

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Implementasi Sistem Informasi

(Studi Kasus : Perguruan Tinggi XYZ)

Murahartawaty, ST., MT

Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Rekayasa Industri
Institut Teknologi Telkom
Bandung, Indonesia
murahartawaty@gmail.com

Abstrak—Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan dengan mengadopsi dan mengimplementasikan sebuah Sistem Informasi (SI). Namun seringkali terjadi kegagalan dalam pemanfaatan sistem informasi yang didominasi oleh faktor manusia (*user*) seperti: tidak cocok dengan budaya kerja baru, etika, dan kebijakan dengan penggunaan sistem informasi serta adanya keterbatasan keahlian. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan tingkat efektifitas implementasi sistem informasi khususnya portal web di Perguruan Tinggi XYZ dengan menggunakan Model *Competing Value Framework* (CVF) dan Model *Updated IS Success DeLone dan McLean*.

Kata kunci—Budaya Organisasi; Efektifitas Sistem Informasi; *Competing Value Framework* (CVF); *IS Success DeLone and McLean*

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif mendorong setiap perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan mengadopsi dan mengimplementasikan sebuah sistem informasi (SI). Namun seringkali terjadi kegagalan dalam pemanfaatan sistem informasi. Beberapa kajian menunjukkan bahwa kegagalan implementasi didominasi oleh faktor manusia (*user*) seperti: tidak cocok dengan budaya kerja baru, etika, dan kebijakan dengan penggunaan sistem informasi serta adanya keterbatasan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa, selain penggunaan perangkat teknologi yang canggih dan handal, salah satu faktor terpenting dalam penggunaan sistem informasi adalah keterlibatan dan interaksi aktor atau *user* terhadap sistem tersebut.

Menurut Robert Lamb dan Rob Kling (2003) dalam kajiannya yang berjudul "*Reconceptualizing User and Social Actors in Information Systems Research*" dikatakan bahwa manusia memberikan kontribusi yang signifikan terhadap optimalisasi pemanfaatan sistem informasi. Setiap perusahaan atau organisasi perlu mengetahui budaya kerja individu, antar departemen, dan keseluruhan organisasi agar tujuan implementasi sistem informasi dapat tercapai dan

tidak mengalami benturan dari sisi penerimaan (*acceptance*) penggunaannya. Dengan kata lain, pemanfaatan sistem informasi yang efektif sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berasal dari tradisi dan kebiasaan individu di dalamnya.

Hingga saat ini, masih jarang ditemukan kajian yang mengeksplorasi aspek manusia atau faktor budaya terhadap pemanfaatan sistem informasi. Secara dominan, kajian mengenai sistem informasi masih berfokus pada aspek teknik dan aspek manajemen. Kajian menyangkut budaya terhadap implementasi sistem informasi dinilai sangat penting dilakukan di Indonesia, mengingat Indonesia adalah negara yang memiliki karakter budaya yang kuat sehingga masih sulit untuk beradaptasi dengan sesuatu hal yang baru dan memiliki manajemen perubahan yang kurang baik. Diperoleh data dari *The Economist Intelligence Unit e-readiness Ranking Tahun 2007 oleh IBM*, Indonesia memperoleh peringkat 67 dari 69 negara dengan perolehan skor 3,39 dari total skor 4,00.

Dari beberapa kajian, aspek budaya dalam pemanfaatan sistem informasi dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) domain, yaitu:

1. *Brown dan Venkatesh* (2005) menempatkan budaya sebagai bagian proses implementasi sistem informasi, seperti pandangan *user* terhadap manfaat yang diberikan oleh sistem informasi, dan persepsi diri terhadap kemampuan teknis dalam menggunakan sistem informasi.
2. *Beaudry dan Pinsonneault* (2005) menempatkan budaya sebagai dampak implementasi sistem informasi yaitu cara penyesuaian diri pengguna terhadap sistem informasi pada fase pasca implementasi. Komponen budaya yang menjadi fokus kajian adalah kestabilan emosi pengguna setelah melewati fase perubahan akibat implementasi SI (*restoring personal emotional stability*), perilaku efektif dan efisien dalam bekerja, serta inisiatif untuk ikut serta meminimalkan dampak negatif pasca implementasi sistem informasi.
3. *Ahuja dan Thatcher* (2003) menempatkan aspek budaya sebagai akselerator, yaitu budaya dapat mengoptimalkan penggunaan sistem informasi dalam

melakukan inovasi yang dipengaruhi oleh *interpersonal trust* yang terdiri dari minat pribadi, kemampuan, rasa empati, serta sikap percaya kepada teknologi.

4. Lapointe dan Rivard (2005) meneliti budaya sebagai penghambat akselerasi dimana diteliti hubungan antara persepsi dampak pasca implementasi sistem informasi pada organisasi dengan tingkat perilaku resisten para pihak yang berkepentingan di dalam organisasi terhadap implementasi sistem informasi.

Dengan dilatarbelakangi kesadaran minimnya kajian yang mengkaji peranan budaya dalam pemanfaatan sistem informasi di sebuah organisasi, maka kajian ini akan mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas implementasi sistem informasi. Kajian ini sangat diperlukan sebab tidak efektifnya organisasi dalam menerapkan suatu sistem informasi disebabkan organisasi tersebut tidak mempertimbangkan untuk mengembangkan suatu budaya yang diperlukan secara simultan untuk mengoptimalkan penggunaan sistem informasi.

Kajian ini mengambil studi kasus di Perguruan Tinggi XYZ sebab dianggap layak mewakili dan merupakan organisasi pendidikan yang telah mengenal dan “akrab” dengan implementasi sistem informasi. Pemanfaatan sistem informasi di Perguruan Tinggi XYZ merupakan salah satu upaya dalam proses penyampaian pengetahuan, untuk pemerataan dan perluasan akses, dan mampu meningkatkan mutu relevansi, daya saing, penguatan tata kelola serta pencitraan publik.

