal seperti kasus yang terjadi antara McDonald's dan Tony Jack's (vivanews.com, 2011).

Dimensi budaya *market*

Budaya *market* dilihat dari tingkatan model evolusi informasi paling ideal berada di tingkatan kedua/konsolidasi. Aset strategis dari informasi adalah informasi yang bersifat meningkatkan kinerja dan produktifitas setiap departemen untuk mencapai sasaran mereka. Kemampuan mengelola sistem pemberian insentif yang baik juga perlu mendapat dukungan informasi agar menjadi suatu aset strategis bagi kelangsungan organisasi.

Tingkatan keempat/optimalisasi dan ketiga/integrasi juga perlu diperhatikan oleh organisasi yang dominan dengan budaya *market*. Yaitu melihat peluang pasar baru, atau meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dari organisasi. Skenario pesimis yang terjadi adalah organisasi yang telah bertahan lama di persaingan pasar tiba-tiba dijatuhkan oleh pendatang baru seperti pada kasus yang terjadi

antara Nokia dengan Apple dan blackberry Indonesia (tempointeraktif.com, 2011).

Dimensi budaya *clan*

Tingkatan model evolusi informasi yang keempat/optimalisasi merupakan tingkatan yang ideal bagi organisasi yang dominan terhadap budaya *clan*. Informasi yang berorientasi pada pengembangan jangka panjang sumber daya organisasi adalah aset strategis. Mengelola informasi dilakukan dengan cara berbagi pengalaman agar proses bisnis organisasi menjadi lebih baik dan sesuai dengan tradisi yang ada. Kedekatan terhadap pasar dan kepemimpinan pasar diartikan dengan kemampuan organisasi untuk melayani dengan semaksimal mungkin para pemangku kepentingan organisasi.

Kenyataan yang terjadi adalah isu-isu mengenai "capacity building". Organisasi yang berfokus pada pengembangan internal seperti pada tingkatan ketiga/integrasi tetapi juga membutuhkan dukungan eksternal dan cenderung menyesuaikan diri dengan pasar seperti kasus yang terjadi pada beberapa universitas yang menjual penelitian mereka untuk menambah dana pengembangan dan penelitian mereka, atau kasus-kasus organisasi nirlaba yang mencari keuntungan (Gravelle & Sherlock, 2011). Di Indonesia, perpecahan dalam internal organisasi juga merupakan isu-isu yang juga perlu diperhatikan oleh organisasi *clan*.

Dimensi budaya *adhocracy*

Tingkatan kelima/inovasi dalam model evolusi informasi adalah tingkatan yang ideal untuk mencerminkan budaya *adhocracy*. Dalam menentukan aset strategis, informasi yang bersifat suatu terobosan baru adalah yang diperhitungkan. Informasi dikelola se-dinamis mungkin terhadap seluruh anggota organisasi dengan dukungan sistem pendokumentasian yang baik untuk pertukaran informasi. Beberapa *software house* di Indonesia telah menerapkan sistem seperti ini.

Menurut pendapat Davis dkk. (2006), 70% organisasi yang ada pada saat itu belum mencapai tingkatan ketiga/integrasi. Sekarang dengan dukungan sistem pengelolaan pengetahuan yang canggih, perusahaan dapat meniru kerangka kerja perusahaan-perusahaan yang menjadi *pioneer* seperti Google dan IBM. Pelatihan, pengembangan, saling berbagi pengalaman dibantu penggunaan teknologi informasi yang baik dapat membantu organisasi untuk mencapai tingkatan inovasi.

4.3 Strategi pemanfaatan TI untuk organisasi-organisasi di Indonesia

Esensi dari strategi pemanfaatan TI dengan model evolusi informasi milik Davis dkk. (2006) adalah perannya dalam memaksimalkan kemampuan aliran informasi yang bersifat aset-aset strategis bagi organisasi tersebut. Pemanfaatan strategi pada setiap tingkat idealnya harus telah memenuhi pemanfaatan

strategi tingkat dibawahnya. Pembagian strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Tingkat 1:** strategi pemanfaatan TI berfokus pada teknologi untuk membantu pengontrolan prosedur-prosedur harian sesuai standard yang dibuat oleh pemimpin. Saran penggunaan teknologi seperti teknologi otomasi kantor, otomasi basis data, dll.
2. **Tingkat 2:** strategi pemanfaatan TI berfokus pada teknologi untuk meningkatkan pemrosesan informasi dan memberikan laporan hasil kinerja setiap departemen. Penggunaan teknologi yang disarankan seperti *resequencing report*, *data mart*, MIS, DSS, dll.
3. **Tingkat 3:** strategi pemanfaatan TI berfokus pada teknologi yang berperan sebagai suatu sistem terintegrasi bagi organisasi. Pemanfaatan teknologi disarankan adalah aplikasi *Enterprise Information Systems*, *Data Warehouse*, dll.
4. **Tingkat 4:** strategi pemanfaatan TI berfokus pada teknologi untuk mendukung pertukaran informasi secara internal maupun menggali informasi dari eksternal secara luas. Teknologi yang disarankan seperti: teknologi *portal*, *time extension*, aplikasi CRM, BI, dll.
5. **Tingkat 5:** strategi pemanfaatan TI berfokus pada teknologi untuk pengelolaan dan pendokumentasian pengetahuan. Teknologi yang disarankan seperti: teknologi *portability* dan *reusability*, dll.

