

STRATEGI PEMANFATAN TEKNOLOGI INFOMASI

oleh

Diana Effendi

**Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer
Universitas Komputer Indonesia, Bandung**

ABSTRAK

Strategi merupakan alat mencapai tujuan. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Untuk menetapkan strategi suatu organisasi dapat dipandang dari budaya organisasi tersebut. Dalam tulisan ini pengamatan budaya organisasi menggunakan model OCAI dan Hofstede. Sedangkan strategi pemanfaatan teknologi informasi organisasi menggunakan pedoman Imperatives For Leaders In A Networked World.

Kata kunci : OCAI, Hofstede, Imperatives For Leader In A Networked World

I. Pendahuluan

Setiap organisasi saat ini memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kemampuannya dalam hal memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh konsumennya tidak terkecuali organisasi tersebut merupakan perguruan tinggi. Keinginan tersebut tentunya harus didukung oleh berbagai hal, salah satunya adalah dukungan pengembangan teknologi sistem informasi dan organisasi untuk lebih bisa bersaing dengan pesaingnya. Agar dapat bersaing dengan pesaing bisnisnya, maka suatu organisasi harus menetapkan suatu strategi untuk mencapai sasaran bisnisnya. Strategi merupakan alat mencapai tujuan. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Untuk menetapkan strategi suatu organisasi dapat dipandang dari budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi pada umumnya tercermin dalam kerangka kerja dari anggota organisasi tersebut. Kerangka kerja tersebut mengandung asumsi dan nilai dasar tertentu. Asumsi dan nilai dasar tersebut diajarkan ke anggota baru sebagai cara pandang, berpikir, merasakan sesuatu, bertingkah laku dan harapan kepada anggota organisasi lainnya dalam bertingkah laku.

Untuk dapat mencirikan dan berbicara tentang budaya organisasi seseorang hendaknya mampu untuk melangkah mundur secara objektif dan melakukan observasi dan wawancara secara kritis. Berbagai penelitian telah mengembangkan

model untuk mencirikan budaya, baik secara kualitatif dan kuantitatif. Penelitian yang dilakukan disini bertujuan untuk menentukan kecenderungan tipe budaya organisasi tersebut dapat menggunakan menggunakan model budaya OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) dan Hofstede, dimana kedua model ini mendefinisikan kecenderungan budaya organisasi berkaitan dengan pihak internal organisasi. Dari kecenderungan tersebut nantinya dapat diidentifikasi strategi maupun kebutuhan sistem seperti apa yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis organisasi. Selain menggunakan ke dua pendekatan kultur budaya tersebut juga digunakan 8 Imperatives For Leaders In A Networked World yang merupakan panduan kebijakan strategi yang harus diambil oleh level pimpinan dalam kaitannya dengan penggunaan teknologi informasi untuk pencapaian sasaran bisnisnya maupun meminimalkan terjadinya resiko proses bisnis.

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Melakukan pengamatan budaya organisasi yang ada di institusi UNIKOM, dan menentukan kecenderungan kebutuhan sistem berkaitan dengan budaya organisasi.
2. Melakukan identifikasi kebutuhan sistem berkaitan dengan pengembangan pemanfaatan teknologi informasi.
3. Menentukan strategi yang tepat untuk pengembangan pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka agar dapat bersaing dengan pesaingnya untuk mencapai tujuan bisnis organisasi.

II. Kajian Pustaka

Model OCAI

Dalam model OCAI terdapat empat tipe budaya yang dijelaskan oleh Cameron dan Quinn (1999) antara lain:

1. Budaya hirarki, budaya pada tipe ini dicirikan oleh tempat bekerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur orang dalam bekerja. Pemimpin yang efektif merupakan seorang koordinator yang baik dalam mengorganisasikan dan mendorong organisasi dalam meningkatkan produktivitas, hasil, dan keuntungan. Menjaga kelancaran berjalannya organisasi merupakan hal yang penting. Hal-hal yang menjadi perhatian utama organisasi yaitu stabilitas, prediktabilitas dan efisiensi. Nilai inti yang dipegang oleh budaya hirarki adalah kontrol dan akuntabilitas.
2. Budaya market, merupakan tipe organisasi yang juga berfungsi sebagai pasar. Tipe budaya ini lebih berorientasi pada lingkungan eksternalnya. Fokus pada tipe budaya ini adalah transaksi dengan pihak luar, termasuk supplier, pelanggan, kontraktor, pemberi izin, pemerintah dan lain-lain. Organisasi dijalankan terutama melalui mekanisme ekonomi pasar dan pertukaran moneter. Oleh karena itu, fokus utama dari tipe budaya ini adalah melakukan transaksi dengan pihak lain untuk mencapai keuntungan kompetitif. Tujuan utama organisasi yang menganut tipe budaya ini adalah keuntungan, hasil / produk akhir, pangsa pasar, dan kepuasan konsumen. Nilai inti yang dalam tipe organisasi market adalah kompetisi dan produktivitas.
3. Budaya clan, tipe budaya klan berada pada sisi kiri atas kuadran. Budaya klan memiliki sifat kekeluargaan. Pada budaya ini lingkungan organisasi dapat diasumsikan dapat dikelola melalui kerja tim dan pengembangan SDM,

pelanggan diperlakukan sebagai rekanan. Tugas utama manajemen adalah untuk menghargai pegawai atas partisipasi, komitmen dan loyalitasnya. Dalam budaya klan, organisasi ditentukan oleh kesuksesan pada suasana internal dan kepedulian pada orang lain, dan nilai inti adalah kerjasama tim, partisipasi dan consensus.

4. Budaya adhokrasi, tipe budaya adhokrasi didasarkan pada komitmen, eksperimen, dan inovasi serta kesuksesan dalam menghasilkan produk dan layanan yang bersifat unik dan original. Nilai inti pada budaya adhokrasi ini adalah adaptabilitas, fleksibilitas, dan kreativitas.

OCAI memiliki dua form dengan item yang sama yaitu form pertama menanyakan responden untuk memberikan derajat penilaian atas kebenaran keempat statemen sesuai enam dimensi yang ada dan form kedua menanyakan responden untuk memberi derajat penilaian pada keempat statemen yang dapat menggambarkan pendekatan ideal bagi keenam dimensi.