Tujuan yang diharapkan dalam kajian ini adalah: (1) Untuk menilai dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai budaya yang sedang berjalan di Perguruan Tinggi XYZ dengan menggunakan instrumen OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) berdasarkan model CVF (*Competing Value Framework*), (2) Untuk mengetahui budaya yang diinginkan oleh Perguruan Tinggi XYZ sebagai pendukung dalam pengembangan kebijakan strategis terkait implementasi sistem informasi, (3) Untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dan tingkat efektifitas implementasi sistem informasi di Perguruan Tinggi XYZ.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Budaya Organisasi

Budaya terbentuk dari unsur-unsur ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat,

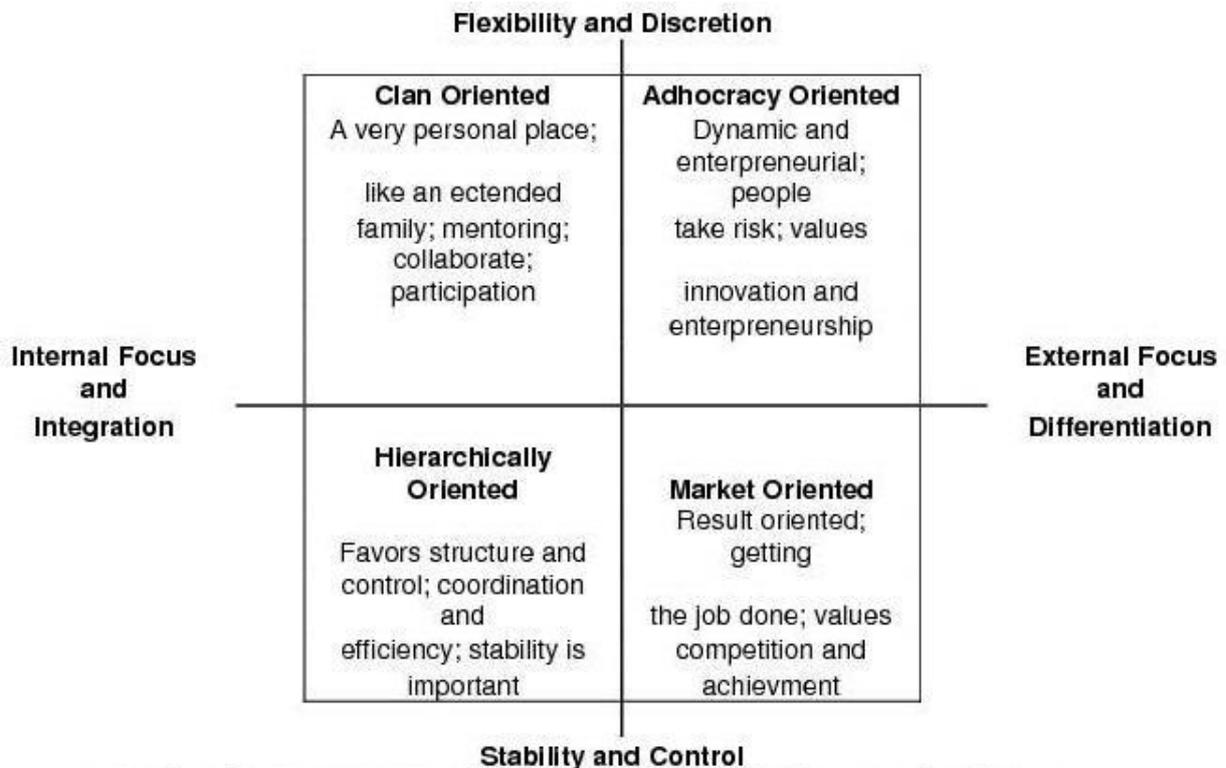
perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, masalah adaptasi dan integrasi internal. Menurut Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya organisasi sebagai, “*The set of values that helps the organization's employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable*” yang artinya budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Dalam kajian ini diperlukan *positioning* terhadap definisi budaya organisasi, sehingga mengambil definisi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein (1997) yang merupakan definisi formal yang banyak diadopsi oleh beberapa studi dan digunakan dalam beberapa ruang lingkup keilmuan. Definisi budaya menurut Schein adalah: “*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*”.

Dari definisi yang diajukan oleh Schein (1997) tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai *sistem kontrol sosial* bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan organisasi.

B. Competing Value Framework (CVF)

Competing Values Framework (CVF) merupakan salah satu konsep yang dapat digunakan untuk mendiagnosis budaya organisasi. Model ini merumuskan budaya organisasi berdasarkan fenomena karakteristik dominan organisasi, model manajerial dan kepemimpinan, cara pengelolaan karyawan, perekat organisasi, strategi yang diterapkan dan kriteria keberhasilan (Cameron & Quinn, 1999). Cameron dan Quinn (1999) mengidentifikasi 2 dimensi yang mengatur indikator CVF untuk pengukuran keefektifan organisasi yang dibagi dalam 4 kuadran yang ditunjukkan pada Gambar I di bawah ini.



Note. Adapted from *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, by K. S. Cameron & R. E. Quinn, 1999, Reading, MA: Addison-Wesley.

Gambar I. Competing Value Framework

Budaya “clan” digambarkan sebagai budaya yang fokus pada kerjasama tim, komitmen, dan bersifat kekeluargaan. **Budaya “market”** menekankan pada nilai kompetitif dan pencapaian tujuan, **budaya “adhocracy”** memfokuskan pada kreatifitas, kewirausahaan, dan dinamika organisasi. Sedangkan **budaya “hierarchy”** menekankan pada birokrasi, aturan, dan efisiensi.

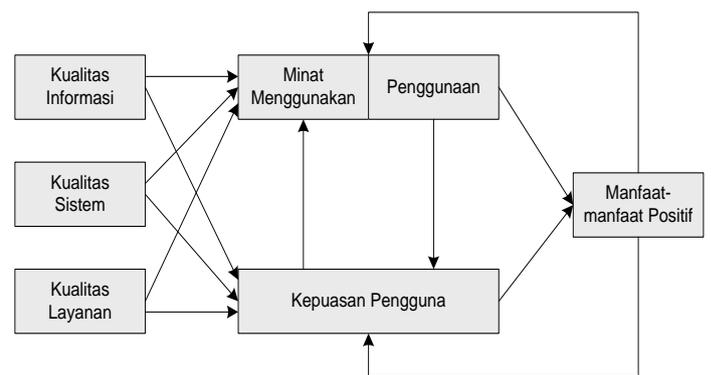
C. Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)

OCAI merupakan instrumen penilaian budaya organisasi saat ini dan masaya yang akan datang. OCAI berupa kuesioner sederhana yang memiliki 6 (enam) kategori yang mendistribusikan 100 poin antara 4 (empat) sub-item dimana masing-masing mewakili 4 (empat) tipe orientasi budaya organisasi seperti yang dijelaskan pada Model CVF. Adapun kategori pertanyaan dalam OCAI yang mewakili keempat kuadran budaya organisasi adalah: (1) Karakter Dominan Organisasi, (2) Tipe Kepemimpinan, (3) Tipe Manajemen, (4) Perakat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, dan (6) Kriteria Keberhasilan.

