

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DALAM RANGKA *E-GOVERNMENT*
(Studi Model *Competing Value* pada Inspektorat Provinsi Lampung)**

Skripsi

Oleh

FIKRI ADITYA RAMADHAN



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DALAM RANGKA E-GOVERNMENT (Studi Model *Competing Value* pada Inspektorat Provinsi Lampung)

Oleh

FIKRI ADITYA RAMADHAN

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebiasaan dan perilaku orang-orang dalam organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya organisasi mempengaruhi atau memiliki keterkaitan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi demi mewujudkan *e-Government* di Inspektorat Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan instrument OCAI (*Organization Culture Assesment Instrument*) yang ditemukan oleh Cameron dan Quinn (1999). Ada empat budaya organisasi yang telah diteliti yaitu *clan*, *adhocracy*, *market* dan *hierarchy*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian non-kausalitas komparatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, observasi dan studi pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan staff Inspektorat Provinsi Lampung saat ini memiliki budaya organisasi *clan* dan tetap menginginkan budaya organisasi *clan* sebagai budaya yang diharapkan di masa yang akan datang. Budaya organisasi berpengaruh dan berkaitan terhadap penggunaan dan pengembangan teknologi *e-Government* yang dapat dilihat dari website.

Kata kunci : Budaya organisasi, Teknologi Informasi dan komunikasi, *e-Government*

ABSTRACT

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPLEMENTING E-GOVERNMENT (A Study Competing Value Model Of Inspectorate Lampung)

By

FIKRI ADITYA RAMADHAN

Organizational culture is one of the important factors that influence the habits and behavior of people in the organization. The purpose of this study is to determine whether the organizational culture influences or has relevance to the use of information and communication technology to realize e-Government at the Lampung Provincial Inspectorate. This research uses OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) instrument found by Cameron and Quinn (1999). There are four organizational cultures that have been researched, namely clans, adhocracy, market and hierarchy. This study uses a type of comparative non-causality research with data collection techniques through questionnaires, observation and literature. The results of this study indicate that the entire Lampung Provincial Inspectorate staff currently has a Clan organizational culture and still wants Clan's organizational culture to be a culture that is expected in the future. Organizational culture influences and relates to the use and development of e-Government technology which can be seen from the website.

Keyword : Cultural Organization, Information and communication Technology, e-government

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DALAM RANGKA *E-GOVERNMENT*
(Studi Model Competing Value pada Inspektorat Provinsi Lampung)**

Oleh

Fikri Aditya Ramadhan

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU KOMUNIKASI

Pada

**Jurusan Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2019**

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 23 maret 1993, putra pertama dari dua bersaudara, pasangan berbahagia ibu Siti Dinarina dan ayah Hari Suryanto.

Pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) penulis selesaikan pada tahun 1999 di TK Karya Utama, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SD N 2 Rawa Laut Bandar Lampung pada tahun 2005, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di MTS Al-Hamidiyah Depok tahun 2008 dan pada tahun 2011 menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 4 Bandar Lampung.

Pada tahun 2011, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Lampung. Selama menjadi mahasiswa penulis aktif berorganisasi di Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi sebagai anggota di Bidang *Photography* dan menjabat sebagai anggota bidang. Pada Agustus 2014, penulis melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata di Kalianda Lampung Selatan. Pada bulan Oktober s/d November penulis melakukan Praktek Kuliah Lapangan di CV Panca Warna.

**Jangan menunggu. Takkan pernah ada
waktu yang tepat
Bergegaslah**

-

Napoleon Hill

PERSEMBAHAN

Seiring dengan Puja, Puji serta ucapan Syukur kepada Allah SWT, atas segala kelancaran dan kemudahan serta nikmat sehat yang telah diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Dengan seluruh rasa bangga penulis persembahkan karya skripsi ini untuk:

Diriku Sendiri.

Kedua orang tuaku, Ayah Hari Suryanto dan Mama Siti Dinaria.

Seluruh teman-temanku.

Serta kepada almamaterku, Universitas Lampung.

Skripsi ini Saya persembahkan juga untuk yang selalu bertanya

“kapan skripsimu selesai?”

Terlambat lulus atau tidak tepat waktu bukanlah sebuah kejahatan, bukan pula sebuah aib. Alangkah kerdilnya jika mengukur kepintaran seseorang dari siapa yang paling cepat lulus dengan IPK *cumlaude*

Bukankah sebaik-baiknya skripsi adalah yang selesai?, baik itu yang selesai tepat waktu maupun yang selesai tidak tepat waktu.

SANWACANA

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji dan syukur penulis hanturkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan berkah dan karunia-Nya lah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Budaya Organisasi dalam Rangka e-Government (Studi Model Competing Value Pada Inspektorat Provinsi Lampung)”** sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ilmu Komunikasi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini tak luput dari kesalahan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan yang lebih baik lagi nantinya. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat dikemudian hari.

Berbekal pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki, tanpa adanya bantuan,dukungan, motivasi, dan semangat dari berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terselesaikan. Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Syarief Makhya, Selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Ibu Dhanik Sulityarini,S.Sos,M.Comn&MediaSt selaku ketua jurusan Ilmu Komunikasi.

3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu dikala kesibukan ibu yang sangat padat, untuk sabar membimbing dan memberikan saya banyak ilmu dan pengetahuan baru yang bermanfaat. Saya sangat berterimakasih.
4. Ibu Dhanik S, S.Sos.,Mcomn&MediaSt selaku dosen pembahas, terimakasih untuk waktunya, berbagi saran dan masukan yang membangun guna perbaikan skripsi saya.
5. Inspektorat Provinsi Lampung, terima kasih sudah mau menjadi tempat penelitian, terima kasih untuk mau membantu dalam penyelesaian tugas akhir yang saya kerjakan. Semoga Inspektorat Provinsi Lampung dapat terus sukses dan menjadi instansi dengan penerapan e-Government yang lebih baik lagi.
6. Kedua orang tua dan keluarga saya, Bapak Hari dan Ibu Ria. Mungkin terimakasih saja tidak cukup untuk mewakili semua kasih sayang, perhatian, dan pengorbanan yang telah Ayah dan Mama berikan kepada saya. Permohonan maaf aku ucapkan karena membuat menunggu lama untuk kelulusanku ini. Aku selalu berusaha agar di kehidupan kelak saya bisa membanggakan dan membahagiakan Ayah dan Mama . Saya selalu doakan Ayah dan Mama agar bisa selalu sehat, supaya bisa terus mendampingi saya.
7. Satu-satunya adik saya Dinda puspasari dan kekasih hatiku Chelsilia Hernidons. Terima kasih buat Dinda dan Chelsi buat semua gelak tawa dan support yang tak pernah berhenti selama ini.
8. *Cuys Family*, Ade, Ayu, Fadhila, Fajriati, Hesti, Laksita, Lidya, Ida, Nastria, Syahid. Padahal cuma dari kumpul-kumpul *random* saat perkuliahan tapi malah jadi sahabat dekat, makasih kalian sudah hadir dan melengkapi hari-

hariku, Terbaik pokoknya untuk kalian semoga selalu diberikan kebaikan oleh Allah SWT.

9. *KOMSEBELAS squad!* Duh kalian yang melengkapi masa-masa perkuliahan, makasih buat banyol-banyol yang gak masuk nalar hahaha, Jaya, Metal, Aji, Bowo, Arta, Bayu, Calvien, Fajri, Imam, Rama dede, Ridho, Risky, Satya, Teddy, Riksa, Peppy, Memeng, Fajar dan lainnya yang saya gak bisa sebutin semuanya semoga kita tetep jaga kebersamaan kita ya, *see you on top!*

Terlalu banyak orang baik yang terlibat dalam penulisan skripsi ini yang namanya tidak bisa saya tuliskan satu per satu. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. *Aamiin, Aamiin Ya Rabbal Al-Aamiin.*

Bandar Lampung, April 2019
Penulis,

Fikri Aditya Ramadhan

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Konsep Dasar dan pengetahuan Budaya Organisasi.....	12
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	13
2.2.2 Elemen Buday Organisasi	14
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	16
2.3 Dimensi Budaya Organisasi	18
2.4 Karakteristik Ciri-ciri Budaya Organisasi.....	22
2.5 Komunikasi Organisasi	23
2.5.1 Pengertian Komunikasi.....	23
2.5.2 Tujuan Komunikasi Organisasi	25
2.5.3 Fungsi Komunikasi Organisasi.....	26
2.6 Model <i>Competing Values</i>	28
2.7 OCAI (<i>Organizational Culture Assesment Instrument</i>).....	32
2.8 Dinas Inspektorat Daerah	38

2.9 Landasan Teori Untuk Penelitian	45
2.9.1 OCAI (<i>Organizational Culture Assesment Instrument</i>)	45
2.9.2 Persepsi Kemudahan Menggunakan Internet	49
2.9.3 Teori Budaya Organisasi Robbins.....	46
2.10 Kondisi <i>e-Government</i> di Indonesia.....	48
2.11 Kerangka Pemikiran.....	50

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metode dan Jenis Penelitian	53
3.2 Definisi Konsep	54
3.3 Variabel Penelitian	55
3.4 Definisi Operasional	55
3.5 Populasi dan Sampel	58
3.6 Jenis dan Sumber Data	62
3.7 Metode Pengumpulan Data	63
3.8 Teknik Pengolahan Data	64

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Inspektorat Provinsi Lampung	68
1. Sejarah Berdirinya Inspektorat Provinsi Lampung	68
2. Tujuan dan Sasaran	74
3. Tugas Pokok dan Fungsi	75
4. Visi dan Misi	77
5. Sumber Daya Inspektorat	81
6. Sarana dan Prasarana.....	82
7. Struktur Organisasi.....	82
8. Jenis Pemeriksaan	86

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Implementasi e-Government di Inspektorat Provinsi Lampung	87
5.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	96
5.3 Jumlah Responden.....	103
5.4 Analisis Hasil Penelitian dan Kuesioner	107

5.5 Daftar Kultur Budaya Inspektorat Provinsi Lampung	121
5.6 Pembahasan Kaitan Budaya Organisasi Terhadap Teknologi Komunikasi dan Informasi	122

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan.....	127
6.2 Saran	128

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Terdahulu.....	9
2. Variabel Pengukuran OCAI	33
3. Contoh Operasionalisasi Variabel Pengukuran OCAI	33
4. Definisi Operasional Variabel Dimensi dan Tipe Budaya	57
5. Susunan Organisasi Inspektorat Provinsi Lampung.....	60
6. Jumlah Jabatan Fungsional Auditor Inspektorat Provinsi Lampung	60
7. Jumlah Staff P2UPD Inspektorat Provinsi Lampung.....	60
8. Jumlah Staff Inspektorat Provinsi Lampung	62
9. Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan	64
10. Analisis Penilaian Website inspektorat.lampungprov.go.id	94
11. Susunan Organisasi Inspektorat Lampung.....	103
12. Jumlah Jabatan Fungsional Auditor Inspektorat Provinsi Lampung	104
13. Jumlah Staff P2UPD Inspektorat Lampung.....	104
14. Jumlah Staff Inspektorat Lampung	104
15. Hasil Analisis Susunan Organisasi Inspektorat Lampung	108
16. Hasil Analisis Jabatan Fungsional Auditor Inspektorat Lampung.....	110
17. Hasil Analisis P2UPD Inspektorat Lampung.....	112
18. Hasil Analisis Staff Inspektorat Lampung	114
19. Daftar Kultur Budaya Inspektorat Lampung	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. <i>The Competing ValuesFramework</i>	28
2. Contoh Gambar <i>Chart</i> OCAI	67
3. Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Lampung	83
4. Bentuk Homepage Website	90
5. Contact Person Pada Website	90
6. Logo dan Nama Pemerintah Terkait	91
7. Isi Berita pada Website	92
8. Hits Pada Website	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mengubah kehidupan manusia, terutama mengubah hubungan karakteristik antar hubungan manusia, bisnis, dan mengubah hubungan Antara pemerintah dan masyarakat. Kebutuhan informasi yang cepat membuat pemerintah harus mengikuti perkembangan teknologi informasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, internal pemerintahan, partner pemerintah, dan *entity* pemerintahan yang mana bertransformasi menjadi *e-Government*, dapat diartikan sebagai perubahan yang dilakukan dalam hal pelayanan yang menggunakan teknologi informasi pada instansi pemerintahan.