Model Hofstede

Hofstede melakukan lima dimensi utama yang membedakan budaya di setiap negara:

1. Power Distance Index (PDI) yang menyatakan dimana letak posisi yang lemah dari sebuah organisasi dan institusi serta kesadaran dari setiap anggota bahwa kekuatan tidak terdistribusi secara merata. Sehingga akan merepresentasikan ketidaksamaan tersebut. Tidak meratanya kekuatan ini dinilai dari bawah tidak atas. Dengan dimensi ini level ketidakmerataan dalam lingkungan social ini dimaklumi oleh bawahan dan juga atasan. Power dan ketimpangan ini tentu saja secara ekstrim adalah fakta dasar dari lingkungan sosial di mana saja dan siapapun yang mempunyai pengalaman di dunia luar akan menyadari bahwa semua lingkungan sosial tidaklah sama, akan tetapi tetap akan ada yang sangat jauh jaraknya.
2. Individualisme (IDV) merupakan lawan dari sisi kebersamaan. Menyatakan bahwa derajat dimana setiap individual terintegrasi dalam grup. Pada sisi individual ditemukan bahwa masyarakat yang keterikatan dengan sesamanya rendah; akan membuat setiap orang diharapkan dapat peduli terhadap setiap anggota keluarga. Pada sisi kolektif, ditemukan bahwa orang yang dari masa kecil hingga besarnya terikat dengan sangat erat, kohesif dalam kelompok seringkali keluarga besarnya juga melindungi mereka dengan loyalitas yang tidak perlu dipertanyakan. Kata kolektivitas pada definisi ini tidak mempunyai keterkaitan dengan hal-hal berbau politis. Sekali lagi isu yang hendak diangkat disini adalah sesuatu yang sangat fundamental, berdasarkan yang terjadi pada dunia nyata.
3. Maskulinitas (MAS) versus femininitas, merujuk pada distribusi peran gender terhadap isu lain untuk setiap lingkungan sosial dimana range solusi ditemukan. Studi IBM menemukan bahwa nilai kewanitaan memiliki harga yang lebih rendah dibandingkan nilai kelaki-lakian. Nilai maskulinitas pada negara yang satu dengan yang lainnya mengandung sebuah dimensi dari yang sangat agresif dan kompetitif dan berbeda sama sekali dari sisi femininitas pada sisi yang lain seperti dengan kepedulian dan nilai-nilai kewanitaan lainnya. Pola agresif dapat disebut sebagai maskulin, sedangkan kepedulian dan kerapuhan sebagai

- sisi feminin. Wanita dalam negara feminin memiliki nilai kerapuhan, dan kepedulian yang sama dengan kaum prianya. Dalam negara maskulin yang atmosfer keagresifan dan kompetitif, nilai kemaskulinan pada wanita sebanding dengan pria walaupun tidak akan melebihi pria. Sehingga intinya adalah jarak yang ada antara nilai wanita dan nilai pria.
4. Uncertainty Avoidance Index (UAI) mengindikasikan toleransi masyarakat terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Secara jelas merujuk pada pencarian manusia akan kebenaran. Definisi ini mengindikasikan level sebuah kebudayaan anggota untuk merasakan situasi nyaman maupun tidak nyaman dalam sebuah situasi yang tidak terstruktur. Situasi tidak terstruktur adalah novel, ketidak tahuan, kejutan dan situasi yang berbeda dari biasanya. Ketidakpastian menghindarkan kebudayaan mencoba meminimalisasi kemungkinan-kemungkinan yang timbul dari situasi dengan hukum yang ketat, ukuran keamanan, dan dalam filosofi dan level keagamaan melalui kepercayaan pada kebenaran absolut. Masyarakat dalam ketidakpastian juga emosional, dan termotivasi oleh energy nervous. Hal yang berlawanan dengan penolakan adalah budaya menerima ketidakpastian. Dalam budaya ini, masyarakat lebih toleran terhadap opini berbeda yang timbul. Masyarakat ini mencoba untuk tidak memiliki terlalu banyak aturan, dan dalam level filosofi dan keagamaan sifat mereka relatif dan mengizinkan banyak hal yang terjadi untuk mengalir. Orang dalam budaya ini lebih plegmatis dan contemplativ, dan tidak mengharapkan lingkungan mereka mengekspresikan emosi.
 5. Long Term Orientation (LTO) lawan orientasi jangka pendek. Dimensi kelima ini ditemukan dalam sebuah study pada pelajar dalam 23 negara menggunakan questioner yang didesain oleh sarjana China. Nilai yang diasosiasikan dengan orientasi jangka panjang nilai yang mempunyai nilai ekonomis dan penting. Nilai yang diasosiasikan dengan orientasi jangka pendek adalah hormat pada tradisi, memenuhi obligasi sosial, dan melindungi satu wajah. Nilai kedua sisi ini dapat negatif maupun positif, seperti yang terdapat pada ajaran Confius.

Sedangkan untuk menentukan kecenderungan budaya suatu organisasi maka diajukan pertanyaan sesuai dengan Values Survey Module 1994 (VSM 94) yang terdiri dari 26 daftar pertanyaan yang dirancang untuk membandingkan nilai kultural orang-orang dari dua atau lebih negara. Penghitungan skor didasarkan atas 5 dimensi nasional atau kultur regional dengan masing-masing 4 pertanyaan bagi setiap dimensi : oleh karena itu akan terdapat $5 \times 4 = 20$ pertanyaan. 6 pertanyaan lainnya merupakan pertanyaan yang menanyakan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, kewarganegaraan serta negara tempat lahir responden.

Pengalaman menunjukkan bahwa jawaban dari 20 pertanyaan inti bervariasi pada setiap negara. Jawabah atas 20 pertanyaan inti dapat dipengaruhi oleh karakteristik lain dari responden seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, jenis pekerjaan serta tahun diadakannya survey. Oleh karena itu, perbandingan negara atau region harus sejauh mungkin didasarkan pada sampel responden yang memiliki kesamaan pada semua kriteria dan bukan hanya pada kebangsaan atau region, yang diharapkan memberi dampak pada pertanyaan.

Pertanyaan inti 5×4 dipilih karena saat sampel dari negara-negara yang berbeda dibandingkan, nilai mean bagi 4 pertanyaan untuk dimensi yang sama biasanya bervariasi (jika satu memiliki nilai tinggi, yang lain juga tinggi, atau

bernilai rendah jika pertanyaan dalam bentuk pertanyaan negatif; jika satu rendah, yang lain juga rendah dan seterusnya). Secara statistik, nilai mean saling berkorelasi secara erat. Nilai mean untuk negara-negara bagi pertanyaan-pertanyaan dengan dimensi yang berbeda biasanya tidak bervariasi secara bersamaan (tidak berkorelasi), oleh karena itu, 20 pertanyaan terdiri atas 5 cluster yang menunjuk ke 5 dimensi kultur yang didefinisikan oleh Hofstede dengan masing-masing 4 pertanyaan.