D. Model Revisi DeLone dan McLean

Sejalan dengan perkembangan waktu disertai dengan kontribusi kajian sejak Model Awal Kesuksesan Sistem Informasi (1992) diperkenalkan, maka model tersebut diperbaharui pada tahun 2003 yang dikenal dengan “Model Kesuksesan Sistem Informasi DeLone dan McLean yang

Diformulasi Ulang“ (The Reformulated IS Success) yang dapat dilihat pada Gambar II di bawah ini.



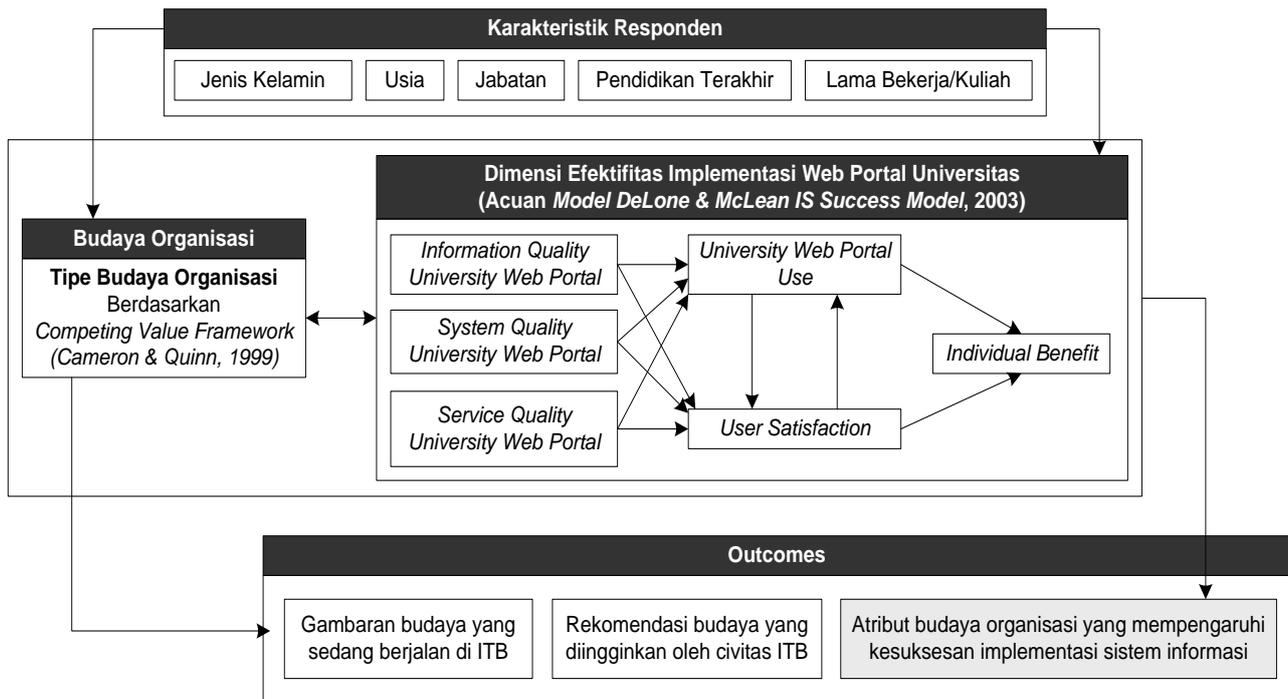
Gambar II. Respesifikasi Model Sukses DeLone & McLean (2003)

III. MODEL KONSEPTUAL

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat efektifitas implementasi sistem informasi, dalam hal ini adalah implementasi portal web di Perguruan Tinggi XYZ. Profil responden yang dibutuhkan untuk menggambarkan karakteristik populasi berupa atribut usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja untuk

karyawan atau lama kuliah untuk mahasiswa, dan posisi/jabatan/status. Model konseptual dibutuhkan untuk memberikan *outcomes* sebagai tujuan dari penelitian. Gambar III berikut menggambarkan secara terstruktur dan

padat mengenai keseluruhan konsep dan metode yang menjadi acuan dalam memecahkan masalah sehingga terhindar dari *out of problem boundaries*.



Gambar III. Model Konseptual

Dalam kajian ini digunakan 2 (dua) model acuan yaitu model *Competing Value Framework* (Cameron & Quinn, 1999) dan Respesifikasi Model Sukses DeLone & McLean (2003) untuk menilai atribut-atribut budaya organisasi yang secara signifikan mempengaruhi tingkat efektifitas implementasi portal web di Perguruan Tinggi XYZ. Faktor-faktor (konstruk) dari model *Competing Value Framework* akan dihubungkan dengan konstruk tingkat efektifitas implementasi portal web dengan mengacu pada “*Updated Model DeLone dan McLean IS Success*” (2003) yang mendefinisikan kriteria-kriteria keberhasilan/efektifitas implementasi sistem informasi ke dalam 6 (enam) kategori, yaitu: Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Kualitas Layanan, Penggunaan Sistem, Kepuasan Pengguna, dan Manfaat-manfaat positif yang diperoleh.

Melalui instrumen pengumpulan data berupa kuisioner maka dilakukan analisis terhadap variabel-variabel kajian yang terkait dengan budaya organisasi dengan tingkat efektifitas implementasi sistem informasi sehingga akan dihasilkan keluaran berupa hasil pemetaan budaya yang saat ini berjalan (*present cultural value*) dan rekomendasi budaya yang diharapkan (*future cultural vaue*) oleh elemen organisasi dan tipe budaya yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi *university portal web* di di Perguruan Tinggi XYZ.