Di dalam lingkungan pemerintahan Indonesia misalnya, TIK diterapkan sebagai alat bantu administrasi, pengolahan data, dan layanan informasi pada dinas/instansi tingkat nasional dan lokal dengan cara mengembangkan aplikasi-aplikasi sistem informasi, baik yang bersifat desktop based (yaitu aplikasi program yang telah di install sesuai aplikasi yang telah dijalankan) maupun *web based* (berjalan menggunakan basis teknologi *web browser* internet). Pengembangan web pada berbagai dinas/instansi terus bertambah sebagai bentuk penerapan *e-government*.

Inisiatif *e-government* di Indonesia sebenarnya telah diperkenalkan sejak tahun 2001 melalui Inpres No. 6/2001 yang menyatakan bahwa aparat pemerintah harus menggunakan teknologi telematika untuk mendukung *good governance* dan mempercepat proses demokrasi. Namun demikian, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya berbagai permasalahan dalam penerapan *e-government*. Salah satu permasalahan penting saat ini adalah interoperabilitas antar aplikasi dalam *e-government*. Tuntutan interoperabilitas terus meningkat seiring munculnya kebutuhan-kebutuhan baru, antara lain: 1) pertukaran informasi secara cepat dan akurat; 2) upgrade dan migrasi perangkat lunak; dan 3) kebutuhan data multisektoral (Nugroho, 2008).

Dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di lingkungan pemerintah diwujudkan dengan dikeluarkannya peraturan dan pedoman pengembangan sistem informasi dan teknologi informasi antara lain: pada tahun 2002 Kementerian KOMINFO berinisiatif menyusun buku putih Sistem Informasi Nasional (SISFONAS) dan pada tahun 2003 dikeluarkannya peraturan dalam bentuk Instruksi Presiden no. 3 tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan *e-Government*.

Berdasarkan buku kerangka konseptual SISFONAS¹, keberhasilan penerapan *e-Government* diperlukan sarana dan prasarana yang memadai. Sarana yang dibutuhkan yaitu sarana yang berbentuk infrastruktur sistem informasi, baik yang bersifat non teknis maupun teknis. Infrastruktur yang bersifat non teknis meliputi kepemimpinan, sumber daya manusia, dan regulasi. Sedangkan infrastruktur yang bersifat teknis meliputi infrastruktur jaringan, infrastruktur informasi, dan infrastruktur aplikasi.

Apabila mengacu pada Instruksi Presiden no. 3 tahun 2003, keberhasilan penerapan *e-Government* dipengaruhi oleh beberapa aspek yaitu: *e-Leadership*, infrastruktur jaringan informasi, pengelolaan informasi, lingkungan bisnis, masyarakat dan sumber daya manusia. Dari berbagai aspek tersebut, salah satu aspek penting yang berperan terhadap keberhasilan penerapan *e-Government* adalah aspek kepemimpinan (*e-Leadership*).

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Tujuan dari budaya organisasi adalah untuk membangun sumberdaya manusia agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran, berkomunikasi secara efektif.

Budaya organisasi didalam pemerintahan merupakan implementasi nilai-nilai luhur dari Pancasila. Dalam organisasi pemerintah harus diwujudkan dalam semua tingkatan kepemimpinan. Pola komunikasi yang partisipatif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak daripada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai-nilai dari falsafah pancasila tersebut. Nilai-nilai budaya

organisasi yang dipengaruhi unsur falsafah negara tersebut dapat membentuk sistem kerja dan lingkungan kerja yang disiplin, efektif, efisien. Penanaman budaya kerja pada organisasi pemerintah menjadi penting sebagai upaya pemerintah melaksanakan amanat rakyat dalam memberikan perlindungan dan pelayanannya.

Analisis budaya organisasi yang digunakan untuk menilai budaya suatu organisasi adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn pada tahun 1999. Pendekatan Cameron dan Quinn dalam menganalisis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai dimana klasifikasi budaya terbagi menjadi 4 kuadran tipe budaya yang dominan yaitu budaya klan (*Clan Culture*), budaya pasar (*Market Culture*), budaya hierarki (*Hierarchy Culture*) dan budaya adhokrasi (*Adhocracy Culture*). (Sammy Fattah Hidayat, 2012).

Digital divide mempunyai arti sebagai kesenjangan (gap) antara individu, rumah tangga, bisnis, (atau kelompok masyarakat) dan area geografis pada tingkat sosial ekonomi yang berbeda dalam hal kesempatan atas akses teknologi informasi dan komunikasi/TIK (*information and communication technologies/ ICT*) atau telematika dan penggunaan internet untuk beragam aktivitas.

Satuan Kerja Perangkat daerah (atau SKPD) adalah perangkat Pemerintah Daerah (Provinsi maupun Kabupaten/Kota) di Indonesia. SKPD adalah pelaksana fungsi eksekutif yang harus berkoordinasi agar penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik. Dasar hukum yang berlaku sejak tahun 2004 untuk

pembentukan SKPD adalah Pasal 120 UU no. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Gubernur dan wakilnya, Bupati dan wakilnya, atau walikota dan wakilnya tidak termasuk ke dalam satuan ini, karena berstatus sebagai kepala daerah. Ke dalam SKPD termasuk sekretariat daerah, staf-staf ahli, sekretariat DPRD, dinas-dinas, badan-badan, inspektorat daerah, lembaga-lembaga daerah lain yang bertanggung jawab langsung kepada kepala daerah, kecamatan-kecamatan (atau satuan lainnya yang setingkat), dan kelurahan/desa (atau satuan lainnya yang setingkat).

Salah satu dalam SKPD provinsi Lampung tersebut terdapat Inspektorat daerah provinsi Lampung, Inspektorat provinsi Lampung mempunyai tugas melakukan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota.

Berdasarkan hasil Pemingkatan *e-government* Indonesia (PeGI) tahun 2012, *e-government* pemerintah daerah Provinsi Lampung masih berada pada golongan klaster tiga. Klaster tiga mengartikan provinsi yang memiliki nilai kebijakan, kelembagaan, infrastruktur, aplikasi, dan perencanaan paling rendah dibandingkan klaster-klaster lain atau rata-ratanya di bawah kelompok yang terbentuk (kelompok klaster 1, 2, dan 4) (Hernikawati, 2013: 67-70). Berdasarkan penilaian tersebut juga, tampak bahwa aspek-aspek sosial yang berkaitan dengan individu belum menjadi fokus dalam pengukuran tersebut.

Sementara berdasarkan hasil analisa penetrasi pengguna internet tahun 2014 di Lampung yang dihimpun oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), dilaporkan bahwa dari total jumlah 3,4 juta pengguna internet di

Lampung, penetrasi pengguna internetnya adalah 42 persen (www.apji.or.id/v2/read/article).

Pada penelitian ini, penulis tertarik untuk meneliti di salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) provinsi Lampung yaitu Inspektorat provinsi Lampung, karena dalam penelitian yang dilakukan Arlyandi (Evaluasi Website SKPD Provinsi Lampung;2016) tidak dimasukkan dalam daftar evaluasi website, maka dari itu penulis akan membahas dan mengevaluasi website dan menganalisa budaya organisasi dalam rangka *e-Government* (Studi Model *Competing Value* Pada Inspektorat Provinsi Lampung).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada diatas, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti yaitu:

- a. Bagaimana budaya organisasi di Inspektorat daerah provinsi Lampung ?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di Inspektorat provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Memetakan budaya organisasi di Inspektorat Provinsi Lampung.
- b. Mengetahui apakah budaya organisasi mempengaruhi atau memiliki keterkaitan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di Inspektorat Provinsi Lampung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dari penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan ilmu komunikasi khususnya komunikasi organisasi, dan juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi yang berkaitan dengan teknologi informasi dan komunikasi di Inspektorat Provinsi Lampung.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran penulis kepada Inspektorat propinsi Lampung sehingga dapat menjadi bahan rujukan dalam rangka mewujudkan *e-government* yang lebih baik lagi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Iksan (1996) menyatakan bahwa tinjauan pustaka harus mengemukakan hasil penelitian lain yang relevan dalam pendekatan permasalahan penelitian : teori, konsep-konsep, analisa, kesimpulan, kelemahan dan keunggulan pendekatan yang dilakukan orang lain. Peneliti harus belajar dari peneliti lain, untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama seperti yang dibuat oleh peneliti sebelumnya.(Masyhuridan Zainuddin, 2008:100).

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai gambaran untuk menunjang kelancaran peneliti dalam menentukan tahap-tahap apa saja yang harus disiapkan serta membantu proses penelitian yang akan dilakukan. Penulis melakukan penelitian yang berjudul: “Analisis Budaya Organisasi yang Kaitannya Dengan Teknologi di Pemerintah Daerah Provinsi Lampung” Studi pada (Dinas Inspektorat Lampung). Sebagai bahan pertimbangan maka penulis mencantumkan referensi dalam penulisan skripsi yang terdapat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Universitas/ Tahun	Theresia Windy Antika Sukoco/Universitas Lampung/2015
1.	Judul	Analisis ICT Literacy Pegawai Pemerintah Provinsi Lampung dalam Rangka Akselerasi <i>e-Government</i> (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung)
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> E-readiness atau kesiapan teknologi Sumber Daya Manusia (SDM) BKD Provinsi Lampung, khususnya di bidang teknologi internet dan komputer, dilihat dari sisi ICT Literacy-nya, untuk pengetahuan dasar tentang teknologi termasuk dalam kategori cukup baik. Akan tetapi, keterampilan teknis dalam menggunakan teknologi responden adalah kurang baik. Terakhir, untuk sikap responden terhadap penggunaan teknologi berada dalam kategori cukup baik.
	Perbedaan	Perbedaan dari penelitian yang akan saya lakukan, disini saya akan melihat bagaimana kesenjangan digital dapat terjadi pada anggota pemerintahan Provinsi Lampung.
2..	Nama Peneliti/Universitas/ Tahun	Sigit Pitoyo/Jurusan Ilmu Pemerintahan/FISIP/Univesitas Lampung/2014
	Judul	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pesawaran.
	Hasil	<p>Bahwa besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pesawaran sebesar 32,8% dan 67,2%.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai</p>

		dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.
3.	Nama Peneliti/Universitas/ Tahun	Desmi Avicena Medina/Binus University/2011
	Judul	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan Pengembangan <i>e-govement</i>
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan pengembangan e-Governemnt di Kementerian Agama, dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh dansignifikan terhadap keberhasilan pengembangan e-Government adalah dimensi orang dan lingkungan • pengaruh terendah dari budaya organisasi terhadap keberhasilan pengembangan e-Gov adalah pada teknologi, pengaruh budaya organisasi terhadap dimensi <i>e-Government</i> yaitu perbaikan kualitas pelayanan didapatkan bahwa lingkungan luar dan orang yang paling significant mempengaruhi dimensi e-government • pengaruh budaya organisasi terhadap dimensi e-Government yaitupeningkatan transparansi control dan akuntabilitas nyata, kecuali dalam dimensi struktur, sedangkantingkat signifikan yang paling tinggi adalah dimensi lingkungan luar, pengaruh budaya organisasiterhadap dimensi pengurangan biaya administrasi, relasi dan interaksi ternyata semua dimensi daribudaya organisasi berkontribusi, pengaruh budaya organisasi terhadap dimensi peluangmendapatkan peluang baru dalam berkontribusi terhadap dimensi ini kecuali dimensi teknologi • pengaruh semua budaya organisasi terhadap pemberdayaan masyarakat sebagai mitra pemerintah ternyata signifikan kecuali dimensistruktur; sedangkan dimensi lingkungan memiliki tingkat signifikansi tertinggi
	Perbedaan	Perbedaan yang dari penelitian yang akan saya lakukan disini yaitu bagaimana pengaruh dari budaya organisasi terhadap <i>e-govement</i>