Semua pertanyaan inti untuk masing-masing ke 5 dimensi kultur ini dihitung dengan skala 5-point (1-2-3-4-5). Nilai index didapat dari nilai mean pertanyaan nasional atau regional responden. Berikut merupakan cara penghitungan nilai untuk masing-masing dimensi kultur.

1. Power Distance Index (PDI)

Ketentuan penghitungan nilai PDI adalah :

$$PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20,$$

dimana $m(03)$ adalah nilai mean untuk pertanyaan no. 03 dan seterusnya.

Index secara normal memiliki nilai antara 0 (Power Distance kecil) dan 100 (Power Distance besar), namun nilai di bawah 0 dan di atas 100 secara teknik dimungkinkan.

2. Individualism Index (IDV)

Ketentuan penghitungan nilai IDV adalah :

$$IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130,$$

dimana $m(01)$ adalah nilai mean untuk pertanyaan no. 01 dan seterusnya.

Index secara normal memiliki nilai antara 0 (strongly collectivist) dan 100 (strongly individualist), namun nilai di bawah 0 dan di atas 100 secara teknik dimungkinkan.

3. Masculinity Index (MAS)

Ketentuan penghitungan nilai MAS adalah :

$$MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100,$$

dimana $m(05)$ adalah nilai mean untuk pertanyaan no. 05 dan seterusnya.

Index secara normal memiliki nilai antara 0 (strongly feminine) dan 100 (strongly masculine), namun nilai di bawah 0 dan di atas 100 secara teknik dimungkinkan.

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Ketentuan penghitungan nilai UAI adalah :

$$UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120,$$

dimana $m(13)$ adalah nilai mean untuk pertanyaan no. 13 dan seterusnya.

Index secara normal memiliki nilai antara 0 (weak Uncertainty Avoidance) dan 100 (strong Uncertainty Avoidance), namun nilai di bawah 0 dan di atas 100 secara teknik dimungkinkan.

5. Long-term Orientation Index (LTO)

Ketentuan penghitungan nilai LTO adalah :

$$LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40,$$

dimana $m(10)$ adalah nilai mean untuk pertanyaan no. 10 dan seterusnya.

Index secara normal memiliki nilai antara 0 (very short-term oriented) dan 100 (very long-term oriented), namun nilai di bawah 0 dan di atas 100 secara teknik dimungkinkan.

8 Imperatives For Leaders In A Networked World

8 imperatif ini merupakan pedoman bagi seorang pemimpin suatu organisasi dalam permasalahan teknologi informasi, berkaitan dalam berperan dalam mengembangkan arahan strategis, menerapkan proyek-proyek tertentu, dan memformulasikan kebijakan-kebijakan publik yang baru. Panduan berikut ini didesain untuk membantu anda mengembangkan agenda kegiatan yang seharusnya di lakukan. Setiap panduan bersifat imperatif, yaitu sesuatu yang anda harus lakukan sebagai seorang pemimpin. Setiap langkah, memiliki arti penting tersendiri. Selain itu imperatif berikut ini membentuk sebuah framework yang bermanfaat untuk memperoleh keuntungan dan menghindari resiko di era informasi.

Empat imperatif pertama memfokuskan terutama pada desain dan penerapan layanan elektronik dan regulasinya. Sedangkan 4 komando berikutnya fokus pada mengubah natur perdagangan, komunitas, dan demokrasi. Berikut penjelasan masing-masing ke 8 imperatif tersebut :

1. Memfokuskan pada bagaimana Teknologi Informasi dapat memperbaharui pekerjaan dan strategi sektor publik.

Permasalahan : pengetahuan yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan dengan IT bersifat kompleks dan sangat dinamis.

Apa yang harus dihindari : Jangan mendelegasikan seluruh tanggung jawab pengembangan teknologi kepada para pakar teknologi, atau fokus terhadap operasi internal terhadap pengecualian dari pengembangan yang berorientasi kepada pihak eksternal dan membangun dukungan kebijakan yang diperlukan.

Apa yang harus dilakukan : mempelajari bagaimana komunikasi dan pemrosesan digital mengubah pekerjaan dan lingkungan kerja, idealnya melalui keterlibatan langsung dalam proyek-proyek IT dan bekerja dengan aplikasi komputer sebagai bagian dari rutinitas pribadi anda. Memfokuskan pada strategi-strategi berikut ini :

- a) Mengembangkan infrastruktur dan kapasitas organisasi yang dibutuhkan.
- b) Menambah manfaat melalui layanan dan peraturan yang memanfaatkan network.
- c) Mengembangkan dukungan dalam masyarakat dan publik pada umumnya.

2. Menggunakan teknologi informasi untuk inovasi yang bersifat strategis, bukan sekedar otomasi yang bersifat taktis.

Permasalahan : keuntungan potensial dari IT sering kali dipertanyakan apabila digunakan hanya untuk mengotomasi proses-proses kerja yang terdahulu, dalam organisasi, bukan untuk melakukan desain ulang secara mendasar terhadap proses tersebut.

Apa yang harus dihindari : jika terjadi inovasi yang bersifat lebih agresif jangan memfokuskan pada peningkatan secara bertahap.

Apa yang harus dikerjakan : lakukan pengembangan strategis secara lebih banyak. Lakukan lebih banyak eksperimen. Rancang sebuah strategi e-government dengan membuka kesempatan bagi layanan “dimanapun dan kapanpun”. Lakukan integrasi layanan melalui batasan organisasi dan program. Kembangkan layanan pribadi yang pilihan yang berdasarkan teknologi yang bersifat flexible.

3. Gunakan panduan praktis dalam menerapkan inisiatif IT.

Permasalahan : Tingkat kegagalan dari inisiatif IT seringkali menjadi ancaman, meskipun permasalahan yang paling sulit sebetulnya lebih bersifat politis dari pada bersifat teknologi.

Apa yang dihindari : Jangan hanya melakukan pendekatan IT terhadap permasalahan teknologi, dan jangan mendelegasikan proyek IT hanya kepada spesialis teknologi

Apa yang harus dilakukan : Pahami bahwa implementasi teknologi umumnya merupakan permasalahan perubahan manajemen. Tempatkan general manager dan pemimpin yang memiliki kemampuan berpolitik dengan baik dalam penentuan inisiatif IT yang utama. Anda membutuhkan pemimpin yang mampu menangani konflik organisasi dan permasalahan biaya.