Model CVF digunakan dalam kajian ini dengan alasan bahwa model CVF mampu memberikan gambaran mengenai

peran nilai-nilai yang ada di dalam budaya organisasi yang mencerminkan karakter organisasi. Model CVF merupakan model yang mampu memberikan interpretasi fenomena budaya organisasi dalam dimensi efektifitas organisasi dan dinilai oleh para peneliti memiliki derajat kesesuaian yang tinggi untuk menilai budaya organisasi serta telah teruji tingkat validitas dan reliabilitasnya (Quinn and Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991; Patterson, 2005).

Berdasarkan model CVF yang menjadi acuan dalam kajian ini dikembangkan instrumen survei kuantitatif untuk mengukur budaya organisasi yang disebut sebagai **OCAI** (**Organizational Culture Assessment Instrument**). Melalui penggunaan OCAI yang validitas dan reliabilitasnya telah teruji (Cameron dan Quinn, 1999) maka suatu profil budaya organisasi dapat disimpulkan berdasarkan bentuk budaya organisasi yang dominan. Profil budaya yang dominan dijadikan model untuk dianalisis pengaruhnya terhadap tingkat efektifitas implementasi portal web di di Perguruan Tinggi XYZ.

Sebagai objek analisis dalam kajian ini digunakan aplikasi portal web untuk melihat seberapa jauh pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat keberhasilan implementasi portal web pada Perguruan Tinggi. Aplikasi portal web merupakan aplikasi sistem informasi yang diperuntukkan bagi publik yang memungkinkan terjadinya interaksi antara pengguna sistem dengan universitas. Aplikasi portal web pada PT bertujuan untuk memberikan informasi yang dapat ditampilkan secara

online dan bersifat dinamis serta membangun komunikasi secara internal dan eksternal organisasi.

Terdapat banyak model dan metode yang dikemukakan oleh peneliti untuk menilai tingkat efektifitas sistem informasi dalam organisasi diantaranya, analisis biaya-manfaat, estimasi penggunaan sistem, kepuasan pengguna, efektifitas performansi pengambilan keputusan, dan nilai ekonomis informasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat definisi yang baku terhadap kesuksesan atau efektifitas sistem informasi disebabkan adanya perbedaan *stakeholder* yang mendefinisikan kriteria sukses SI dalam organisasi (Grover & Jeong & Segars 1996). Sebagai contoh, pengembang perangkat lunak memandang *IS Success* adalah penyelesaian proyek SI sesuai waktu dan anggaran yang ditetapkan dan *software* memiliki fitur sesuai dengan spesifikasi konsumen. Sedangkan menurut sudut pandang organisasi, SI yang sukses adalah SI yang mampu memberikan kontribusi profit atau memberikan nilai tambah kompetitif bagi perusahaan. Dengan demikian, definisi kesuksesan SI tergantung dari tipe sistem yang akan dievaluasi (Seddon & Staples & Patnayakuni & Bowtell 1999). Atribut-atribut yang menentukan dimensi kualitas informasi yang akan diukur dalam kajian ini disajikan pada tabel-tabel sebagai berikut.

TABEL I VARIABEL DIMENSI KUALITAS INFORMASI

Dimensi Kualitas Informasi DeLone dan McLean (2003), McKinney et al (2002)	
<i>Understandability</i>	
<i>Easy to comprehend</i>	Aladwani, Palvia (2002)
<i>Well-presented</i>	Palmer, Griffith (1998), Dedeke (2000)
<i>Reliability</i>	
<i>Accuracy</i>	Madu, Madu (2002), Xiao, Dasgupta (2002)
<i>Timeliness</i>	Huang et al. (1999), Madu, Madu (2002)
<i>Usefulness</i>	
<i>Relevant</i>	Waite, Harisson (2002)
<i>Detailed</i>	Anderson, Sullivan (1993)

Tabel II di bawah ini menjelaskan atribut-atribut atau variabel yang menentukan dimensi kualitas sistem.

TABEL II VARIABEL DIMENSI KUALITAS SISTEM

Dimensi Kualitas Sistem Delone and Mclean (2003), Mckinney et al. (2002)	
<i>Access (Akses informasi yang mudah dan cepat pada website)</i>	
<i>Speed of access</i>	Lee et al. (2002), Aladwani, Palvia (2002)
<i>Availability</i>	Nielsen (1999)
<i>Usability (Website sangat nyaman dan mudah untuk digunakan)</i>	
<i>Ease of use</i>	Davis (1989), Huang et al. (1999) Rai et al. (2002)
<i>Well-organised</i>	Nielsen (1999)
<i>Navigation</i>	
<i>Page-Loading</i>	Gehre, Turban (2000), Weinberg (2000)
<i>Hyperlinks</i>	Radosevich (1997)
<i>Interactivity (Kemampuan website berinteraksi dengan pengguna)</i>	
<i>Two-way communication</i>	Hoffman (2000), Lowry (2006)
<i>Active Control</i>	Hoffman (2000), Lowry (2006)

Dalam kajian ini digunakan 3 (tiga) konstruk yang terkait dengan kualitas layanan dengan menggunakan Model

ServQual (Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, 1990) yaitu: *responsiveness, assurance dan empathy*. Berdasarkan Kettinger dan Lee (1994) menemukan bahwa konstruk *tangibles* tidak signifikan dalam mengukur kualitas layanan sistem informasi. Sedangkan ketika mempertimbangkan konstruk *reliability* maka akan menjadi *overlapping* dengan konstruk *reliability* pada kualitas sistem.

Menurut DeLone & McLean, dimensi penggunaan sistem adalah penggunaan keluaran (*output*) sistem informasi oleh pengguna sistem. Dalam model ini penggunaan sistem dapat diukur melalui intensitas penggunaan sistem yaitu seberapa sering pengguna memakai sistem informasi. Variabel ini diukur dengan indikator McGill et al. (2003) yang hanya terdiri dari satu item yaitu *frequency of use*. Menurut Venkatesh et al (2003), mengatakan bahwa frekuensi penggunaan *website* merupakan salah satu variabel terbaik dalam mengukur penggunaan sistem informasi. Frekuensi penggunaan portal adalah mengukur tingkat penggunaan portal web universitas oleh civitas akademika yang diturunkan dalam dimensi waktu penggunaan dalam mengoperasikan sistem sesuai dengan fungsionalitasnya.