4	Nama Peneliti/Universitas/ Tahun	Syarif Hidayatullah/ Fakultas Teknik/ Universitas Negeri Padang/2013
	Judul	Pengukuran Kesenjangan Digital Di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kabupaten Tapanuli Selatan.
	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesenjangan digital yang terjadi antar SDM di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kab. Tapanuli Selatan dilihat dari aspek kesenjangan akses TIK berada pada kategori tinggi • Tingkat kesenjangan digital yang terjadi antar SDM di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kab. Tapanuli Selatan dilihat dari aspek kesenjangan kemampuan TIK berada pada kategori sedang • Tingkat kesenjangan digital di Dinas Perkebunan dan Peternakan Kab. Tapanuli Selatan jika dilihat dari aspek demographic yaitu: pada umur 41-50 tahun dan >50 tahun mengalami kondisi kesenjangan digital yang tinggi, sementara pada usia<30 tahun dan 30-40 tahun mengalami kondisi kesenjangan digital yang rendah. Pada kelompok jenis kelamin, laki laki mengalami kondisi kesenjangan digital yang tinggi sementara wanita mengalami kesenjangan digital yang sedang. Pada kelompok tingkat pendidikan, SMA mengalami kondisi kesenjangan digital yang tinggi sementara pada S1 mengalami kesenjangan digital sedang. Pada kelompok tingkat penghasilan 700 ribu-2 juta dan 4-5 juta mengalami kondisi kesenjangan digital yang tinggi sementara pada penghasilan 2-3 juta dan 3-4 juta mengalami kesenjangan digital yang sedang
5	Nama Peneliti/Universitas/ Tahun	Megawati1, M. Fauzan Nashri/UIN SUSKA RIAU/2015
	Judul	Evaluasi Budaya Organisasi Dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI) Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

	Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan pengukuran budaya organisasi, maka telah di ketahui budaya organisasi yang diharapkan pada Divisi P2TI dan SDM pada PT. Perkebunan Nusantara V adalah Budaya Clan, ini menandakan budaya yang Bersifat kekeluargaan, Nilai inti (core values) adalah kerja sama tim, partisipasi dan consensus. • Dibutuhkan sistem yang dapat memperbaiki hubungan komunikasi kerja antara level manajemen di organisasi dengan karyawannya maupun komunikasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalakan Sistem Informasi Manajemen dan jaringan komunikasi online. • Rekomendasi dari 8 imperative berupa langkah-langkah yang menitik beratkan pada bagaimana teknologi informasi dapat membentuk ulang pekerjaan, teknologi informasi digunakan sebagai langkah strategis kerja bukan sekedar alat bantu, mengembangkan kemampuan dan wawasan pengembangan IT, mengikuti trend IT, Membangun layanan yang mendukung proses bisnis perusahaan baik untuk kepentingan back office maupun front office, Membuat rencana tentang pengembangan IT, Memelihara sarana teknologi informasi yang sudah ada, Meningkatkan akses jaringan, dengan meningkatkan akses jaringan baik dari segi sarana maupun prasarananya.
--	-------	---

2.2 Konsep Dasar dan Pengertian Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Secara etimologi budaya organisasi berasal dari kata “budaya” dan “organisasi”.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, Budaya adalah pikiran; akal budi, sedangkan Organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai bagian sehingga merupakan kesatuan yang teratur. Maka dari itu budaya organisasi adalah sebuah

sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Pengertian budaya organisasi jika dikaitkan pada aspek budaya organisasi di atas telah banyak dibahas oleh para ahli, tiap pengetahuan dari para ahli tersebut berasal dari berbagai sudut pandang (perspektif) namun ada kesamaan yaitu pada adanya nilai-nilai yang di anut bersama. Berikut adalah pengertian-pengertian yang merujuk pada kesamaan itu. (Megawati:2015)

- a. Pengertian budaya organisasi menurut Susanto (1997) adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.
- b. Budaya organisasi menurut Robbins (1999) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.
- c. Budaya organisasi menurut Lathans (1998) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.
- d. Pengertian budaya organisasi menurut Sarpin (1995) adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling

berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

- e. Menurut Schein (1992) pengertian budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.
- f. Menurut Mondy dan Noe (1996) budaya organisasi adalah *system* dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.
- g. Menurut Hodge, Anthony dan Gales (1996) budaya organisasi adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unoservable*).

2.2.2 Elemen Budaya Organisasi

Pratiwi (2012:31) mengemukakan elemen budaya organisasi yaitu : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta menurut Schein (1992) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir danmerasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasidari setiap ahli, secara

umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku, berikut pengertiannya :

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Schein dan Rosseau (Sobirin, 2007: 156-157) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat para ahli dalam Sembiring, (2012:64-66) tentang fungsi budaya organisasi:

1. Fungsi Budaya organisasi menurut Robbins (2006:725) adalah sebagai tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.
2. Fungsi budaya menurut Ndraha (1997), ada 10 yaitu sebagai berikut:
 - a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
 - b. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
 - c. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.

- d. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
 - e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.
 - f. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
 - g. Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
 - h. Sebagai substitusi/pengganti formalisasi.
 - i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
 - j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk *nation state*.
3. Schein dalam Tika (2008:13) mengemukakan fungsi budaya organisasi dalam tiga fase yaitu:
- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
 - b. Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru, sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
 - c. Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran dan kemapanan masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

2.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Tika (2006: 10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Liliweri (2002:71). Manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak (karsa).

Hasil ketiga potensi budaya itulah yang disebut kebudayaan. Dengan kata lain kebudayaan adalah hasil cipta, rasa dan karsa manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan cipta manusia mengembangkan kemampuan alam pikir yang menimbulkan ilmu pengetahuan. Dengan rasa manusia menggunakan panca inderanya yang menimbulkan karya-karya seni atau kesenian. Dengan karsa manusia menghendaki kesempurnaan hidup, kemuliaan dan kebahagiaan sehingga berkembanglah kehidupan beragama dan kesusilaan.

- b. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk pengarahan pada umumnya

pimpinan menginginkan pengarahan kepada anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip.

Maka adapun dengan bentuk atau cara menurut Faisal Afiff, (1994: 40-41) berupa:

- a. Orientasi: Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- b. Perintah: Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- c. Delegasi: Wewenang dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahan.
- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- e. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003: 360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai. Dalam pengawasan terdapat beberapa tipe pengawasan seperti yang diungkapkan Winardi dalam Badrudin (2013: 589).

Fungsi pengawasan dapat dibagi dalam tiga macam tipe, atas dasar fokus aktivitas pengawasan, antara lain:

1. Pengawasan Pendahuluan (*Preliminary Control*)

Prosedur-prosedur pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil actual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman untuk tindakan masa mendatang.

Tetapi, walaupun demikian penting untuk membedakan tindakan menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan dan tindakan mengimplementasikannya. Merumuskan kebijakan-kebijakan termasuk dalam fungsi perencanaan sedangkan tindakan mengimplementasi kebijaksanaan merupakan bagian dari fungsi pengawasan.

Pengawasan pendahuluan meliputi:

- a. Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia.
- b. Pengawasan pendahuluan bahan-bahan.
- c. Pengawasan pendahuluan modal
- d. Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial

2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*Cocurrent Control*)

Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka.

Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

- a. Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat.
 - b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan tetapi ia meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan penyerahan.
3. Pengawasan *Feed Back (Feed Back Control)* Sifat khas dari metode-metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.
 4. Sistem imbalan menurut Siagian dalam Handoko (2003:102) adalah pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada karyawan atas sumbanganya kepada organisasi terutama tercermin dari prestasi karyanya, imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
 5. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Pola komunikasi yang

ada dalam organisasi dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian besar, yaitu komunikasi vertikal (ke atas dan Kebawah) dan komunikasi horisontal (setara). Di kedua jenis komunikasi ke atas maupun ke bawah, manajemen mengendalikan sistem komunikasinya.

- a. *Vertical Communication* (komunikasi tegak) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hirarki, ke bawah dan keatas.
- b. *Horizontal Communication* (komunikasi mendatar) merupakan pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu dalam level yang sama dalam sebuah hirarki.

Dari pendapat Robbins diatas mengenai 6 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu:

- a) Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
- b) Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan
- c) Komunikasi yang terdiri dari pola komunikasi

2.4 Karakteristik Ciri-ciri Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

- a. *Innovation and Risk Talking* (Inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
- b. *Attention to Detail* (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharakan menunjukkan ketepatan, alaisis, dan perhatian pada hal detail.

- c. *Outcome Orientation* (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- c. *People Orientation* (Orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- d. *Team Orientation* (Orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual
- e. *Aggressiveness* (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easy going*,
- f. *Stability* (Stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

2.5 Komunikasi Organisasi

2.5.1 Pengertian Komunikasi

Organisasi Komunikasi organisasi adalah pengirim dan penerima berbagai pesan organisasi didalam kelompok formal maupun informal di suatu organisasi. bila organisasi semakin besar dan kompleks maka akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasinya. Organisasi kecil yang anggotanya hanya tiga orang, proses komunikasi yang anggotannya seribu orang menjadi komunikasinya sangat kompleks. Komunikasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam

organisasi. misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. (Wiryanto:2004)

Berbagai macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan yaitu:

- a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.
- c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/skilnya.

Manusia di tengah-tengah suatu masyarakat. Manusia hanya bisa bertahan hidup dalam masyarakat jika mereka menjalani kehidupan sebagai sebuah aktivitas interaksi dan kerjasama yang dinamis dalam suatu jaringan kedudukan dan perilaku. Aktivitas interaksi dan kerjasama itu terus berkembang secara teratur sehingga terbentuklah wadah yang menjadi tempat manusia berkumpul yang disebut organisasi. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan adanya komunikasi yang baik maka suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya apabila kurang atau tidak adanya komunikasi maka organisasi akan macet atau berantakan. Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubunganhubungan hierarkis antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapan pun juga setidak-tidaknya terdapat satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi yang menafsirkan suatu pertunjukan pesan.

Menurut Gold Haber yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam bukunya komunikasi organisasi (2005) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah. Komunikasi organisasi mempunyai peranan penting dalam memadukan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu :

- a. Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan
- b. Menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- c. Melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara efektif
- d. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberikan kontribusi
- e. Mengendalikan prestasi.

2.5.2 Tujuan Komunikasi Organisasi

Ada empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu:

- a. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat. Memberi peluang bagi para pemimpin organisasi dan anggotanya untuk menyatakan pikiran, pandangan, dan pendapat sehubungan dengan tugas dan fungsi yang mereka lakukan.
- b. Membagi informasi (*information sharing*). Memberi peluang kepada seluruh aparatur organisasi untuk membagi informasi dan memberi makna yang sama atas visi, misi, tugas pokok, fungsi organisasi, sub organisasi, individu, maupun kelompok kerja dalam organisasi

- c. Menyatakan perasaan dan emosi. Memberi peluang bagi para pemimpin dan anggota organisasi untuk bertukar informasi yang berkaitan dengan perasaan dan emosi.
- d. Tindakan koordinasi. Bertujuan mengkoordinasi sebagai atau seluruh tindakan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang telah dibagi habis ke dalam bagian atau subbagian organisasi. Organisasi tanpa koordinasi dan organisasi tanpa komunikasi sama dengan organisasi yang menampilkan aspek individual dan bukan menggambarkan aspek kerja sama.

2.5.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu organisasi yakni fungsi umum dan fungsi khusus

1. Fungsi Umum

- a. Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terkini mengenai sebagai atau keseluruhan hal yang berkaitannya dngan pekerjaan. terkadang komunikasimerupakan proses pemberian informasi mengenai bagaimana seorang atau sekelompok orang harus mengerjakan satu tugas tertentu. Contohnya: *job description*.
- b. Komunikasi berfungsi untuk “menjual” gagasan dan ide, pendapat, fakta, termasuk menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subyek layanan. Contohnya: public relations (humas), pameran, ekspo, dll.
- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain, tentang apa, yang “dijual” atau yang diceritakan oleh orang lain tentang organisasi.

- d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi khusus

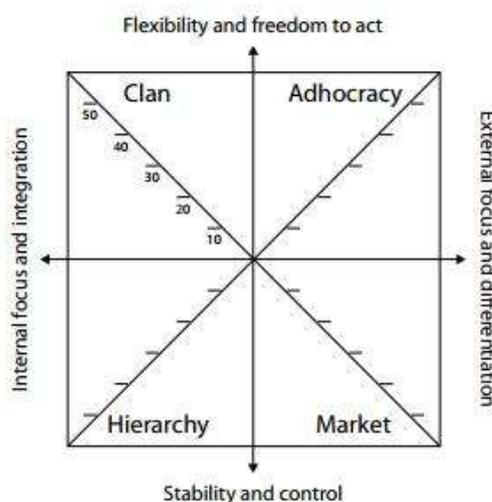
- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi, lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando.
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani atau mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Menurut Charles Condrad (1985) yang dikutip oleh Alo Liliweri dalam bukunya sosiologi & komunikasi organisasi (2014) menyatakan bahwa ada dua fungsi makro komunikasi organisasi, yaitu fungsi komando dan fungsi relasi bermuara pada fungsi komunikasi yang mendukung organisasi dalam pengambilan keputusan, terutama ketika organisasi menghadapi situasi yang tidak menentu.