4. Meningkatkan pembiayaan untuk inisiatif IT yang menjanjikan.

Permasalahan : dengan memfokuskan pada perubahan tahunan terhadap program yang ada, penganggaran pemerintah yang mempersulit investasi pada inisiatif IT yang menawarkan manfaat besar namun juga memerlukan inovasi jangka panjang dari beberapa dinas.

Apa yang harus dihindari : Jangan terlalu bergantung pada pembiayaan IT melalui anggaran yang diambil dari pajak.

Apa yang harus dilakukan : menganalisa kecenderungan ekonomi dan pembentukan anggaran untuk mengidentifikasi sumber keuangan yang tepat untuk meningkatkan ekonomi elektronik. Analisis anda mencakup prinsip yang memungkinkan layanan pembayaran user secara langsung karena mereka merupakan pihak yang memperoleh keuntungan dari hal tersebut. Selain itu lakukan eksplorasi terhadap pembentukan ulang anggaran untuk menghasilkan ulang penekanan yang lebih besar terhadap inovasi dan integrasi layanan dari tahun ketahun.

5. Melindungi privasi dan keamanan.

Permasalahan : Sejalan dengan pengembangan teknologi komunikasi online, permasalahan privasi dan keamanan membutuhkan perhatian khusus terhadap hak dan tanggungjawab individu untuk menjaga keamanan dan standard masyarakat.

Apa yang harus dihindari : Jangan salah dalam memahami permasalahan privasi dan keamanan, baik dengan mengabaikan mereka atau dengan memungkinkan mereka untuk berupaya mengembangkan layanan dan sistem elektronik baru.

Apa yang harus dilakukan : paling tidak, pahami dan terapkan “fair Information practices” dan “secure information practices” yang berkembang dalam 25 tahun yang lalu. Bagaimanapun, semakin besar tantangan yang dihadapi, melibatkan penanganan kontroversi destruktif sebanyak mungkin melalui perencanaan kedepan, dan keterlibatan stakeholder dalam evaluasi perkasus pada pertukaran yang diturunkan dari layanan elektronik.

6. Membentuk kerjasama dalam bidang IT untuk merangsang pertumbuhan ekonomi.

Permasalahan : Karena keuntungan IT yang terbesar seringkali memerlukan kerja sama di luar organisasi yang memisahkan satu dinas dengan dinas lainnya dan

pemerintah dengan pihak swasta, menjaga kelangsungan kerjasama diantara entitas-entitas yang berbeda yang seringkali sulit dilakukan.

Apa yang harus dihindari : mereka yang mengabaikan peluang kerjasama diluar organisasi khususnya untuk saat ini dimana internet telah mengurangi hambatan untuk melakukan kemampuan kerjasama melalui jaringan interorganisasi secara drastis membuat kesalahan utama kerjasama tersebut dapat menjadi lebih mudah daripada biasanya.

Apa yang harus dilakukan : memobilisasikan stakeholder publik dan swasta untuk inisiatif tertentu, seperti memperkuat ekonomi regional dan atau industri tertentu. Dalam beberapa kasus pekerjaan ini akan melibatkan pengembangan dari instansi baru untuk merancang dan menyampaikan layanan publik secara elektronik.

7. Menggunakan IT untuk mempromosikan kesamaan kesempatan dan masyarakat yang sehat.

Permasalahan : akhir-akhir ini telah menunjukkan peningkatan ketidaksamaan dalam distribusi pendapatan dan pengaruh politik. Sebuah pembagian secara digital memberikan ancaman terhadap peningkatan ketidaksamaan ini dan secara potensial menghancurkan keterikatan sosial dari masyarakat secara geografis.

Apa yang harus dihindari : jangan mencoba untuk menghindari permasalahan ini dengan mengasumsikan bahwa mereka terlalu sulit untuk diatasi. Secara ekstrim jangan mencoba mengupayakan perbaikan menyeluruh dengan mencoba untuk memungut pajak dari aktifitas yang jauh yurisdiksi pajak yang rendah.

Apa yang harus dilakukan : klarifikasi apa yang dapat dimanfaatkan dari “layanan universal” dalam dunia jaringan digital secara luas. Kembangkan pendidikan berbasis internet, pengembangan karir, dan keterlibatan masyarakat yang diperlukan untuk kesuksesan sosial dan ekonomi.

8. Persiapkan untuk demokrasi digital.

Permasalahan : jaringan digital berkembang melewati batasan regional dan nasional untuk menghasilkan permasalahan yang serius untuk dinas-dinas yang membuat kebijakan dan regulasi.

Apa yang harus dihindari : jangan mengambil sikap tertutup untuk merespon permasalahan yang berkembang dari interaksi global dan jangan menganggap pengaturan era informasi hanya terbatas pada pemilihan secara elektronik.

Apa yang harus dilakukan : lakukan eksperimen untuk membuat partisipasi secara on-line dalam kancah politik menjadi lebih mudah dan berarti. Kembangkan inisiatif untuk membantu melegitimasi masyarakat digital dan berikan peran kepada stakeholder dalam menyusun standar dan regulasi.

III. Objek dan Metode Penelitian

Visi, Misi dan Tujuan UNIKOM

UNIKOM sebagai sebuah organisasi , memiliki visi, misi dan tujuan sebagai berikut :

Visi : Menjadi Universitas terdepan dibidang Teknologi Informasi & Komputer, berwawasan Global dan menjadi pusat Unggulan dibidang ilmu pengetahuan Teknologi dan seni yang mendukung pembangunan nasional serta berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan Negara.

Misi : Menyelenggarakan Pendidikan Tinggi ke arah masyarakat industri maju dengan sistem pendidikan yang kondusif, tenaga pengajar berkualitas dan program-program studi berbasis pada teknologi informasi & komputer dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, kualitas dan manajemen mutu berdasarkan prinsip "Quality is Our Tradition".

Tujuan : Menghasilkan Ilmuwan dan berpikiran tinggi maju dibidangnya masing-masing, mahir menggunakan teknologi informasi & komputer dalam bekerja serta beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

b. Wawancara

Suatu penelitian dan pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak terkait mengenai hal-hal sehubungan dengan topik yang dibahas, dimana dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang selanjutnya diolah menggunakan model OCAI dan Hofstede.