Dalam Model *D&M IS Success* kepuasan pengguna didefinisikan sebagai respon pemakai terhadap penggunaan keluaran sistem informasi. Kepuasan pengguna merupakan elemen terpenting dalam mengukur kesuksesan implementasi sistem informasi. Kepuasan pengguna didefinisikan sebagai tingkat keyakinan pengguna terhadap sistem informasi untuk dapat memenuhi kebutuhan yang mereka inginkan. Doll dan Torkzadeh (1988) mengembangkan dan memvalidasi instrumen yang bernama EUCS (*End User Computing Instrument*) yang terdiri dari 5 (lima) komponen yaitu: konten (*content*), akurasi (*accuracy*), format (*format*), kemudahan dalam menggunakan (*ease of use*), dan informasi yang diberikan aktual (*timeliness*). Instrumen EUCS dipilih peneliti untuk mengukur dimensi kepuasan pengguna dikarenakan rekomendasi yang dilakukan oleh Sugianto (2007) dan Tojib (2008) yang menggunakan model EUCS untuk mengukur kepuasan pengguna terhadap *employee portals*. Xiao dan Dasgupta (2002) juga telah menyebutkan bahwa model EUCS valid dan handal untuk mengukur kepuasan pengguna terhadap portal web universitas.

Model *D&M IS Success* mendefinisikan manfaat-manfaat positif sebagai kombinasi dari dampak individu dan dampak bagi organisasi. Dampak individu adalah efek informasi terhadap perilaku pengguna sistem yaitu meningkatkan kinerja individual terhadap pemakaian sistem. Dalam kajian ini hanya digunakan konstruk manfaat-manfaat positif berdasarkan dampak yang dirasakan oleh individu sebagai pengguna portal web universitas. *Individual impact* merupakan pengaruh keberadaan dan pemakaian sistem informasi terhadap kualitas kinerja pengguna secara individual termasuk di dalamnya produktivitas, efisiensi dan efektivitas kinerja. Dalam kajian ini, variabel *individual impact* diukur dengan *single item* berupa persepsi pengguna atas pengaruh sistem terhadap kualitas kinerja individual pengguna.

Dampak dari implementasi sistem informasi juga memberikan kesadaran bagi pengguna akan keberadaan

informasi melalui portal web. Chin dan Todd (1995) memberikan faktor-faktor yang merupakan manfaat-manfaat positif yang diinginkan pengguna terhadap sistem informasi, yaitu: (1) Menjadikan pekerjaan lebih mudah (*makes job easier*), (2) Bermanfaat (*usefull*), (3) Menambah produktifitas (*increase productivity*), (4) Mempertinggi efektifitas (*enchance efectiveness*), dan (5) Mengembangkan kinerja pekerjaan (*improve job performance*).

Berikut adalah bentuk perumusan hipotesis dalam kajian ini.

1. Terdapat budaya dominan dalam organisasi di PT XYZ
Metode Analisis
 - a. Menghitung nilai rataan untuk setiap dimensi penilaian OCAI berdasarkan model CVF.
"Nilai rataan terendah menunjukkan budaya yang dominan"
 - b. Menentukan budaya dominan
2. Budaya klan, adhokrasi, market, dan hirarki memiliki hubungan dengan efektifitas implementasi sistem informasi.
3. Budaya organisasi merupakan kekuatan (*asset*) atau kelemahan (*liabilities*) bagi pencapaian efektifitas implementasi sistem informasi.
4. Budaya organisasi sesuai dengan kriteria efektifitas implementasi sistem informasi.

Metode Analisis yang digunakan adalah menghitung koefisien korelasi menggunakan *Pearson Coefficient Correlation (r)*

Aturan Pengambilan Keputusan

- Budaya adalah kekuatan jika memiliki koefisien korelasi positif
- Budaya adalah kelemahan jika memiliki koefisien korelasi negatif
- Budaya sesuai dengan kriteria efektifitas sistem informasi jika memiliki nilai koefisien positif tertinggi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pemetaan Budaya Organisasi

Berdasarkan alokasi jumlah sampel minimal yang ditentukan sebanyak 392 responden, maka dalam pengumpulan data ternyata melebihi batas minimum sampel sebanyak 400 responden dengan proporsi dosen sebanyak 20 orang, karyawan 33 orang, dan mahasiswa 347 orang. Sesuai dengan hipotesis penelitian bahwa terdapat budaya dominan di Perguruan Tinggi XYZ, dimana fakta tersebut diperoleh berdasarkan nilai rataan instrumen OCAI dengan skor "Paling Rendah" menunjukkan Tipe Budaya yang dominan.

TABEL III BUDAYA DOMINAN

Tipe Budaya	Present Culture	Rank	Future Culture	Rank
Clan	2,38	1	1,60	1
Adhocracy	2,64	4	1,96	2
Market	2,60	3	2,50	4
Hierarki	2,59	2	2,12	3

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa budaya organisasi yang dominan saat ini di Perguruan Tinggi XYZ adalah **budaya klan (2,38)**. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang saat ini adalah budaya kekeluargaan yang fokus pada pencapaian internal organisasi, nilai-nilai yang dijalankan bersifat fleksibel, serta kebijakan yang ada diperuntukkan untuk menjaga keseimbangan dan kontrol organisasi.

Pada Tabel tersebut juga terlihat bahwa budaya yang diharapkan oleh masyarakat Perguruan Tinggi XYZ adalah tetap pada **budaya klan**. Dapat diartikan bahwa budaya klan merupakan budaya yang ideal bagi Perguruan Tinggi XYZ untuk mengembangkan diri dengan mengedepankan sikap loyalitas pada organisasi, saling percaya antara pimpinan, pegawai, dan mahasiswa, serta menjunjung tinggi kerja sama tim, kesepakatan dan partisipasi sivitas akademik dan masyarakat luas. Untuk melihat profil budaya organisasi yang berjalan saat ini di Perguruan Tinggi XYZ jika dikaitkan dengan 6 (enam) dimensi penilaian menurut OCAI yaitu karakteristik organisasi, kepemimpinan organisasi, manajemen kepegawaian, hubungan organisasi, penekanan strategis dan kriteria sukses organisasi dapat dilihat pada Tabel IV.