2.6 Model *Competing Values*

Kusdi (2011:86) dalam bukunya “Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik” menjelaskan bahwa model *competing value* dibangun oleh Robert Quinn dan kolega-koleganya melalui serangkaian paper dan studi empiris sepanjang akhir tahun 1970-an. Model ini merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi. Model ini memperlihatkan secara terperinci bahwa setiap tipe kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam sejumlah variabel organisasi yang dipengaruhinya.

Gambar2.1
The Competing Values Framework



Sumber : *Report Organizational Culture Assessment Instrument*
2012 OCAI Online. Page6

Cameron dan Quinn menjelaskan 4 kuadran, sesuai dengan 4 budaya organisasi yang memiliki perbedaan yang sangat kuat. Pada sumbu horizontal ada fokus internal dan integrasi *versus* fokus eksternal dan diferensiasi. Pada sumbu yang mengarah ke kiri menunjukkan bahwa organisasi fokus internal (apa yang penting

untuk perusahaan, bagaimana kita menginginkan untuk bekerja) sedangkan sumbu yang mengarah ke kanan menunjukkan bahwa organisasi fokus eksternal (apa yang penting untuk dunia luar, klien, dan pasar). Pada sumbu vertikal terdapat stabilitas dan kontrol vs fleksibilitas dan keleluasaan. Pada sumbu yang mengarah ke atas menunjukkan bahwa organisasi memiliki hasrat untuk membuat semuanya fleksibel dan leluasa, sedangkan sumbu yang mengarah ke bawah menunjukkan bahwa organisasi menginginkan nilai yang berlawanan, yaitu stabilitas dan kontrol.

Ada 4 tipe budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn yaitu sebagai berikut (Report OCAI *Company*, 2012: 6):

a. Budaya *Clan*

Budaya *clan* sebuah tempat kerja yang sangat menyenangkan, dimana setiap orang berbagi informasi yang bersifat personal, kebanyakan seperti keluarga sendiri. Pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai mentor dan fasilitator. Organisasi berpegang teguh pada loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota organisasi sangat tinggi. Organisasi menekankan pada kepentingan pada pengembangan sumber daya manusia dan memberikan arti penting pada kohesi dan moral. Sukses didefinisikan pada tingkat kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Penempatan organisasi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai : Komitmen, komunikasi, pengembangan.

Teori efektivitas: pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: Pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi terbuka.

b. Budaya *Adhocracy*

Budaya *Adhocracy* sebuah tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Orang-orang di dalamnya berani mengambil risiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil risiko. Perekat yang membuat organisasi bersama adalah komitmen untuk eksperimentasi dan inovasi. Menekankan pada menjadi pemimpin. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti mendapatkan produk atau jasa yang unik dan baru. Menjadi sebuah pemimpin produk atau jasa adalah penting. Organisasi mendorong setiap individu untuk memiliki inisiatif dan kebebasan.

Tipe pemimpin: innovator, pengusaha, visioner.

Nilai : output inovatif, transformasi, kelincihan.

Teori efektivitas: inovatif, visi dan sumber daya baru yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, menemukan solusi kreatif.

c. Budaya *Market*

Budaya *market* sebuah budaya organisasi yang fokus pada pencapaian hasil yang mana perhatian utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Pemimpin adalah penggerak yang keras, produser, dan pesaing. Perekat yang membuat organisasi bersama adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan

kesuksesan adalah perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah tindakan yang kompetitif dan penghargaan pada pencapaian tujuan dan target. Sukses didefinisikan pada pangsa dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan pemimpin pasar adalah penting. Corak organisasi adalah kompetisi yang tinggi.

Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.

Nilai : pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas : agresif bersaing dan fokus pelanggan yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok.

d. Budaya *Hierarchy*

Budaya *hierarchy* sebuah tempat kerja yang formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang orang lakukan. Kebanggaan pemimpin pada dirinya sendiri adalah menjadi koordinator yang baik dan pengatur yang memiliki pemikiran yang efisien. Mempertahankan kelancaran organisasi adalah penting. Aturan formal dan kebijakan adalah yang membuat kebersamaan pada organisasi. Fokus jangka panjang adalah stabilitas dan kinerja dengan efisien dan kelancaran operasional. Sukses didefinisikan pada tingkat penyerahan yang dapat diandalkan ,jadwal yang lancar,dan biaya yang rendah. Pengelolaan karyawan berfokus pada pekerjaan yang terjamin dan kemungkinan meramalkan.

Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer.

Nilai : efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.

Teori efektivitas : pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat.

2.7 OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn merupakan metode penelitian yang sah untuk menilai budaya organisasi (OCAI report, 2012:4). OCAI merupakan pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*), sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya seperti yang sudah dijelaskan pada gambar sebelumnya yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *market*, atau *hierarchy* untuk mendukung misi dan ujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan (Umartias, 2014).

Instrumen OCAI ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternatif jawaban pada setiap dimensi kultur (Kusdi, 2011:269). Dengan metode *ipsative rating scale*, responden dipaksa untuk melihat tipe-tipe kultur tidak sebagai sesuatu yang terpisah, tetapi saling memiliki keterkaitan. Hal ini pula basis pemikiran Cameron dan Quinn bahwa setiap organisasi pada dasarnya adalah campuran dari keempat tipe yang ada. Responden diminta untuk membagi 100 poin pada 4 alternatif yang menggambarkan empat tipe budaya organisasi berdasarkan kondisi perusahaan saat ini (lihat tabel 1).

Metode ini digunakan untuk mengukur yang mana dari keempat budaya yang mendominasi budaya organisasi di perusahaan masa lampau atau saat ini. Dengan mengambil tes kedua, kali ini membagi 100 poin untuk alternatif yang sama menurut apa yang responden inginkan pada perusahaan, sehingga hasrat untuk berubah dapat diukur. Hal tersebut dilakukan pada seluruh 6 variabel pengukuran OCAI seperti yang terlihat pada tabel 2.2, sehingga pada akhirnya diperoleh skor yang menggambarkan keenam dimensi budaya secara menyeluruh pada organisasi yang diteliti, baik skor untuk budaya saat ini maupun budaya yang diharapkan.

Tabel 2.2
Variabel Pengukuran OCAI

Dimensi kunci budaya	Sekarang	Harapan
1. Karakteristik dominan		
2. Kepemimpinan organisasi		
3. Pengelolaan karyawan		
4. Perekat organisasi		
5. Penekanan strategis		
6. Kriteria sukses		
Totall	100	10

Sumber: Kusdi "Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik" (2011), pp.268.

Tabel 2.3
Contoh Operasionalisasi Variabel Pengukuran OCAI

Pengelolaan Karyawan	Sekarang	Harapan
1. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh teamwork, konsensus, dan partisipasi.	1 0	3 0
2. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh pengambilan risiko individual, inovasi, kebebasan dan keunikan.	2	2
3. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh dorongan persaingan, tuntutan tinggi, dan prestasi.	3	5
4. Gaya manajemen dalam organisasi kami dicirikan oleh dorongan persaingan,	2 5	2 5
Total	1	1

Sumber: Kusdi "Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik" (2011), pp.268.

Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya (Umartias, 2014). Adapun tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu (Umartias, 2014):

a. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

b. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam ranah kepemimpinan di organisasi tersebut

c. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan didalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam pengelolaan karyawan.

d. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.

e. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen didalam pencapaian misi strategi syang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam penekanan strategis.

f. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetap kanstandar didalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan didalam kriteria sukses.

Dari 6 dimensi budaya diatas dihubungkan dengan 4 tipe budaya organisasi (*clan,adhocracy,market,dan hierarchy*) sehingga dapat diketahui budaya mana yang paling dominan saat ini dan yang diharapkan. Setelah mengetahui budaya yang dominan, maka akan dapat digunakan manajemen sebagai pertimbangan didalam menentukan strategi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Masing-masing budaya mempunyai strategi yang khas didalam peningkatan kualitas. Cameron dan Quinn (Kusdi,2011:91) menjelaskan strategi apa yang dapat dilakukan didalam peningkatan kualitas sesuai dengan tipe budaya yang ada didalam *Competing Value Framework* yaitu sebagai berikut:

- a. *Clan*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pemberdayaan dan pengembangan tim, keterlibatan SDM dan keterbukaan komunikasi.
- b. *Adhocracy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam menciptakan standar yang baru, mengantisipasi kebutuhan, melakukan perbaikan yang terus menerus, dan menemukan solusi kreatif.
- c. *Market*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pengukuran preferensi konsumen, produktivitas, mendorong persaingan, dan penciptaan partnership.
- d. *Hierarchy*. Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam kontrol terhadap proses kerja, pemecahan masalah secara sistematis, penerapan alat-alat ukur kualitas, dan mendeteksi kesalahan.

Setiap organisasi menggunakan OCAI untuk alasan yang berbeda. Berikut ini manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan OCAI (OCAI *report*, 2012: 8):

- a. OCAI akan memberikan pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh karyawan didalam organisasi. Sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan.
- b. OCAI juga dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi. Ketika perubahan organisasi telah dilakukan maka penilaian keduadapat dilakukan.
- c. OCAI membantu untuk meningkatkan komunikasi internal organisasi. Jika peta budaya yang berbeda dilakukan untuk departemen atau bagian organisasi yang berbeda.

- d. OCAI adalah alat yang berguna didalam merger organisasi atau usaha reorganisasi lainnya.
- e. OCAI dapat digunakan ketika terjadi angka *turnover* karyawan dan tingkat keabsenan yang tinggi

Dengan melakukan pengukuran budaya organisasi, akan membawa manfaat bagi sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut (OCAI report, 2012:9):

- a. Anggota organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan. Hal ini akan menyediakan momentum untuk melakukan perubahan.
- b. Lebih memudahkan pihak manajemen dalam menentukan langkah- langkah perubahan yang paling efektif.
- c. Resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi.
- d. Menyediakan titik awal untuk membuat karyawan mau berubah dan menggunakan kekuatan dan kreatifitas mereka untuk lebih mendukung perubahan.
- e. Menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap.
- f. Perubahan budaya organisasi yang sukses akan merevitalisasi seluruh anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan momentum baru menuju semua perubahan yang positif didalam organisasi.
- g. Penilaian OCAI akan menjadi langkah intervensi awal untuk memungkinkan perubahan.

2.8 Dinas Inspektorat Daerah

Pengawasan pada hakekatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang leader atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsii dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan. Demikian halnya dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab seorang kepala pemerintahan, seperti di lingkup pemerintah provinsi merupakan tugas dan tanggung jawab gubernur sedangkan di pemerintah kabupaten dan kota merupakan tugas dan tanggung jawab bupati dan walikota. Namun karena keterbatasan kemampuan seseorang, mengikuti prinsip-prinsip organisasi, maka tugas dan tanggung jawab pimpinan tersebut diserahkan kepada pembantunya yang mengikuti alur *distribution of power* sebagaimana yang diajarkan dalam teori-teori organisasi modern

Strategi Pembangunan Indonesia yang diarahkan untuk membangun Indonesia disegala bidang yang merupakan perwujudan dari amanat yang tertera jelas dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 terutama dalam pemenuhan hak dasar rakyat dan penciptaan landasan pembangunan yang kokoh.

Penyelenggaraan pembangunan nasional merupakan suatu proses yang memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang matang. Salah satu aspek yang sangat penting dan menunjang adalah kualitas sumber daya manusia suatu bangsa. Keberhasilan penyelenggaraan pembangunan sangat bergantung pada kemampuan manusia pelaksananya. Sebab apapun yang dimiliki oleh suatu bangsa; kekayaan alam, sosial, budaya, dan lain-lain tidak akan berarti bila tidak di tangani oleh manusia-manusia berkualitas. Baik itu berkualitas dari segi moral intelektual

maupun dari segi mental spiritual. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah yang bisa tetap bertahan dari iklim persaingan yang sangat ketat dewasa ini.