IV. Hasil Penelitian

Dari hasil kusioner yang disebarkan ke responden secara acak, maka dilakukan penghitungan dengan hasil perhitungan sebagai berikut :

$$- \text{PDI} = -35(1,73) + 35(2,06) + 25(3,13) - 20(2,06) - 20$$

$$\text{Power Distance} = 28,6$$

$$- \text{IDV} = -50(1,86) + 30(2) + 20(1,66) - 25(2,26) + 130$$

$$\text{Individualism} = 73,3$$

$$- \text{MAS} = +60(1,66) - 20(1,7) + 20(2,86) - 70(2,33) + 100$$

$$\text{Masculinity} = 59,7$$

$$- \text{UAI} = +25(2,66) + 20(3,66) - 50(3,26) - 15(3,66) + 20$$

$$\text{Uncertainty Avoidance} = 41,8$$

$$- \text{LTO} = +45(2) - 30(2,26) - 35(2,06) + 15(2,6) + 67$$

$$\text{Long-term Orientation} = 56,1$$

Dari hasil perhitungan tersebut di dapat bahwa budaya organisasi lebih cenderung bersifat individualisme dimana mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Keterikatan antara anggota organisasi sangat rendah.
2. Kebersamaan dalam organisasi sangat rendah, walaupun ada tidak memiliki makna politis dan hanya terdapat pada kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi.
3. Kohesivitas dan loyalitas pada kelompok-kelompok tersebut lebih kuat daripada organisasi sebenarnya.

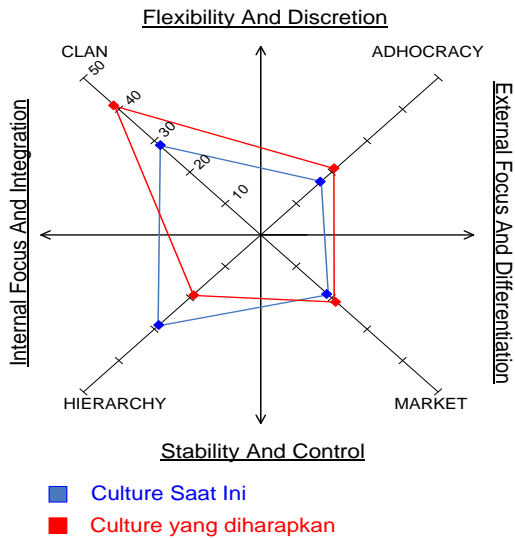
Pengamatan Budaya Menggunakan Model OCAI

Dari hasil kuesioner responden, sebelum dilakukan penghitungan skor masing-masing pertanyaan terlebih dahulu responden dibedakan berdasarkan unit kerja dalam organisasi yaitu staf pengajar, staf administrasi, staf laboratorium. Langkah selanjutnya dari pemrosesan hasil kuesioner yang diisi oleh responden sebagai berikut :

1. Kelompokkan semua jawaban pertanyaan kategori A dalam kolom "saat ini" dan hitung rata-rata nilai per baris.
2. Kemudian kelompokkan semua jawaban pertanyaan kategori A dalam kolom "yang diharapkan" dan hitung rata-rata nilai per baris.
3. Ulangi langkah no. 1 dan 2 untuk kategori pertanyaan B, C, D. Setiap nilai rata-rata di setiap kategori pertanyaan mencerminkan tipe budaya organisasi tersebut.
4. Menggabungkan nilai rata-rata dari masing-masing unit kerja yang ada di organisasi dimana dalam penelitian ini meliputi staf pengajar, staf administrasi, staf laboratorium kedalam kelompok nilai OCAI untuk masing-masing kategori pertanyaan.
5. Setelah mendapatkan perbandingan dari ketiga unit kerja yang berbeda jawaban dari seluruh pertanyaan dirata-ratakan untuk memperoleh perspektif budaya organisasi secara keseluruhan.
6. Langkah berikutnya adalah memplotkan nilai rata-rata gabungan untuk setiap kelompok nilai OCAI pada sebuah kuadran. Kuadran di sini dibagi menjadi 4 tipe organisasi yaitu Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy.
7. Dari hasil rata-rata kelompok pertanyaan baik untuk budaya organisasi "saat ini" maupun "yang diharapkan" dikelompokkan ke masing-masing kuadran yang digambarkan pada grafik yang berbeda-beda untuk "saat ini" dan "yang diharapkan".
8. Langkah selanjutnya berdasarkan hasil kuadran yang didapat adalah menganalisis dan membandingkan budaya organisasi "saat ini" dan "yang diharapkan" yang tergambar dalam bentuk kuadran.

Berdasarkan hasil perhitungan kuadran tersebut, maka grafik kuadran budaya kerja di UNIKOM sebagai berikut :

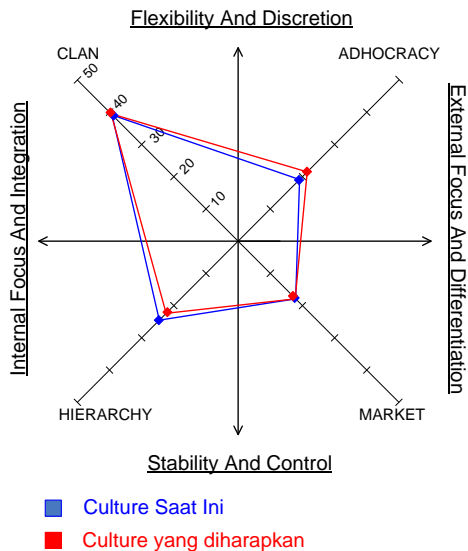
1. Grafik Kuadran Sudut Pandang Staf Laboratorium



Gambar 3.4 Grafik Budaya Kerja Staf Laboratorium

Dapat dilihat dari grafik pada gambar 3.4, budaya kerja staf laboratorium saat ini lebih condong ke kuadran clan dan hierarchy dengan point yang sama yaitu 29 point. Sedangkan point untuk kuadran adhocracy sebesar 17 point dan 19 point untuk kuadran market. Saat ini budaya kerja staf laboratorium fokus kepada internal organisasi dan kebutuhan stabilitas, juga fleksibilitas. Sedangkan untuk kedepan, staf laboratorium menginginkan budaya kerja yang lebih kekeluargaan yang memfokuskan kepada internal organisasi dengan fleksibel. Hal ini dapat terlihat di grafik, untuk masa depan memberikan point tertinggi untuk kuadran clan dengan jumlah point 41, diikuti 21 point untuk kuadran adhocracy, 15 point untuk kuadran market dan 19 point untuk kuadran hierarchy.