Salah satu contoh pemetaan organisasi yang berada di Indonesia tentang pengaruh dimensi budaya dan model evolusi informasi terhadap strategi pemanfaatan TI secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pemetaan dimensi budaya dan model evolusi informasi terhadap strategi pemanfaatan TI.

<p>Clan: Universitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Utama: Portal Universitas • Penunjang: Sistem Terintegrasi • Pertimbangan: <i>Data Mart</i> per area fungsional 	<p>Adhocracy: Software House</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Utama: Aplikasi Pendokumentasian Pengetahuan • Penunjang: Portal Perusahaan • Pertimbangan: <i>Data Warehouse</i>
<p>Hierarchy: Lembaga Pemerintah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Utama: Template Spreadsheet • Penunjang: <i>resequencing report</i> • Pertimbangan: Portal pribadi 	<p>Market: Perusahaan Multilevel Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus Utama: Aplikasi <i>Decision Support Systems</i> • Penunjang: <i>Data Warehouse</i> • Pertimbangan: Aplikasi <i>Customer Relationship Management</i>

Di Indonesia, organisasi yang dominan terhadap budaya *hierarchy* cenderung tidak mementingkan teknologi untuk membangun hubungan dengan pelanggan seperti CRM, bahkan menerapkan suatu KMS. Berbanding terbalik dengan *adhocracy* seperti perusahaan *software house* yang cenderung tidak mementingkan teknologi untuk standarisasi operasional karena sangat bergantung dengan

keinginan pelanggan. Budaya *clan* dan *market* cenderung memanfaatkan teknologi yang hampir sama. Yang menjadi perbedaan adalah *clan* lebih mementingkan teknologi untuk pengembangan SDM jangka panjang dibandingkan *market* untuk pencapaian target organisasi jangka pendek.

5. PENUTUP

Makalah ini merupakan studi yang bersifat eksplorasi literatur dan empiris terhadap fenomena budaya dalam revolusi informasi. Budaya yang ada saat ini mungkin telah mengalami pergeseran terhadap kondisi saat literatur diterbitkan. Usulan model pemetaan beserta saran strategi pemanfaatan TI yang disajikan masih memerlukan dukungan dan kajian penelitian yang lebih banyak untuk menemukan suatu model yang lebih ideal.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah pengamatan terkini terhadap budaya yang mengalami pergeseran, kajian mengenai proses penyesuaian suatu organisasi terhadap pergeseran budaya tersebut, dan pengaruh dimensi budaya terhadap *technology acceptance* suatu organisasi.

PUSTAKA

- Berrio A. A., 2003, *An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension*. Extension Journal, Inc. ISSN 1077-5315.
- Cameron K. S., 2004, *A Process for Changing Organizational Culture*, Michael Driver (Ed.).
- Cameron K. S., 2009, *An Introduction to the Competing Values Framework*, Haworth Organizational Culture Paper.
- Davis, J. et al., 2006, *Information Revolution: Using the Information Evolution Model to Grow Your Business*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gravelle J. G., & Sherlock M. F., 2011, *Tax Issues Relating to Charitable Contributions and Organizations*, Congressional Research Service.
- Murahartawaty, 2010, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Sistem Informasi di ITB*, Tesis Magister Informatika ITB.
- Surendro, K., 2006, *Budaya Organisasi Sebagai Indikator Pengukuran Kesiapan Pemerintah dalam Menerapkan e-government*, Prosiding SNATi 2006.
- Tempointeraktif.com, 2011, *Nokia akan Luncurkan E7 dan N8*, diakses 11 Maret 2011. <http://www.tempointeraktif.com/hg/it/2010/09/07/brk.20100907-277083.id.html>
- Tharp, B. M., 2009, *Four Organizational Culture Types*, Haworth Organizational Culture Paper.
- Vivanews.com, 2011, *Mengapa McDonald's Diubah Jadi ToniJack's?*, diakses 11 Maret 2011. <http://bisnis.vivanews.com/news/read/93731-mengapa-mcdonald-s-diubah-jadi-tonijack-s>
- Wiener, N., 1948, *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*, Boston, MA: Technology Press.