Kelancaran pembangunan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan tergantung dari kesempurnaan aparatur pemerintah yang pada pokoknya tergantung pula pada kesempurnaan pegawai negeri sipil (PNS). Dalam usaha mencapai tujuan nasional di perlukan adanya PNS sebagai unsur aparatur pemerintah dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah, berdaya guna dan sadar akan tanggung jawab dalam menyelenggarakan tugasnya.

Guna lebih mengembangkan peran ini, pembangunan aparatur pemerintah diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur agar lebih bersikap arief dan bijaksana serta berdedikasi yang tinggi terhadap pengabdian, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal sesuai tuntutan perkembangan zaman yang berlangsung selama ini.

Oleh karena itu, maka urusan penyelenggaraan pemerintahan yang hampir semuanya dilaksanakan melalui pusat sudah mulai didistribusikan kepada daerah berdasarkan kewenangan daerah yang diatur dalam undang-undang, hal ini mengingat volume dan aneka ragam urusan pemerintahan dan pembangunan yang diselenggarakan di daerah sedemikian kompleksnya serta memerlukan penyelesaian yang cepat dan tepat, diperlukan adanya pengawasan yang intensif. Hal ini dimaksudkan guna menjamin terselenggaranya urusan pemerintahan dan pembangunan dalam kerjasama yang serasi antara pemerintah daerah dengan pemerintah tingkat atasnya.

Pengawasan erat sekali kaitannya dengan perencanaan, yang artinya harus ada sesuatu obyek yang diawasi, jadi pengawasan hanya akan berjalan kalau ada rencana program/kegiatan untuk diawasi. Rencana digunakan sebagai standar untuk mengawasi, sehingga tanpa rencana hanya sekedar meraba-raba. Apabila rencana telah ditetapkan dengan tepat dan memulai pengawasannya begitu rencana dilaksanakan, maka tidak ada hal yang menyimpang.

Maksud pengawasan itu dalam rumusan yang sederhana adalah untuk memahami dan menemukan apa yang salah demi perbaikan di masa mendatang. Hal itu sebetulnya sudah disadari oleh semua pihak baik yang mengawasi maupun pihak yang diawasi termasuk masyarakat awam. Sedangkan tujuan pengawasan itu adalah untuk meningkatkan pendayagunaan aparatur negara dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan menuju terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih (good and clean government).

Pada umumnya pengawasan terdiri dari 3 (tiga) langkah yaitu:

1. menentukan standar,
2. mengukur hasil atas dasar standard
3. mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

Standar pengukuran yang dipakai biasanya sudah ditentukan oleh penanggung jawab program/kegiatan, yang selanjutnya pengawas mengukur hasil-hasilnya dengan mengacu kepada standar tersebut. Hasil pengukurannya sebagai dasar untuk apakah pelaksanaan kegiatan telah diselenggarakan secara efisien, efektif, ekonomis dan tertib aturan. Pengawasan akan sia-sia tanpa tindakan perbaikan, apabila dalam pengukuran hasil ditemukan keadaan tidak sesuai standar yang

direncanakan, maka pengawas harus menganjurkan tindakan perbaikan. Mengetahui adanya ketidakberesan, maka pengawas berkewajiban melaporkannya kepada pihak yang berwenang.

Oleh karena itu dengan pelaksanaan pembentukan kualitas aparatur pemerintahan, maka ditunjuklah inspektorat selaku badan pengasawan internal pemerintah kabupaten/kota, yang berfungsi untuk mengawasi kinerja pemerintah, pada kegiatan pembangunan, kegiatan kepegawaian, dan pelayanan pada masyarakat. Agar tercipta pemerintahan yang baik (*Good Governance*), dan bersih di daerah.

2.8.1 Tugas dan Fungsi Pokok Inspektorat

Dalam tata aturan pemerintahan kita kenal adanya lembaga Pengawasan Pembangunan, baik pengawasan Internal maupun Eksternal. Untuk tingkat kementerian kita kenal adanya Irjen (Inspektoratral Jendral), sebagai pengawas internal. Sedangkan pengawas eksternal adalah BPK dan BPKP. Sedang di Pemerintah Provinsi dan Kabupaten pengawasan internal dilakukan oleh Inspektorat Daerah yang merupakan unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Inspektorat Daerah dipimpin oleh Inspektur dan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada Gubernur atau Bupati dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari Sekretaris Daerah, diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atau Bupati sesuai ketentuan/peraturan perundang-undangan.

Inspektorat Daerah mempunyai fungsi perencanaan program pengawasan, perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan, pemeriksaan, pengusutan,

pengujian dan penilaian tugas pengawasan, pemeriksaan serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati di bidang pengawasan.

Untuk menyelenggarakan fungsi, Inspektorat mempunyai tugas :

1. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan;
2. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan perekonomian;
3. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan kesejahteraan sosial;
4. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan keuangan dan asset;
dan
5. Melaksanakan kegiatan ketatausahaan.

Inspektorat daerah sebagai aparat aengawas internal pemerintah daerah memiliki peran dan posisi yang sangat strategis baik ditinjau dari aspek fungsi-fungsi manajemen maupun dari segi pencapaian visi dan misi serta program-program pemerintah. Dari segi fungsi-fungsi dasar manajemen, ia mempunyai kedudukan yang setara dengan fungsi perencanaan atau fungsi pelaksanaan. Sedangkan dari segi pencapaian visi, misi dan program-program pemerintah, Inspektorat daerah menjadi pilar yang bertugas sebagai pengawas sekaligus pengawal dalam pelaksanaan program yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Sebagai pengawas internal, Inspektorat Daerah yang bekerja dalam organisasi pemerintah daerah tugas pokoknya dalam arti yang lain adalah menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak (Kepala Daerah) telah dipatuhi dan berjalan sesuai dengan rencana, menentukan baik atau tidaknya pemeliharaan terhadap kekayaan daerah, menentukan efisiensi dan

efektivitas prosedur dan kegiatan pemerintah daerah, serta yang tidak kalah pentingnya adalah menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai Unit/Satuan Kerja sebagai bagian yang integral dalam organisasi Pemerintah Daerah. Dari penjelasan itu dapat dikatakan bahwa Inspektorat Daerah sebagai pengawas internal memiliki karakteristik yang spesifik, dan ia memiliki ciri antara lain adalah:

1. Alat dalam organisasi Pemerintah Daerah yang menjalankan fungsi *quality assurance*.
2. Pengguna laporan pengawas internal adalah top manajemen (Kepala Daerah) dalam organisasi Pemerintah Daerah yang bersangkutan.
3. Dalam pelaksanaan tugas seperti halnya pengawas eksternal dapat menggunakan prosedur pemeriksaan bahkan harus memiliki prosedur yang jelas.
4. Kegiatan pemeriksaan bersifat pre-audit atau build-in sepanjang proses kegiatan berlangsung.
5. Fungsi pemeriksaan yang dilakukan lebih banyak bersifat pembinaan dan dalam praktiknya memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Daerah, ia tidak berwenang untuk menghakimi apalagi menindak.

Pasal 537:

1. Inspektorat Utama adalah unsur pembantu Kepala dalam penyelenggaraan pengawasan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
2. Inspektorat Utama dipimpin oleh seorang Inspektur Utama.

Pasal 538:

Inspektorat Utama mempunyai tugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

Pasal 539:

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 538, Inspektorat Utama menyelenggarakan fungsi:

1. Pengawasan dan pemeriksaan atas pelaksanaan kegiatan administrasi umum dan keuangan di lingkungan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
2. Pengawasan dan pemeriksaan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan di lingkungan kementerian negara perencanaan pembangunan nasional/badan perencanaan pembangunan nasional;
3. Pelaporan hasil pengawasan dan pemeriksaan, serta pemberian usulan tindak lanjut temuan pengawasan dan pemeriksaan;
4. Pemantauan dan evaluasi atas tindak lanjut temuan pengawasan dan pemeriksaan;
5. Pengembangan dan penyempurnaan sistem pengawasan.

Bagian Kedua

Susunan Organisasi Pasal 540:

Susunan organisasi Inspektorat Utama terdiri dari:

1. Sub Bagian Tata Usaha;
2. Inspektorat Bidang Administrasi Umum;

3. Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan.

Bagian Ketiga: Sub Bagian Tata Usaha Pasal 541:

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan persuratan, dokumentasi, perlengkapan, dan rumah tangga Inspektorat Utama.

2.9 Landasan Teori Untuk Penelitian

2.9.1 OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI merupakan instrument dalam menggambarkan profil budaya organisasi. Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif. Pendekatan Cameron dan Quinn dalam menganalisis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*).

Cameron dan Quinn mengembangkan *Competing value framework* dilihat dari 2 dimensi kedua dimensi tersebut membentuk 4 kuadran budaya, masing-masing menggambarkan tipe budaya tertentu dengan perbedaan indikator efektifitas masing-masing.

Pada model mereka ini terdapat 4 macam model kebudayaan dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Budaya Clan
2. Budaya Adhocracy
3. Budaya Market
4. Budaya Hierarchy

2.9.2 Persepsi Kemudahan Menggunakan Internet (*Perceived ease of use*)

Davis.F.D (1989) memberikan beberapa indikator kemudahan penggunaan TI antarlain meliputi:

- a. Komputer sangat mudah dipelajari
- b. Komputer mengerjakan dengan mudah apa yang diinginkan oleh pengguna
- c. Komputer mengerjakan dengan mudah apa yang diinginkan oleh pengguna
- d. Keterampilan pengguna bertambah dengan menggunakan komputer
- e. Komputer sangat mudah untuk dioperasikan.

Berdasarkan telaah teoritis dan hasil-hasil pengujian empiris diatas,dapat disimpulkan bahwa penerimaan penggunaan TI juga turut dipengaruhi oleh kemudahan penggunaan TI, ini merupakan refleksi psikologis pengguna yang lebih bersikap terbuka terhadap sesuatu yang sesuai dengan apa yang dipahaminya dengan mudah. Kemudahan tersebut dapat mendorong seseorang untuk menerima menggunakan TI.

2.9.3 Teori Budaya Organisasi Robbins

Konsep pengaruh akan budaya organisasimerupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait,sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi. Pengaruh yang dimaksud dalam penelitian ini adalah apakah budaya organisasi yang ada dan timbul dari aparat dinas pemerintah provinsi Lampung dapat berpengaruh terhadap kesejangan digital. Pengaruh budaya organisasi dinas

pemerintah provinsi Lampung diukur melalui 7 hal menurut Robbins dalam Tika, (2006: 10), yakni:

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
3. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2003 : 195) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
4. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
5. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003:360) dapat

didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

6. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
7. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Menurut Handoko (2003: 272) komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif. Dari pendapat Robbins diatas mengenai 7 dimensi budaya organisasi, dikelompokkan menjadi 3 variabel yaitu
 - a. Sumber daya manusia yang terdiri dari inisiatif individu dan integrasi.
 - b. Manajemen yang terdiri dari pengarahan, kontrol dan sistem imbalan.
 - c. Komunikasi yang terdiri dari pola komunikas

2.10 Kondisi *E-government* di Indonesia

E-government merupakan konsep tata kelola pemerintahan secara elektronik, salah satunya dengan menggunakan teknologi internet. Tujuan *e-government* adalah untuk menyediakan manajemen informasi pemerintahan yang lebih efisien, layanan publik yang lebih baik, dan memberdayakan masyarakat melalui akses terhadap informasi dan partisipasi di dalam pembuatan kebijakan publik (Curtin, 2006, dalam Hermana 2011). Buku panduan penyelenggaraan situs pemerintah daerah kemkominfo (Kementrian Komunikasi dan Informasi) tahun 2003

menyatakan terdapat empat tingkatan pengembangan konsep e-government di Indonesia (Sosiawan,2008),yaitu:

1. Tingkat 1 merupakan tingkat persiapan berupa pembuatan situs web sebagai media informasi dan komunikasi pada setiap lembaga, serta sosialisasi situs web untuk internal dan publik.
2. Tingkat 2 merupakan tingkat pematangan yang berupa pembuatan situs web informasi publik yang bersifat interaktif dan pembuatan antarmuka penghubung dengan lembaga lain.
3. Tingkat 3 adalah tingkat pemantapan yang berisi pembuatan situs web yang bersifat transaksi pelayanan publik dan pembuatan interoperabilitas1 aplikasi dan data dengan lembaga lain.
4. Tingkat 4 adalah tingkat pemanfaatan yang berisi pembuatan aplikasi untuk pelayanan yang bersifat *Government to Government (G2G)*, *Government to Business (G2B)*, *Government to Consumers (G2C)*, dan *Government to Employees (G2E)*. Hingga saat ini umumnya pemerintah daerah di Indonesia baru mencapai tingkat pertama, yaitu fase penampilan situs web (*web presence*) (Sosiawan, 2008). *E-government* merupakan suatu inovasi yang diterapkan pada suatu organisasi. Penerapan *e-government* memberikan konsekuensi munculnya perubahan terhadap cara dan situasi kerja, serta cara pandang dari yang lama menuju baru.Akan tetapi, hingga saat ini pemanfaatan *e-government* di Indonesia, termasuk pemerintah daerah Provinsi Lampung belum optimum, dalam arti kata belum dipergunakan untuk dapat secara signifikan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

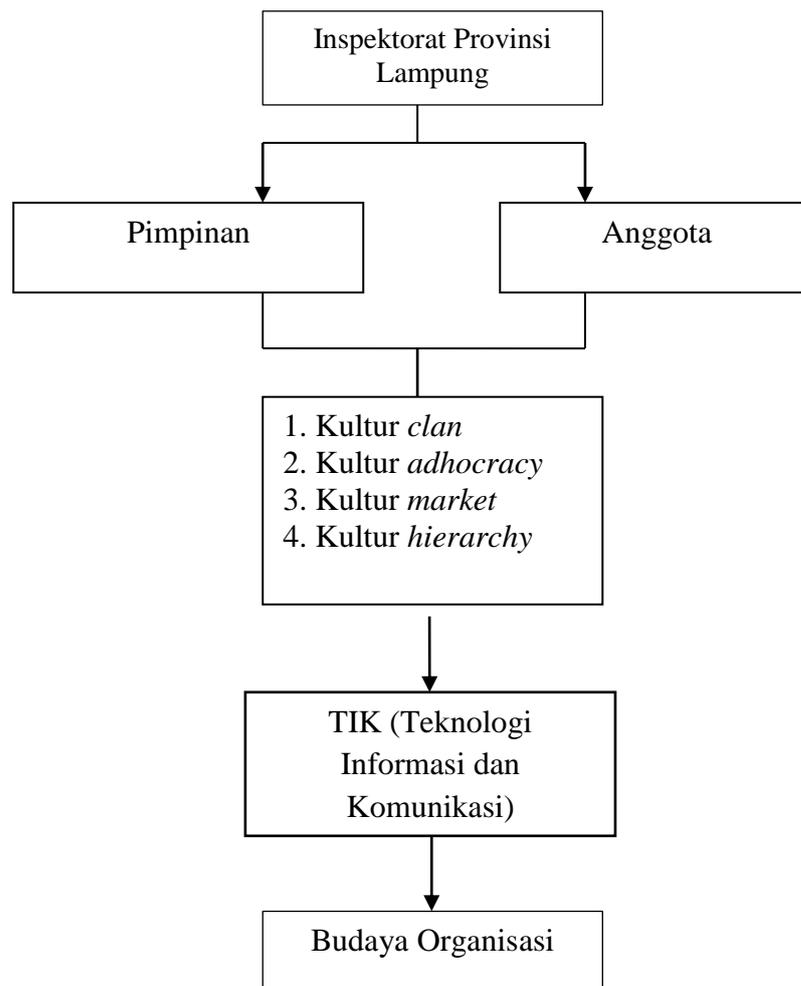
2.11 Kerangka Pemikiran

Menurut Riduwan (2004:25) Kerangka berfikir adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telah penelitian. Kerangka pikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Uraian dalam kerangka pikir ini menjelaskan antar variabel.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebiasaan dan perilaku orang-orang dalam organisasi. Sangat penting kaitannya suatu organisasi perlu mengetahui dan memahami budaya organisasi yang dianut dalam organisasinya. Hal ini berkaitan dengan perilaku masing-masing individu dalam organisasi tersebut. Termasuk dalam lingkungan Dinas Inspektorat Provinsi Lampung.

Setiap pemerintahan daerah perlu untuk mengetahui budaya organisasi apa yang digunakan dalam organisasinya. Menurut Cameroon dan Quinn (2011) ada empat macam budaya dalam organisasi yaitu: budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, dan *market*. Masing-masing kebudayaan memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang kaitannya dengan Teknologi yang ada pada Dinas Inspektorat Provinsi Lampung. Penelitian ini menggunakan instrument OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*), dimana kuesioner yang dibagikan koresponden mengacu pada indikator OCAI.

Oleh sebab itu, untuk mengungkapkan kaitannya budaya organisasi dengan Teknologi di Dinas Inspektorat pemerintah daerah provinsi Lampung, maka peneliti menyusun gambar kerangka pemikiran sebagai berikut:

Bagan 1.1 Kerangka Pikir

Dari bagan kerangka pikir diatas, diartikan bahwa Inspektorat provinsi Lampung adalah sebuah organisasi yang berisi pimpinan dan anggota, di dalam organisasi terdapat budaya organisasi dimana pimpinan dan anggota mempunyai pemahaman dan pemikiran yang sama untuk menjalankan organisasi tersebut. Dalam penelitian ini mengangkat bagaimana budaya yang ada pada Dinas Inspektorat Provinsi Lampung. Untuk membantu kesuksesan dari penelitian ini, maka digunakan survey menurut *organizational culture assessment instrument (OCAI)* yang ditemukan oleh Cameron dan Quinn. *Organizational culture assessment*

instrument (OCAI) mengklasifikasikan kebudayaan organisasi kedalam empat kultur. Keempat kultur yang dimiliki oleh OCAI tersebut juga memiliki karakteristik masing-masing. Adapun keempat kultur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kultur klan - kultur seperti dalam keluarga besar
2. Kultur *adhocracy*- kultur yang dinamis dan kreatif
3. Kultur *market*- kultur yang berdasarkan pada hasil
4. Kultur hirarki - kultur formal yang terstruktur dalam setiap perilakunya.

Kebutuhan informasi yang cepat mengharuskan pemerintah mengikuti perkembangan teknologi informasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, bagaimana seorang pimpinan organisasi dapat beradaptasi dengan teknologi informasi bersama orang-orang didalam organisasinya, apakah sebuah organisasi dengan orang-orang yang ada didalamnya memandang teknologi sebagai sesuatu yang bermanfaat dalam menunjang kesuksesannya, sehingga kesenjangan digital dapat diminimalisir demi tercapainya *e-govement* yang berkualitas.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metode dan Jenis Penelitian

Metode ialah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu yang mempunyai langkah-langkah sistematis (Usman dan Akbar, 2008:41). Penelitian dapat dibagi menurut bidang, tempat, pemakaian, tujuan, waktu, jenis, metode, logika dan filsafat. Jenis penelitian dibagi menjadi penelitian historis, penelitian deskriptif, penelitian perkembangan, penelitian kasus dan penelitian lapangan, penelitian korelasi, penelitian kausal komperatif, penelitian eksperimental sungguhan, penelitian eksperimen semu, penelitian tindakan (Usman dan Akbar, 2008:3-6).

Jenis penelitian ini adalah penelitian Non-Kausalitas komparatif, yaitu penelitian yang dilakukan tidak untuk secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006: 5).

3.2 Definisi Konsep

Definisi konsep pada penelitian ini adalah:

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasi mempunyai empat jenis budaya yaitu Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Hierarchy* dan Budaya *Market*.

a. Budaya *Clan*

Budaya *clan* merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor dan memiliki figur sebagai orang tua.

b. Budaya *Adhocracy*

Budaya *adhocracy* adalah sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat enterprenur dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pemimpin bertindak sebagai inovator dan pengambil resiko.

c. Budaya *Hierarchy*

Budaya *hierarchy* adalah sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pemimpin membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang menutamakan efisiensi kerja.

d. Budaya *market*

Budaya *market* adalah sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil atau pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang

orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Para pemimpin adalah penggerak yang kuat produser dan pesaing.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian, yang ditatap dalam suatu kegiatan penelitian, yang menunjukkan variasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Arikunto,2006:10).

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat diambil perbedaan atau memiliki nilai yang bervariasi (Sekaran and Bougie, 2013:68). Dimana nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek /orang yang sama atau pada waktu yang sama untuk objek/orang yang berbeda. Karena penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang diperlakukan pada variabel-variabel penelitian, tapi sifatnya sendiri, tidak dikaitkan dengan variabel lain (Umar, 2008: 103). Maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel tunggal atau mandiri, yaitu variabel yang berdiri sendiri (Sugiyono,2008:53), tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya yaitu budaya organisasi.

3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberi arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2008).

Definisi Operasional dilakukan dengan melihat dimensi, segi perilaku, atau kekayaan yang ditunjukkan oleh sebuah konsep (Sekaran dan Bougie, 2013: 200). Hal ini kemudian diterjemahkan kedalam elemen yang tampak dan terukur untuk mengembangkan indeks pengukuran dari sebuah konsep.

Robbins dan Coutler (2010:63) menyebutkan bahwa budaya organisasi yaitu nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak.

Pada penelitian ini menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yaitu analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap jenjang jabatan/status, tidak hanya itu dengan metode ini juga dapat diketahui profil budaya yang diharapkan pada beberapa tahun mendatang. Dalam metode ini terdapat enam dimensi budaya dan empat tipe budaya, seperti yang terlihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel
Dimensi Budaya dan Tipe Budaya

Dimensi Budaya	Definisi	Tipe Budaya			
		<i>CLAN</i>	<i>ADHOCRACY</i>	<i>MARKET</i>	<i>HIERARCHY</i>
Karakteristik Dominan	Karakteristik apa Yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.	Keluargaan dan saling berbagi	Dinamis, berpandangan kedepan, dan mandiri	Orientasi hasil, kompetitif, dan ingin berprestasi	Terstruktur, terkendali
Kepemimpinan Organisasi	Gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.	Mentor, fasilitator	Kreatif, inovatif, berani mengambil risiko	Contoh yang logis, agresif, fokus pada pencapaian hasil	Koordinator dan pengorganisa sian yang baik
Pengelolaan Karyawan	Cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.	Kerjatim, dan partisipasi	Memberi kebebasan	Kompetitif	Stabilitas
Perekat Organisasi	Nilai-nilai apa Yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.	Kesetiaan, saling percaya	Komitmen untuk inovasi	Agresif dan penekanan terhadap prestasi	Aturan dan kebijakan Formal

Penekanan Strategis	Bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.	Pengembangan SDM, keterbukaan, dan partisipasi	Penentuan hal baru	Pencapaian target	Ketepatan dan stabilitas
Kriteria Sukses	Bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.	Komitmen anggota, kepedulian	Perbaikan dan Solusi kreatif	Pencapaian sasaran	Efisiensi dan ketepatan waktu

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006: 189). Populasi mengacu pada semua kelompok orang, kejadian, atau benda yang menarik yang peneliti inginkan untuk diteliti (Sekaran and Bougie, 2013: 240). Menurut Sugiyono (2008: 80), populasi ialah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah aparatur pemerintah daerah di Inspektorat Provinsi Lampung mulai dari inspektur, sekretaris, kasubbag, auditor inspektorat, Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD) hingga pegawai inspektorat menurut golongan dengan populasi sebanyak 134 orang.

3.5.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus *representatif*. Berdasarkan populasi tersebut maka penentuan sampel yang *representatif* dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *sampling non-probability sampling* dengan teknik *sampling jenuh*.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2007). Setelah populasi diketahui selanjutnya penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan statistik (*traditional statistic model*), didasarkan pada rumus formula statistik pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2007) :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{134}{1+134.(10\%)^2} = 59,82 = 60$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan sebesar 10 %.

Dari 60 kuisisioner yang disebar, jumlah kuisisioner yang kembali dalam waktu yang sudah direncanakan dan dapat diolah sebanyak 60 kuisisioner. Ferdinand (2006) mengemukakan bahwa semakin besar sampel maka akan semakin besar

kemungkinan untuk membuat keputusan yang tepat. Maka dalam penelitian ini kuisioner yang diolah lebih besar dari sample yang ditentukan.

Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik penarikan sample yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogeni dan berstrata secara proporsional (Sugiono, 2009). Selain itu, Umar (2008) menjelaskan populasi yang dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu dikelompok-kelompokan dalam beberapa sub-populasi, sehingga dalam tiap kelompok akan memiliki anggota sampel yang relatif homogeni. Lalu dari tiap sub-populasi ini secara acak diambil anggota sampelnya. Keuntungan menggunakan teknik ini ialah anggota sampel yang diambil lebih representatif. Teknik ini akan semakin baik jika dilengkapi dengan penggunaan proporsional, sehingga setiap tingkat diwakili oleh jumlah yang sebanding.

$$n = \frac{X}{N} \times N^2$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diinginkan setiap bagian.

N = Jumlah seluruh populasi

X = Jumlah populasi pada setiap bagian

N^2 = Sampel

Berdasarkan rumus, jumlah sampel dari masing-masing bagian yaitu :

**Tabel 3.2. Sususan Organisasi
Inspektorat Provinsi Lampung**

No.	Jabatan	Jumlah	Responden
1	Inspektur	1	1
2	Sekretaris	1	1
3	Kasubbag	3	1
4	Inspektur Pembantu Wilayah	4	1

**Tabel 3.3 Jumlah Jabatan Fungsional
Auditor Inspektorat Provinsi Lampung**

No.	Jabatan	Jumlah	Responden
1	Auditor Ahli Madya	19	8
2	Auditor Ahli Muda	11	5
3	Auditor Ahli Pertama	14	6
4	Auditor Penyelia	5	2
5	Auditor Pelaksana Lanjutan	0	0
6	Auditor Pelaksana	1	1

**Tabel 3.4 Jumlah Pengawas Penyelenggaraan
Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD)
Inspektorat Provinsi Lampung**

No	Jabatan	Jumlah	Responden
1	Pengawas Pemerintahan Pertama	1	1
2	Pengawas Pemerintahan Muda	9	4
3	Pengawas Pemerintahan Madya	12	5

**Tabel 3.5 Jumlah Staff Inspektorat
Provinsi Lampung**

No	Satuan Kerja	Jumlah	Responden
1	FPP Tk. Muda	2	1
2	Staff Administrasi dan Umum	14	7
3	Staff Perencanaan	6	4
4	Staff Inspektur Pembantu Wilayah 1	1	1
5	Staff Inspektur Pembantu Wilayah 2	3	1
6	Staff Inspektur Pembantu Wilayah 3	7	3
7	Staff Inspektur Pembantu Wilayah 4	6	3
8	Petugas Kebersihan	4	2
9	Petugas Keamanan	4	2

**Sumber: Daftar Hadir Inspektorat Provinsi Lampung Selasa, 7
November 2017**

3.6 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data menurut Sugiono (2009), harus dilihat dari *setting*, sumber dan cara pengambilannya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari Inspektorat Provinsi Lampung. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang dilihat dari sumber datanya, yaitu:

1. Data primer

Data primer diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini berupa kuisisioner yang diberikan kepada Inspektorat Provinsi Lampung.

2. Data sekunder

Data dari sumber sekunder merupakan data yang didapatkan dengan tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya dari pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen. Pada penelitian ini data sekunder di dapat dari unit kerja yang ada di Inspektorat Provinsi Lampung yang berhubungan dengan penelitian.

Adapun data sekunder yang dimaksud adalah :

1. Profil dan sejarah Inspektorat Provinsi Lampung
2. Visi dan misi
3. Struktur organisasi
4. Data personalia
5. dan sumber lain yang berkaitan dengan Inspektorat Provinsi Lampung

3.7 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam kegiatan penelitian sangatlah penting karena berkaitan dengan tersedianya data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian, sehingga simpulan yang diambil adalah benar. Oleh karena itu dalam penelitian, metode pengumpulan data harus dilakukan dengan tepat. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Metode angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dapat diberikan secara langsung atau melalui pos atau internet. Jenis angket ada dua, yaitu tertutup dan terbuka. Kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner tertutup yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih dan menjawab secara langsung. (Sugiyono, 2008:142).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dimana di dalam kuesioner tersebut terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi, setiap dimensi ditunjukkan untuk mengetahui pandangan responden mengenai karakteristik–karakteristik dominan di organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses yang dipandang penting oleh organisasi. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Selain itu, peneliti juga menambahkan pertanyaan terbuka yang dicantumkan pada tiap dimensi budaya organisasi.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan langsung terhadap situasi dan kondisi di lingkungan penelitian sehingga didapatkan gambaran yang jelas tentang kondisi objek penelitian (Siregar, 2013: 19).

3. Studi pustaka

Studi kepustakaan dalam penelitian ini dilakukan dengan membaca dan memaknai buku-buku literatur untuk mengetahui teori dan konsep yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

3.8 Teknik Pengolahan Data

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi

budaya pada suatu organisasi. Metode ini digunakan untuk mengukur sejauh mana dari empat jenis budaya mendominasi pada organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan. Dimana Skor pada setiap pernyataan harus diisi, minimum dengan angka 5 atau kelipatannya dan totalnya harus 100. Responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka dari tiap dimensi. Berikut adalah contoh kuesioner.

Tabel 3.6
Contoh Kuesioner Karakteristik Dominan

GROUP 1 KARAKTERISTIK DOMINAN		SaatIni		Diharapkan	
		Ranking	Score	Ranking	Score
A	Dinas/instansi daerah kabupaten lampung timur merupakan tempat yang familier, layaknya sebuah keluarga besar, setiap stakeholder saling berbagi satu sama lain.	3	20	2	35
B	Dinas/instansi daerah kabupaten lampung timur merupakan instansi yang sangat dinamis. Seluruh stakeholder berpandangan ke depan, mandiri, dan berani mengambil risiko.	4	5	1	40
C	Dinas/instansi daerah kabupaten lampung timur Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Para stakeholdernya sangat kompetitif dan ingin berprestasi.	2	35	3	20
D	Dinas/instansi daerah kabupaten lampung timur sangat terkendali dan terstruktur. Kegiatan stakeholder didalamnya diatur oleh prosedur dan/atau peraturan yang sudah baku.	1	40	4	5
TOTAL			100		100

Sumber: Kuesioner yang dikembangkan dalam Penelitian (2015)

Contoh Pertanyaan Terbuka:

P1 : Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i sudah yakin dengan jawaban mengenai karakteristik dominan diatas? Jika yakin, mengapa?

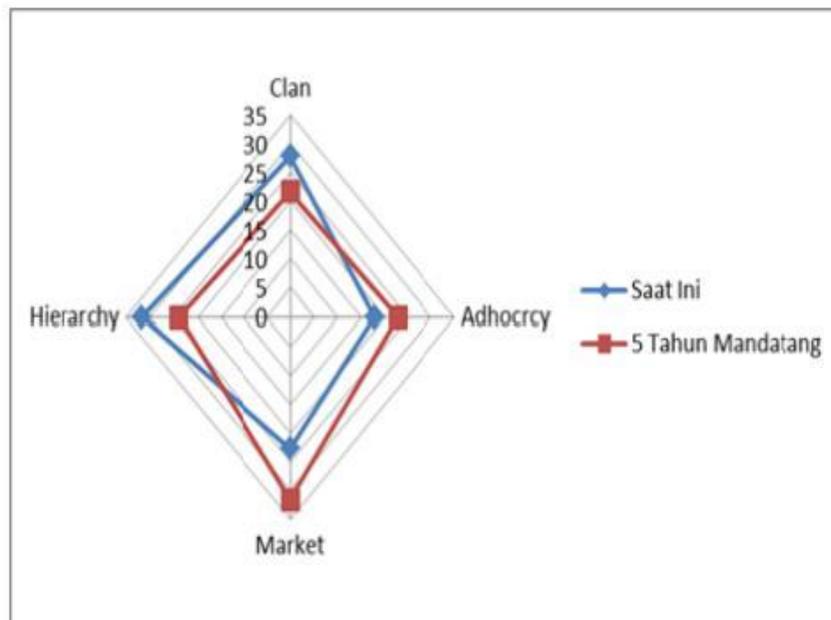
Jawab:.....
.....

Pengolahan data dilakukan dengan menjumlahkan skor pada setiap sel dan diakhiri dengan menghitung rata-rata. Rata-rata diperoleh dengan menjumlahkan skor masing-masing kultur pada tiap dimensi budaya dan membagi hasilnya dengan 6. Penghitungan skor OCAI dilakukan secara terpisah antara skor kultur sekarang (*now*) dengan skor kultur yang dikehendaki (*preffered*) agar dapat dilakukan perbandingan. Artinya ada dua tabel yang terpisah untuk menghitung skor kultur sekarang dan kultur yang diharapkan (Kusdi,2011:269). Diagnosis kultur organisasi dilakukan berdasarkan tabulasi dari skor OCAI, yaitu melihat tipe kultur yang mendominasi organisasi tersebut, kesenjangan (*discrepancy*) antara kultur saat ini dan kultur yang seharusnya, serta kekuatan tipe kultur yang mendominasi organisasi.

Kesenjangan antar kultur dapat berupa kesenjangan positif, dimana responden mengharapkan tipe kultur tersebut ditingkatkan dan kesenjangan negatif, dimana responden mengharapkan bahwa tipe kultur tersebut berkurang. Diagnosis tersebut dilakukan pada setiap dimensi kunci budaya yang terdiri dari 6 dimensi yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses. Sehingga akan didapatkan budaya organisasi yang paling dominan secara keseluruhan dengan menjumlahkan masing-masing budaya (*clan, adhocracy, market, dan hierarchy*) pada seluruh dimensi kunci budaya. Langkah selanjutnya, skor akan diinterpretasikan ke dalam sebuah *chart* dengan tipe radar pada *microsoft excel* 2010 sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan.

Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah (lihat gambar3.1)

Gambar 3.1
Contoh *Chart* OCAI



Sumber: Febriana (2012)

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Inspektorat Provinsi Lampung

4.1.1 Sejarah Berdirinya Inspektorat Provinsi Lampung

Awalnya lembaga pengawas di Pemerintah Daerah bersatu dengan Sekretariat Pemerintah Daerah. Lembaga pengawas ini merupakan institusi yang bersifat pengendalian intern dilaksanakan oleh polisi pamong praja, kemudian dilaksanakan oleh biro pengawasan untuk tingkat provinsi dan bagian pemasaran di daerah tingkat II.

Pada tahun 1980, lembaga pengawas daerah tersebut kemudian berdiri sendiri. Hal tersebut berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 220 tahun 1979 Tentang Pengawasan Daerah dengan nama Inspektorat Wilayah Pemerintah Kotamadya/Kabupaten dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. III tahun 1981 Tentang Stuktur Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat Wilayah Pemerintah Kabupaten/Kotamadya. Lembaga ini memiliki tugas untuk membantu Kepala Daerah tingkat II dalam menyelenggarakan pengawasan umum.

Sejak digulirnya reformasi Mei 1998, telah terjadi perubahan paradigma Pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Disamping itu, dimasa lalu lembaga birokrasi tidak independen karena menjadi kendaraan politik. Selanjutnya sejak di mulainya reformasi telah dilakukan penataan kelembagaan dilingkungan pemerintahan.

Dengan dicanangkannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka kepada daerah telah diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengatur rumah tangganya. Dengan dasar Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 25 tahun 1999 tentang Pertimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat Daerah, maka telah terjadi pergeseran kewenangan dari pemerintah kepada pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota. Dengan pergeseran tersebut maka dengan sendirinya terjadi perubahan kelembagaan yang berupa restrukturisasi kelembagaan baik kelembagaan pada pemerintah terutama kelembagaan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 84 tahun 2000 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dibentuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan:

- a. Kewenangan Pemerintah yang dimiliki Daerah
- b. Karakteristik, Potensi dan Kebutuhan Daerah
- c. Kemampuan Keuangan Daerah
- d. Ketersediaannya Sumber Daya Aparatur.