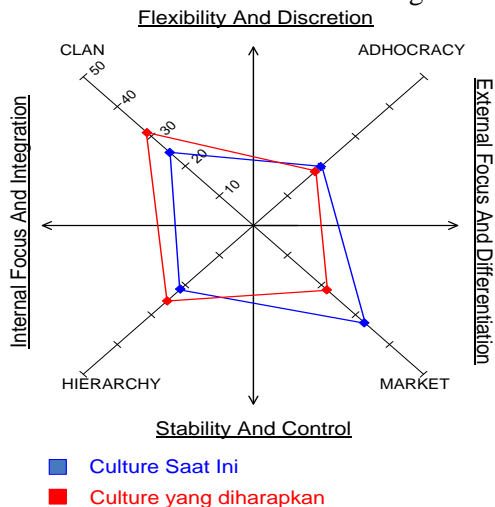
2. Grafik Kuadran Sudut Pandang Staf Administrasi



Gambar 3.5 Grafik Budaya Kerja Staf Administrasi

Tidak ada perbedaan yang signifikan dari sudut pandang staf administrasi. Mereka sudah merasa budaya kerja mereka sudah sangat kekeluargaan. Hal ini dapat terlihat dari point yang diberikan untuk kuadran clan sama besar untuk saat ini dan yang diharapkan untuk masa depan yaitu sebesar 39 point. Sedangkan point untuk kuadran lainnya sebagai berikut 19 point untuk kuadran adhocrachy, 18 point untuk kuadran market, 24 point untuk kuadran hierarchy pada saat ini. Untuk masa depan staf laboratorium memberi point 21 untuk kuadran adhocrachy, 18 point untuk kuadran market, dan 23 point untuk kuadran hierarchy.

3. Grafik Kuadran Sudut Pandang Staf Pengajar



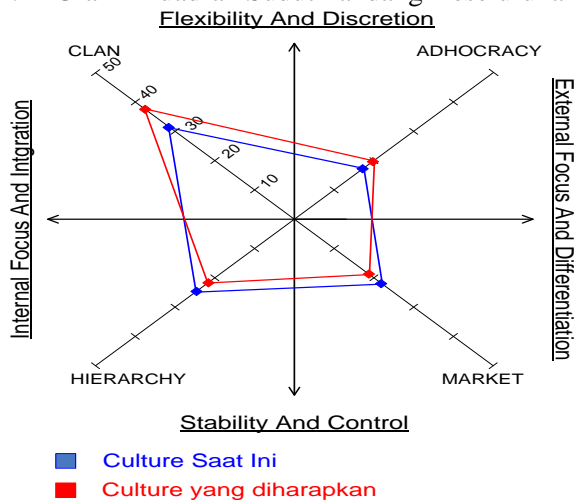
Gambar 3.6 Grafik Budaya Kerja Staf Pengajar

Untuk unit kerja staf pengajar, budaya kerja saat ini condong ke kuadran market yang artinya memfokuskan kepada posisi external dan kebutuhan akan stabilitas serta kontrol organisasi. Staf pengajar memberikan point tertinggi pada kuadran

market dengan point sebesar 34 point, 25 point untuk kuadran clan, 22 point untuk kuadran hierarchy, dan 20 point untuk kuadran adhocrachy.

Untuk tahun yang mendatang, staf pengajar mengharapkan budaya kerja yang lebih kekluargaan dan memfokuskan kepada internal organisasi serta pengembangan kemampuan setiap staf. Staf pengajar memberikan point tertinggi kepada kuadran clan sebesar 31 point diikuti 19 point untuk kuadran adhocrachy, 23 point untuk kuadran market dan 25 point untuk kuadran hierarchy.

4. Grafik Kuadran Sudut Pandang Keseluruhan Unit Kerja



Gambar 3.7 Grafik Budaya Kerja Keseluruhan Unit UNIKOM

Dari hasil kalkulasi keseluruhan kuisisioner responden UNIKOM, dapat terlihat pada saat ini seluruh unit kerja memberikan 18 point untuk budaya adhocrachy, yang dimasa yang akan datang naik 2 point menjadi 20 point, 23 point untuk kuadran market pada saat ini dan 19 point untuk masa yang akan datang, 25 point untuk kuadran hierarchy dan 22 point untuk masa yang akan datang, penurunan tingkat hirarki dari organisasi.

Dari hasil tersebut juga didapatkan bahwa organisasi memiliki budaya kerja clan dengan point 31 sedangkan untuk dimasa yang akan datang seluruh responden menginginkan lebih kearah budaya clan dengan penambahan point sebesar 6 point menjadi 37 point. Hasil rekapitulasi kecenderungan budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Rekapitulasi kecenderungan budaya organisasi

| Budaya | Now | Preffed |
|------------|-----|---------|
| Clan | 31 | 37 |
| Adhocrachy | 18 | 20 |

| | | |
|----------|----|----|
| Market | 23 | 19 |
| Hierarki | 25 | 22 |

Jadi dapat disimpulkan untuk masa yang akan datang seluruh responden menginginkan fokus kepada internal organisasi, pengembangan setiap staf dan suasana kerja yang lebih kekeluargaan.

Identifikasi Kebutuhan Sistem

Identifikasi kebutuhan sistem dilakukan berdasarkan hasil pengamatan budaya organisasi UNIKOM yang telah dilakukan dengan aktivitas layanan yang dilakukan UNIKOM. Sehingga diharapkan dengan pengidentifikasian tersebut nantinya dapat mengoptimalkan kinerja dari unit-unit kerja yang ada.

Seperti diketahui bahwa bisnis inti dari UNIKOM untuk bergerak dibidang jasa pendidikan dan layanan pelatihan sistem informasi dan teknologi informasi. Untuk mendukung kinerja layanan tersebut UNIKOM telah menggunakan 5 sistem informasi dalam aktivitasnya, antara lain :

1. Sistem Informasi Akademik
2. Sistem Informasi Keuangan
3. Sistem Informasi Registrasi
4. Sistem Informasi Absensi
5. Sistem Informasi Kemahasiswaan

Aplikasi yang digunakan telah berbasis WEB yaitu menggunakan fasilitas WAP, SMS, dan Internet. Selain itu melakukan kerjasama dengan beberapa pihak yang merupakan stakeholder antara lain BNI, IM3 dan beberapa universitas baik negeri maupun swasta dan Microsoft. Lingkungan telekomunikasi telah dilengkapi dengan beberapa produk teknologi informasi misalkan mobile phone, internet, telepon, fax, WAP dan penggunaan WIFI.