TABEL IV BUDAYA DOMINAN MENURUT DIMENSI OCAI

No	Elemen OCAI	Nilai Rataan			
		Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	Karakteristik Dominan	2,04	2,37	2,55	2,39
2	Kepemimpinan Organisasi	2,23	2,31	2,76	2,16
3	Tipe Manajemen	1,83	2,51	2,61	2,51
4	Bentuk Kedekatan yang Mengikat	2,04	2,10	2,71	2,45
5	Penekanan Strategis	1,98	2,34	2,53	2,47
6	Kriteria Sukses	2,05	2,31	2,64	2,41
Profil Budaya Organisasi		12,17	13,94	15,80	14,39

Dari Tabel di atas diketahui bahwa PT XYZ mengharapkan perubahan pada karakteristik kepemimpinan organisasi menjadi budaya klan dimana anggota organisasi menginginkan adanya perubahan pada sikap kepemimpinan di PT XYZ yang saat ini bersifat hierarki yang mengedepankan kendali, kontrol dan pengawasan menjadi sikap kepemimpinan yang mampu memberikan suatu contoh, figur sebagai orang tua yang memiliki sifat yang dapat diteladani, kemudahan, dan pengasuhan.

B. Nilai Korelasi Variabel Kesuksesan Implementasi Portal Web

Portal web di Perguruan Tinggi XYZ telah lama diimplementasikan sehingga perlu dilakukan penilaian pasca implementasi (*post-implementation review*) untuk mengetahui sejauh mana portal di Perguruan Tinggi XYZ mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah perlu dilakukan perubahan terhadap sistem agar mencapai sasaran dengan lebih baik (Weber, 1999).

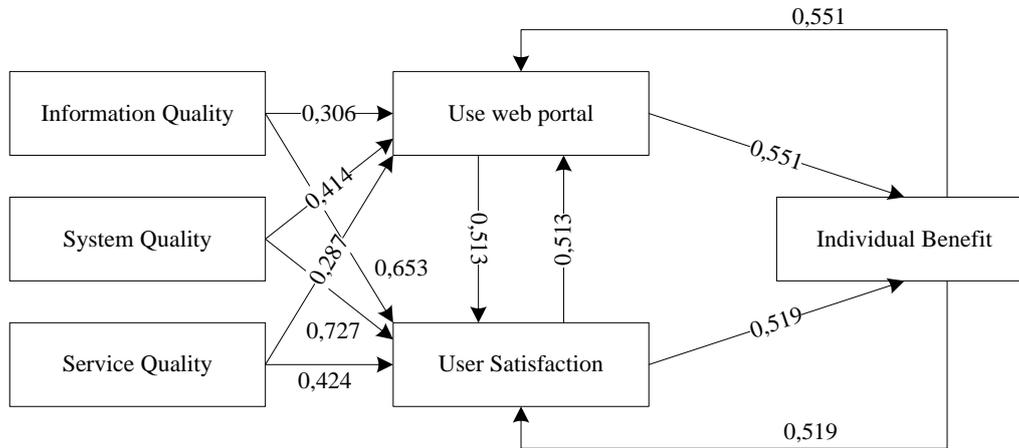
Berdasarkan model pengukuran yang dikembangkan, maka terdapat 6 (enam) variabel yang mempengaruhi efektivitas portal web, yaitu: *system quality, information quality, service*

quality, use, user satisfaction, dan individual impact yang mengacu pada model DeLone dan McLean (2003).

Nilai perolehan pencapaian efektifitas implementasi portal web di di Perguruan Tinggi XYZ adalah 3,86 yang merupakan nilai rata-rata dari seluruh dimensi pengukuran efektifitas. Nilai 3,86 termasuk pada level (3) pencapaian **“Agak Tidak Efektif”** artinya seorang individu telah berkali-kali menggunakan portal web untuk membantu aktivitasnya

sehari-hari dan telah memiliki pola keberulangan dalam penggunaannya.

Untuk mengetahui hubungan antar variabel yang menentukan keberhasilan implementasi portal web di Perguruan Tinggi XYZ dilakukan dengan teknik analisis korelasi *Pearson Product Moment* yang ditunjukkan pada Gambar di bawah ini.



Gambar IV. Nilai Korelasi Variabel Kesuksesan Implementasi Portal web

Berikut adalah penjelasan dari gambar di atas yang menunjukkan variabel yang menentukan efektifitas implementasi portal web di Perguruan Tinggi XYZ.

- Untuk meningkatkan kepuasan pengguna aplikasi portal web dilakukan dengan meningkatkan performansi kualitas informasi dan kualitas sistem yang terdiri dari faktor-faktor sebagai berikut.
 - Kualitas Informasi terdiri dari faktor: informasi yang disajikan mampu dipahami (*understandability*), informasi bebas dari kesalahan atau valid (*reliability*), dan informasi yang disajikan sesuai dengan tujuan penggunaannya yaitu untuk meningkatkan komunikasi antara sivitas akademik terkait kegiatan pendidikan, pengajaran, dan kajian.
 - Kualitas sistem terdiri dari faktor: kecepatan akses dan ketersediaan website 24 jam 7 hari, tingkat kemudahan operasionalisasi portal web, kemudahan navigasi halaman web, dan adanya kemampuan komunikasi dua arah antara pengguna dengan sistem yang bersifat interaktif.
- Frekuensi menggunakan aplikasi portal web sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pengguna baik penggunaan sistem yang dilakukan bersifat keharusan ataupun sukarela dalam mengakses informasi dan mempergunakan fasilitas web untuk kepentingan akademik.
- Berdasarkan faktor-faktor yang menyusun kepuasan pengguna seperti konten yang disajikan, tingkat keakurasian data, format penyajian informasi, kemudahan dalam menggunakan portal web, dan tingkat kekinian informasi mampu memberikan manfaat yang positif bagi sivitas akademik di Perguruan Tinggi XYZ berupa

keberadaan portal web sangat berguna bagi pekerjaan sivitas akademik dan meningkatkan kesadaran mereka untuk mengakses informasi.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi yang mempengaruhi pencapaian efektifitas implementasi portal web sesuai dengan Model DeLone dan McLean (1992) yang tidak menyertakan dimensi kualitas layanan sebagai faktor yang mempengaruhi efektifitas sistem informasi. Hal ini berarti dimensi kualitas layanan bersifat temporer, dimana layanan dari sistem informasi belum tentu sama tanggapannya terhadap satu pengguna dibandingkan dengan pengguna lainnya. Dengan nilai korelasi yang cukup, maka dapat digambarkan bahwa kualitas layanan bersifat berubah-ubah dalam pemenuhan kebutuhan pengguna sistem.

C. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Efektifitas Implementasi Portal Web

Dalam melakukan analisis hubungan, digunakan alat bantu statistika untuk memahami bentuk hubungan variabel budaya organisasi terhadap variabel efektifitas implementasi portal web.

TABEL V ANALISIS KORELASI

		CC	AC	MC	HC
Portal	Pearson Correlation	.007	-.032	-.012	.031
	Sig. (2-tailed)	.882	.526	.804	.533

Dari tabel di atas terlihat bahwa budaya market dan budaya adhokrasi berkorelasi negatif atau berlawanan arah dengan pencapaian efektifitas implementasi portal web, yang artinya semakin kuat budaya adhokrasi atau budaya market pada suatu

organisasi akan menyebabkan implementasi portal web tidak efektif.

Dengan demikian *budaya market dan adhokrasi bersifat sebagai kelemahan* dalam mencapai efektifitas implementasi sistem informasi. Sedangkan budaya klan dan hierarki berkorelasi positif dengan pencapaian efektifitas implementasi portal web, yang artinya semakin kuat budaya klan atau budaya hierarki pada suatu organisasi akan menyebabkan tercapainya efektifitas implementasi portal web. Dengan demikian, *budaya klan dan hirarki bersifat sebagai kekuatan* untuk mencapai efektifitas implementasi sistem informasi.

Berdasarkan hasil korelasi di atas dapat dikatakan bahwa budaya klan yang saat ini sedang berjalan di organisasi di PT XYZ mendukung tercapainya efektifitas implementasi sistem informasi atau portal web. Budaya hierarki di PT XYZ juga menunjang tercapainya efektifitas implementasi sistem informasi, dimana aplikasi diperuntukkan sebagai asset organisasi untuk memberikan koordinasi, kontrol, dan mencapai efisiensi proses yang ada di organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya klan dan hierarki yang fokus pada isu internal organisasi sangat menunjang pencapaian efektifitas implementasi sistem informasi sebab organisasi cenderung mengedepankan stabilitas dan kendali. Sedangkan budaya market dan adhokrasi yang fokus pada isu eksternal tidak menunjang pencapaian efektifitas implementasi sistem informasi sebab organisasi lebih fokus pada lingkungan luar organisasi, berusaha mengatasi ancaman dari luar, menciptakan kesempatan dan sangat berorientasi pada hasil. Untuk memberikan gambaran secara komprehensif terhadap seluruh variabel efektifitas implementasi sistem informasi yang terdiri dari 6 (enam) variabel dengan tipe budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel VI berikut ini.

TABEL VI ANALISIS KORELASI PORTAL DIMENSI EFEKTIVITAS PORTAL WEB TERHADAP BUDAYA ORGANISASI

		IQ	SQ	VQ	UE	US	IB
AC	Pearson Corr	-.013	-.021	-.008	-.030	-.049	-.020
	Sig. (2-tailed)	.800	.683	.873	.546	.332	.695
CC	Pearson Corr	-.019	.018	.052	-.013	.019	-.020
	Sig. (2-tailed)	.701	.719	.304	.795	.705	.694
MC	Pearson Corr	.049	-.017	-.070	.012	-.018	.000
	Sig. (2-tailed)	.332	.736	.162	.809	.718	.985
HC	Pearson Corr	.076	.029	-.002	-.015	.032	.040
	Sig. (2-tailed)	.131	.568	.969	.769	.520	.426

1. Ada korelasi positif antara budaya klan terhadap kualitas sistem, kualitas layanan, dan kepuasan pengguna.

- a. Variabel kualitas sistem yang berkorelasi positif terhadap budaya klan adalah: (1) **Kecepatan waktu respon** (0,062) dan (2) Penggunaan portal yang efisien (0,045).
2. Tipe budaya klan sangat sesuai dengan terpenuhinya atribut kecepatan waktu respon dan transaksi mampu

b. Variabel kualitas layanan yang berkorelasi positif terhadap budaya klan adalah transaksi yang dilakukan menghemat waktu dan biaya (0,034).

Korelasi ini sangat sesuai dengan karakteristik klan yang fokus pada struktur dan kontrol organisasi. Kualitas sistem dan layanan sangat mendukung performansi mereka untuk saling berkolaborasi, berpartisipasi dalam memajukan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi.

2. Ada korelasi positif antara budaya hierarki terhadap kualitas informasi, kualitas sistem, kepuasan pengguna, dan manfaat yang dirasakan.

a. Variabel kualitas informasi yang berkorelasi positif terhadap budaya hierarki adalah:

- Kejelasan informasi dan kemudahan dipahami (0,018)
- Kemudahan interpretasi informasi (0,074)
- Tampilan teks yang menarik (0,081)
- Penyajian informasi (0,024)
- Penggunaan bahasa yang sederhana (0,008)
- Konsistensi format yang digunakan (0,076)
- Tingkat keakuratan informasi (0,037)
- Tingkat kepercayaan terhadap informasi (0,010)
- Tingkat kekinian informasi (0,004)
- Informasi yang selalu diperbaharui (0,077)
- **Tingkat relevansi informasi (0,111)**

b. Variabel kualitas sistem yang berkorelasi positif terhadap budaya hierarki adalah:

- Kecepatan waktu respon (0,038)
- Ketersediaan akses (0,045)
- Portal *user friendly* (0,043)
- **Penggunaan portal efisien (0,051)**
- **Navigasi yang sederhana (0,051)**

c. Variabel kepuasan pengguna yang berkorelasi positif terhadap budaya hierarki adalah:

- Kepuasan terhadap operasionalisasi portal (0,013)
- Kepuasan terhadap kekinian informasi (0,020)
- Kepuasan terhadap kecukupan data (0,015)
- **Kepuasan terhadap format dan desain portal (0,068)**
- Kepuasan terhadap keakuratan informasi yang diberikan (0,010)

d. Variabel manfaat positif yang berkorelasi positif terhadap budaya hierarki adalah:

- Kegunaan portal bagi pekerjaan (0,047)
- **Keberadaan portal terhadap kesadaran akan informasi (0,047)**

V. KESIMPULAN

1. Budaya market dan adhokrasi bersifat sebagai kelemahan (*liabilities*) dalam mencapai efektifitas implementasi sistem informasi, dan budaya klan dan hirarki bersifat sebagai kekuatan (*asset*) untuk mencapai efektifitas implementasi sistem informasi di Perguruan Tinggi XYZ. menghemat waktu dan biaya, sedangkan tipe budaya hirarki sangat sesuai dengan terpenuhinya atribut tingkat

relevansi informasi, penggunaan portal yang efisien, navigasi yang sederhana, kepuasan terhadap format dan desain portal, dan keberadaan portal menumbuhkan kesadaran akan adanya informasi.

3. Tingkat efektifitas implementasi portal web di Perguruan Tinggi XYZ mencapai level 3 (Agak Tidak Efektif) dengan perolehan nilai 3,86 dimana setiap individu di di Perguruan Tinggi XYZ telah berkali-kali menggunakan portal web untuk membantu aktivitasnya sehari-hari dan telah memiliki pola keberulangan dalam penggunaannya.
4. Model Respesifikasi DeLone dan McLean (2003) tidak sesuai untuk menilai efektifitas sistem informasi di di Perguruan Tinggi XYZ sebab dimensi kualitas layanan tidak kuat mempengaruhi efektifitas sistem informasi. Kualitas layanan sistem informasi termasuk atribut "Must-be" yang berarti jika sistem tidak memiliki daya tanggap, jaminan terhadap layanan yang diberikan, serta perhatian unit pemberi layanan (USDI) kepada pengguna sistem, maka tidak ada seorang pun individu di Perguruan Tinggi XYZ yang akan tertarik untuk menggunakannya. Hal ini menunjukkan relevansi terhadap Model Awal DeLone dan McLean (1992).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aladwani, A.M. and Palvia, P.C. (2002): *Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality*. Information & Management, 39(6), 467-476.
- [2] Bartell, M. (2003): *Internationalization of universities: a university culture-based framework*, Higher Education, 45, 43-70.
- [3] Beaudry, A., A. Pinsoneault. (2005): *Understanding User Responses to Information Technology : A Coping Model of User Behavior*, dalam : MIS Quarterly, Volume 29, No 3, September 2009 : hlm. 493-525.
- [4] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on The Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- [5] Caro, A.; Calero, C.; Caballero, I; Piattini, M., (2005). *Towards a Data Quality Model for Web Portals Research in Progress*. WEBIST 2005/2006, LNBIP 1, pp. 228—237.
- [6] Dedeke, A., (2000), *A conceptual framework for developing quality measures for information systems*, Proceedings of the 5th International Conference on Information Quality, USA
- [7] DeLone, W.H., dan McLean, E.R. (2002): *Information Systems Success Revisited*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, h.238.
- [8] Denison, D. R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, Inc.
- [9] Denison, D. R., and Spreitzer, G. M. (1991): *Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach*, in *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, R. W. Woodman and W. A. Pasmore (eds), JAI Press Inc, Greenwich, CT, pp. 1-21.
- [10] Doll, WJ, and G.Torkzadeh. (1988), *The Measurement of End-user Computing Satisfaction*, MIS Quarterly 12, June.
- [11] Economist Intelligence Unit. (2007): *The 2007 e-readiness rankings Raising The Bar*, White Paper, hlm. 5, The IBM Institute for Business Value.
- [12] Gatian., AW. (1994): *Is user satisfaction a valid measure of system effectiveness?* Information & Management 26(3), 119–131..
- [13] Hofstede, G. J. (1997): *You must have been at a different meeting: Enacting culture clash in the international office of the future*. Journal of Global Information Technology Management, 3(2), 42-58.
- [14] Lamb, R., R. Kling. (2003): *Reconceptualizing Users as Social Actors in Information Systems Research*, dalam : MIS Quarterly, Volume 27, No 2, Juni 2003 : hlm. 197-236.
- [15] Lapointe, L., S. Rivard. (2005): *A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation*, dalam : MIS Quarterly, Volume 29, No 3, September 2005 : hlm. 461-492.
- [16] Livary, Juhani. (2005): *An Empirical Test of The DeLone-McLean Model of Information System Success*, Database for Advance in Information System (DFA). ISSN: 1532-0936 .Volume 36. ProQuest Company.
- [17] Mahmood, M.A., J.M. Burn, L.A. Geomoets, and C. Jacquez. (2000): *Variable Affecting Information Technology End-user Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical of the Empirical Literature*, International Journal of Human Computer Studies, 52: 4.
- [18] McGill, T., Hobbs, V., Klobas, J. (2003): *User-developed applications and information systems success: a test of DeLone and McLean's model*. Information Resources Management Journal 16(1), 24–45.
- [19] Schein, Edgar H. (1997): *Organizational Culture and Leadership Second Edition*, California, USA, Jossey-Bass, Inc.
- [20] Seddon, P; Staples, S; Patnayakuni, R & Bowtell, M. (1999): *Dimensions of information systems success*, Communications of the AIS, Vol 2 N.3.
- [21] Xiao, L., Dasgupta, S. (2002): *Measurement of user satisfaction with web-based IS: An empirical study*, Proceeding of the 8th Americas Conference on Information Systems, USA.
- [22] Zeithaml, V, A Parasuraman, and Y Malhorta. (2002): *Service Quality Delivery through Websites: A Critical Review of Extant Knowledge*, Journal of the Academy of Marketing Science, 30:4, 2002, pp. 262-375.