IT arsitekturnya telah dibangun digambarkan pada situs UNIKOM di alamat situs www.unikom.ac.id, yang dibangun dalam bentuk scripting dengan software PHP dan menggunakan fasilitas VOIP.

Meskipun demikian maju teknologi yang telah diterapkan ada beberapa kelemahan dari lingkungan informasi, komputer, teknologi yang ada, yaitu keberadaan dari infrastrukt IT yang ada saat ini di organisasi UNIKOM belum sepenuhnya terstruktur dan termanajemen dengan baik.

Dikaitkan antara fasilitas yang telah ada maupun aktivitas yang berjalan di UNIKOM dengan cultur budaya organisasi internal UNIKOM yang cenderung lebih ke budaya clan menggunakan model OCAI baik saat ini maupun budaya yang diharapkan kedepannya, dimana pada budaya clan ini organisasi mempunyai karakteristik antara lain :

- a. Bersifat kekeluargaan.
- b. Nilai inti (core values) adalah kerja sama tim, partisipasi dan konsensus.
- c. Manager menghargai bawahannya berdasarkan komitmen, partisipasi dan loyalitas.
- d. Kesuksesan organisasi pada budaya ini ditentukan oleh kondisi internal organisasi dan kepedulian terhadap anggotanya.

Maka kebutuhan sistem dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Dibutuhkan sistem yang dapat memperbaiki hubungan komunikasi kerja antara level manajemen di organisasi dengan stafnya maupun komunikasi

antar unit kerja sehingga kebijakan manajemen yang diambil dapat tersosialisasi dengan baik dan hubungan kerja antar unit kerja yang ada di UNIKOM dapat berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen dan jaringan komunikasi online, mengatur infrastruktur sehingga antara penyediaan dan kebutuhan sesuai.

- b. Selain itu juga dibutuhkan sistem yang dapat memperbaiki hubungan dengan pihak customer dari UNIKOM. Tidak mudah mengidentifikasi siapa sesungguhnya yang menjadi pelanggan perguruan tinggi. Jika dikatakan bahwa produk dari perguruan tinggi adalah ilmu pengetahuan dan pendidikan, maka pengguna produk tersebut adalah mahasiswa, sehingga mahasiswa dapat disebut sebagai pelanggan perguruan tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan sarana dalam suasana akademik, mengoptimalkan fasilitas online. Jika dikatakan produk perguruan tinggi adalah sarjana lulusannya, maka pengguna produk tersebut adalah masyarakat luas khususnya dunia industri, pemerintahan, dan sebagainya. Berkaitan dengan customer adalah masyarakat luas, maka diperlukan sistem yang dapat memenuhi kebutuhan customer tersebut akan produk organisasi yaitu berupa lulusan.
- c. Selain itu dibutuhkan sistem untuk pemutakhiran kurikulum maupun materi kuliah dan peningkatan kemampuan kinerja dari sumber daya manusia yang ada.

Sedangkan dari hasil pengamatan budaya organisasi menggunakan model Hofstede diperoleh bahwa organisasi bersifat individualisme dengan nilai makulinitas yang cukup tinggi berorientasi ke tujuan jangka panjang yang cukup tinggi dengan nilai akan ketidakpastian dan pemerataan kekuatan cukup rendah. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa organisasi cenderung melakukan perencanaan dalam setiap aktivitas yang dilakukan dengan tetap mengikuti struktur pengambilan keputusan yang sudah ada. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan adanya sistem transparansi setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen ke setiap level yang dibawahnya dan pihak manajemen bisa menampung dan merealisasikan setiap aspirasi yang dapat mendukung kemajuan organisasi dari unit kerja di level bawah.

Sedangkan bagaimana strategi yang harus diambil berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka menjadi universitas yang unggul dalam teknologi informasi dibanding dengan pesaingnya digunakan analisa 8 Imperatives For Leaders In A Networked World berikut ini :

1. Imperative 1

Pada imperatif ke 1 ini memfokuskan pada bagaimana teknologi informasi dapat memperbaharui pekerjaan dan strategi sektor publik. Disini yang dilakukan adalah mempelajari bagaimana pemrosesan digital mengubah lingkungan kerja maupun pekerjaan . Hal ini dilakukan dengan terlibat langsung dalam proyek-proyek IT dan menggunakan aplikasi komputer dalam keseharian aktivitas pekerjaan. Strategi ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada di UNIKOM saat ini dimana masih terdapat sistem informasi belum terintegrasi di beberapa unit kerja dan infrastruktur teknologi informasi yang belum optimal. Strategi dari permasalahan ini antara lain :

- a. Mengoptimalkan SIM yang terintegrasi (akademik, keuangan, SDM, alumni, informasi on line)
- b. Mengoptimalkan SIM dan jaringan komunikasi online berbasis WEB.
- c. Mengatur infrastruktur sehingga antara penyediaan dan kebutuhan sesuai.

2. Imperative 2

Pada imperatif ke 2 ini dipaparkan bahwa menggunakan teknologi informasi untuk inovasi yang bersifat strategis, bukan sekedar otomasi yang bersifat taktis. Disini perlu dirancang sebuah strategi yang membuka layanan tidak mengenal batas waktu dan tempat. Integrasi layanan dilakukan melalui batasan organisasi dan program dengan memilih teknologi yang flexibel. Pada kasus ini strategi ini diperlukan untuk meningkatkan kerjasama dengan instansi lain salah satunya untuk mengatasi terbatasnya fasilitas pelayanan (akademik dan teknologi informasi) terkait dengan hal pendanaan infrastruktur teknologi informasi yang terbatas salah satunya untuk meningkatkan akses jaringan sebagai pendukung kegiatan akademik.

3. Imperative 3

Pada imperatif ke 3 ini dipaparkan bahwa dalam menerapkan inisiatif IT digunakan panduan praktis. Disini harus diketahui bahwa perubahan teknologi merupakan dampak dari perubahan manajemen dan tempatkan general manager sebagai penanggung jawab besar inisiatif IT utama. Strategi ini kaitannya dengan kasus di UNIKOM yaitu membentuk tim pengembangan teknologi informasi yang melibatkan UNIKOM Center dan unit kerja lainnya dengan tujuan strategi pada imperatif 1 dan 2 dapat berjalan dengan baik UNIKOM Center pada strategi ini merupakan pihak yang mengelola situs web UNIKOM maupun infrastruktur jaringan yang ada di UNIKOM. Oleh karena itu UNIKOM Center terlibat langsung dalam perencanaan strategis organisasi karena berkaitan dengan teknologi informasi yang akan digunakan sebagai sarana untuk bersaing dengan PTN maupun PTS lainnya.

4. Imperative 4

Pada imperatif ke 4 ini dipaparkan bahwa meningkatkan pembiayaan untuk inisiatif IT yang menjanjikan. Disini harus dianalisa kecenderungan peningkatan sumber daya untuk ekonomi elektronik, mencakup prinsip yang memungkinkan layanan pembayaran user secara langsung dimana mereka sebagai pihak yang memperoleh manfaat dari layanan tersebut. Kaitannya dengan UNIKOM strategi ini perlu dipertimbangkan untuk layanan transaksi pembayaran biaya akademik secara online, strategi untuk pengembangan layanan UNIKOM mobile.

5. Imperative 5

Pada imperatif ke 5 ini dipaparkan tentang melindungi privasi dan keamanan berkaitan dengan pengembangan teknologi komunikasi online mengenai hak dan tanggung jawab individu untuk menjaga keamanan dan standart masyarakat. Kaitannya dengan UNIKOM strategi ini diterapkan untuk mengatur hak akses setiap staf yang ada di masing-masing unit kerja terkait

dengan adanya sistem informasi yang terintegrasi dan keamanan jaringan secara keseluruhan.

6. Imperative 6

Imperatif ke 6 ini memaparkan bahwa pembentukan kerjasama dalam bidang IT dapat merangsang pertumbuhan ekonomi. Disini perlu adanya proses mobilisasi stakeholder publik dan swasta untuk inisiatif tertentu, seperti memperkuat ekonomi regional dan atau industri tertentu. Dalam beberapa kasus pekerjaan ini akan melibatkan pengembangan dari institusi baru untuk merancang dan menyampaikan layanan publik secara elektronik. Kaitannya dengan UNIKOM strategi ini dilakukan untuk mendukung pendanaan organisasi berupa investasi. Dimana stakeholder dari UNIKOM yaitu pemegang saham dalam hal ini Yayasan Science dan Teknologi, rektor universitas, mahasiswa, karyawan, pihak yang bekerjasama dengan UNIKOM antara lain BNI, IM3, Microsoft.

7. Imperative 7

Pada imperatif ke 7 ini dipaparkan penggunaan teknologi sebagai sarana promosi untuk kesamaan dan masyarakat yang sehat. Disini dilakukan klarifikasi manfaat dari layanan universal dalam dunia jaringan digital secara luas. Strategi disini adalah dengan mengembangkan pendidikan berbasis internet, pengembangan pekerjaan, keterlibatan masyarakat untuk kesuksesan sosial dan ekonomi. Kaitannya dengan UNIKOM strategi ini digunakan dalam rangka pengembangan metode pembelajaran online, pencarian informasi baru mengenai pemutakhiran kurikulum maupun penggunaan teknologi informasi yang dapat digunakan dalam rangka menuju e learning dan sebagai universitas teknologi informasi.

8. Imperative 8

Imperatif ke 8 memaparkan tentang mempersiapkan untuk demokrasi digital. Disini dilakukan eksperimen untuk membuat partisipasi online dalam politik akan membuat menjadi mudah dan lebih berarti dan mengembangkan inisiatif untuk melegitimasi masyarakat digital dan memberikan peran bagi stakeholder dalam menetapkan standar dan regulasi. Kaitannya dengan UNIKOM strategi ini diperlukan untuk mewujudkan masyarakat kampus digital yaitu dimana terdapat perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat memungkinkan untuk mengembangkan cyber university.

V. Kesimpulan dan Saran

Secara garis besar strategi yang dapat diambil oleh UNIKOM untuk mencapai sasaran bisnis terkait dengan penggunaan teknologi informasi sebagai berikut :

1. Mengembangkan kemampuan dan wawasan pengembangan IT guna peningkatan kompetensi saing.
2. Penggunaan teknologi komunikasi yang sedang banyak digunakan atau dapat dikatakan mengikuti trend IT.

3. Membangun layanan yang mendukung proses bisnis kampus baik untuk kepentingan back office maupun front office untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari segi layanan dengan PTS lain.
4. Membuat rencana tentang pengembangan IT yang digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan teknologi informasi di kampus sehingga penggunaan technoware, brainware, organoware dapat dilakukan secara efektif dan efisien.
5. Menjalin kerjasama dengan pihak eksternal dalam bidang pendidikan dan penelitian.
6. Memelihara sarana teknologi informasi yang sudah ada dan mengembangkan sesuai kebutuhan stakeholder.
7. Membangun aplikasi pendukung untuk kegiatan proses bisnis setiap divisi organisasi dengan lebih terstruktur.
8. Mengoptimalkan SIM yang terintegrasi, diharapkan UNIKOM dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih baik sehingga akan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para konsumennya dan dapat berkompetisi dengan PTS lainnya. Selain itu akan dapat meningkatkan efektifitas dalam proses operasionalnya sehingga mutu pelayanan dan kesan UNIKOM di masyarakat menjadi lebih baik lagi. Hal ini akan mengakibatkan minat masyarakat terhadap UNIKOM semakin meningkat.
9. Meningkatkan akses jaringan, dengan meningkatkan akses jaringan baik dari segi sarana maupun prasarannya akan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan UNIKOM yang menggunakan fasilitas teknologi informasi yang telah disediakan oleh UNIKOM.

VI. Daftar Pustaka

1. Harvard Policy Group, Eight Imperatives for Leaders in Networked World, John F. Kennedy School of Government, HPG publications , 2000.
2. Strategic Planning Comitee, Campus Wide OCAI Results, Northwestern Michigan College, 2007.
3. Tugas Kelompok SKTI, Penentuan Tipe Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) dan Hofstede Usulan Strategi Pemanfaatan Teknologi Informasi (Studi Kasus : Unikom), Maret 2007.
4. Tugas Kelompok SKTI, Usulan Strategi Pemanfaatan Teknologi Informasi (Studi Kasus : Aplikasi E Bisnis Unikom), Maret 2007.
5. UNIKOM, Buku Panduan 2004/2005 Universitas Komputer Indonesia.
6. Ward, John., Peppard, Joe. Strategic Planning For Information System, 3th Edition. John Wiley & Sons Ltd, 2002.
7. www.geert-hofstede.com