Didasarkan pada poin diatas, maka sudah sewajarnya Pemerintah Propinsi, Kota/Kabupaten mempunyai aparat pengawasan sebagai kelengkapan unsur manajemen yang terdiri dari unsur perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Seiring dengan di undangkannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah maka seluruh komponen bangsa wajib dan patut untukmenyukseskan komitmen pelaksanaan otonomi daerah yang efektif. Oleh karena itu pada tanggal 11 Januari 2001 Inspektorat Kotamadya Bandar Lampung dibentuk dan ditugaskan untuk melaksanakan pengawasan di Pemerintah Kota Bandar Lampung. Pembentukan tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Walikota Bandar Lampung No. 22 tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawas Kota. Tugas pokoknya adalah membantu walikota dalam melaksanakan tugas pengawasan umum di lingkungan pemerintah daerah kota terhadap penyelenggaraan di bidang pemerintahan, ekonomi, kesejahteraan rakyat, pembangunan dan bidang operator. Berdasarkan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 20 tahun 2008 tanggal 11 Februari 2008 Badan Pengawas Daerah Kota Bandar Lampung berganti nama menjadi Inspektorat Kota Bandar Lampung yang dipimpin oleh seorang Inspektur.

Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, membawa perubahan yang signifikan terhadap pembentukan perangkat daerah dengan prinsip tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*) berdasarkan beban kerja yang sesuai dengan kondisi nyata di masing-masing daerah. Hal ini juga sejalan dengan prinsip penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, proporsional, efektif dan efisien. Pengelompokan organisasi perangkat daerah

didasarkan pada konsepsi pembentukan organisasi. yang terdiri atas 5 (lima) elemen, yaitu kepala daerah (*strategic apex*), sekretaris daerah (*middle line*), dinas daerah (*operating core*), badan fungsi penunjang (*technostntkcture*), dan staf pendukung (*supportirug staff*). Dinas daerah merupakan pelaksana fungsi inti (*operating core*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Badan daerah melaksanakan fungsi penunjang (*technostntcture*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*).

Dasar utama pembentukan perangkat daerah sesuai dengan prinsip desain organisasi, pembentukan perangkat daerah didasarkan pada asas efisiensi, efektivitas, pembagian habis tugas, rentang kendali, tata kerja yang jelas, fleksibilitas, urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, dan intensitas urusan pemerintahan dan potensi daerah. Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan dimaksud, pemerintahan daerah memprioritaskan pelaksanaan urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, agar apa yang menjadi kebutuhan dasar masyarakat dapat terpenuhi secara optimal.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah yang bersifat wajib, diselenggarakan oleh seluruh provinsi, kabupaten, dan kota, sedangkan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat pilihan hanya dapat diseienggarakan oleh daerah yang memiliki potensi unggulan dan kekhasan

daerah, yang dapat dikembangkan dalam rangka pengembangan ekonomi daerah. Hal ini dimaksudkan untuk efisiensi dan memunculkan sektor unggulan masing-masing daerah sebagai upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya daerah dalam rangka mempercepat proses peningkatan kesejahteraan rakyat.

Pembentukan perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor keuangan, kebutuhan nyata daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana dan prasarana penunjang tugas serta ketersediaan pegawai yang sesuai dengan beban kerja organisasi baik kualitas maupun kuantitas.

Dalam pelaksanaan pembinaan dan pengendalian perangkat daerah, pemerintah daerah senantiasa melakukan fasilitasi melalui asistensi, pemberian arahan, pedoman, bimbingan, supervisi, peiatihan, serta kerja sama, sehingga sinkronisasi dan simplifikasi dapat tercapai secara optimal dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Kepala daerah dibantu oleh Perangkat Daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang. Unsur staf diwadahi dalam sekretariat daerah dan sekretariat DPRD. Unsur pelaksana urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah diwadahi dalam dinas daerah.

Unsur pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah diwadahi dalam badan daerah. Unsur penunjang yang khusus melaksanakan fungsi pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah diwadahi dalam inspektorat.

Kepala dinas, kepala badan, sekretaris DPRD, inspektur bertanggungjawab kepada Kepala daerah melalui Sekretaris daerah. Fungsi sekretaris daerah dalam pertanggungjawaban tersebut hanyalah fungsi pengendalian administrasi untuk memverifikasi kebenaran administrasi atas pertanggungjawaban yang disampaikan oleh kepala dinas, kepala badan, sekretaris DPRD, inspektur, kepala satuan polisi pamong praja dan nama lain kepada kepala daerah. Pengertian pertanggungjawaban kepala dinas, kepala badan, sekretaris DPRD, kepala atau sebutan lain pada satuan kerja lainnya sekretaris daerah adalah pertanggungjawaban administratif yang meliputi penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dinas daerah, badan, sekretariat DPRD, dan satuan kerja lainnya, dengan demikian kepala dinas, kepala badan, sekretaris DPRD, kepala atau sebutan lain pada satuan kerja lainnya bukan merupakan bawahan langsung sekretaris daerah.

Dasar utama pembentukan perangkat daerah yaitu adanya urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah yang terdiri atas urusan pemerintahan wajib dibagi atas urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan pemerintahan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

Pembentukan perangkat daerah mempertimbangkan faktor luas wilayah, jumlah penduduk, kemampuan keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah sebagai mandate yang wajib

dilaksanakan oleh setiap daerah melalui perangkat daerah. Penetapan perangkat daerah dibagi dalam 3 (tiga) tipe, yaitu sekretariat daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe A; sekretariat daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe B; dan sekretariat daerah, sekretariat DPRD dan inspektorat tipe C; dinas tipe A, dinas tipe B dan dinas tipe C; badan tipe A, badan tipe B dan badan tipe C.

Tipe perangkat daerah didasarkan pada perhitungan jumlah nilai variabel beban kerja. Variabel beban kerja terdiri atas variabel umum dan variabel teknis. Variabel umum, meliputi jumlah penduduk, luas wilayah, jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah dengan bobot 20%, dan variabel teknis yang merupakan beban utama dengan bobot sebesar 80%.

Pemerintah daerah memprioritaskan pelaksanaan urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, agar kebutuhan dasar masyarakat dapat terpenuhi secara optimal. Oleh karena itu perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan wajib berkaitan dengan pelayanan dasar diadahi dalam bentuk dinas utama minimal tipe C.

Pembinaan dan pengendalian penataan perangkat daerah dimaksudkan dalam rangka penerapan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi antar daerah dan antar sektor, sehingga taat asas dan taat norma dalam penataan kelembagaan perangkat daerah.

4.1.2 Tujuan Dan Sasaran

Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi dan tujuan sebagai hasil akhir yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 5 (lima)

tahun. Tujuan utama Inspektorat Provinsi Lampung yang hendak dicapai dalam periode 2015 – 2019 adalah Mengembangkan pemerintahan yang baik dan antisipatif.

Sasaran adalah hasil yg akan dicapai secara nyata oleh organisasi secara lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yg lebih pendek. Sesuai dengan tujuan organisasi maka sasaran yang hendak dicapai dalam kurun waktu 5 tahun ke depan adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, meningkatnya peran aparat pengawasan intern pemerintah, terselenggaranya sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP).

4.1.3 Tugas Pokok Dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 61 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Lampung Nomor 10 Tahun 2014 Tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Lampung, pada :

Pasal 2 ayat (1) Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah, ayat (2) Inspektorat dipimpin oleh seorang Inspektur yang diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur dan Pasal 5 ayat (1) Inspektur Provinsi mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Provinsi, pelaksanaan tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diberikan Pemerintah kepada Gubernur, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota dan

pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah Kabupaten/Kota serta melaksanakan tugas lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur sesuai ketentuan perundang-undangan.

Inspektorat Provinsi Lampung mempunyai tugas melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Provinsi, pelaksanaan pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota dan pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Inspektorat Provinsi Lampung mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan program pengawasan
2. Perumusan kebijakan dan fasilitasi pengawasan
3. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan
4. Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas perangkat pemerintahan Provinsi yang meliputi aspek tugas pokok, pengelolaan, sumber daya manusia, kebijakan daerah, kelembagaan, pegawai daerah, barang negara /daerah serta pembinaan masyarakat, perekonomian daerah, keuangan daerah, pendapatan daerah, BUMD dan lain-lain yang ditugaskan oleh Gubernur
5. Pengusutan kebenaran atas laporan pengaduan tentang hambatan, penyimpangan atau penyalahgunaan dalam pelaksanaan tugas perangkat daerah Provinsi Lampung
6. Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan
7. Pengawasan terhadap pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/ Kota;
8. Pelayanan Administratif.

4.1.4 Visi Dan Misi

Visi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Provinsi Lampung adalah “**Lampung Maju dan Sejahtera 2019**“, yang kemudian dijabarkan dalam 5 (lima) misi sebagai berikut :

1. Meningkatkan pembangunan ekonomi dan memperkuat kemandirian daerah;
2. Meningkatkan infrastruktur untuk pengembangan ekonomi dan pelayanan sosial;
3. Meningkatkan kualitas pendidikan, kesehatan, budaya masyarakat dan toleransi kehidupan beragama;
4. Meningkatkan pelestarian SDA dan kualitas lingkungan hidup yang berkelanjutan;
5. Menegakkan supremasi hukum, membangun peradaban demokrasi dan meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Memperhatikan visi dan misi serta program kepala daerah terpilih periode 2015 – 2019 maka tugas dan fungsi serta kedudukan Inspektorat Provinsi Lampung selaku unsur pendukung Kepala Daerah di bidang pengawasan dan Pembinaan adalah meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa yang bertujuan mendukung pemantapan profesionalisme aparat pengawasan dalam melayani publik/masyarakat. Jadi Inspektorat Propinsi Lampung bertugas menjalankan misi ke-5 (lima) Propinsi Lampung diatas.

“Inspektorat yang Profesional Dalam Mewujudkan Tata Pemerintahan Provinsi Lampung Termaju di Indonesia”

Visi ini mengandung makna bahwa Inspektorat Provinsi Lampung akan terus meningkatkan sumber daya pengawasan terutama keahlian, keterampilan dan integritas untuk mewujudkan lembaga pengawasan yang profesional, sehingga dapat mewujudkan tata pemerintahan yang baik pada seluruh perangkat daerah Pemerintah Provinsi Lampung melalui pengawasan yang dilaksanakan Inspektorat Berdasarkan Visi dan Misi Provinsi Lampung Tahun 2013-2018 dan Visi Inspektorat, tugas pokok dan fungsi Inspektorat serta masukan-masukan dari pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), maka ditetapkan Misi Inspektorat Provinsi Lampung sebagai berikut Misi Pertama : “Meningkatkan Kualitas Pengawasan dan Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah”

Misi ini mengandung makna bahwa sesuai kewenangan dimiliki INSPEKTORAT, maka dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik di Provinsi Lampung, INSPEKTORAT harus meningkatkan pengawasan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan daerah kepada seluruh perangkat daerah Provinsi Lampung.

Misi Kedua : “Meningkatkan Peran Inspektorat sebagai *Counseling Partner* dan *Quality Assurance* Organisasi Perangkat Daerah” Misi ini mengandung makna bahwa di samping fungsi pengawasan, maka sebagai Pengawas Internal, Inspektorat juga diharapkan melaksanakan fungsi penjamin mutu (*Quality Insurance*) dan Mitra Kerja (*Counseling Partner*) bagi Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Lingkup Pemerintah Provinsi Lampung.

Misi Ketiga : “Mewujudkan Aparat Inspektorat Yang Profesional”

Misi ini mengandung makna bahwa untuk dapat meningkatkan pengawasan kepada perangkat daerah Provinsi Lampung, maka Inspektorat harus melakukan pembenahan kedalam yaitu meningkatkan kualitas sumber daya pengawasan terutama keahlian, keterampilan dan integritas agar supaya Inspektorat menjadi lembaga yang professional. Perumusan tujuan strategis Inspektorat Provinsi Lampung tahun 2013-2018 sesuai dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

Tujuan

- 1) Meningkatkan Kualitas Hasil Pengawasan;
- 2) Meningkatkan Fungsi Pembinaan dan Penjaminan Mutu oleh Inspektorat;
- 3) Meningkatkan Kompetensi Aparat dan Ketatatlaksanaan Inspektorat.

Sasaran

- 1) Meningkatnya Kualitas Laporan dan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan;
- 2) Meningkatnya Fungsi dan Peran Inspektorat dalam mewujudkan *Good Government*;
- 3) Meningkatnya Profesionalisme Aparat Pengawasan.

Faktor- faktor kunci keberhasilan yang merupakan strategi kunci untuk Inspektorat Provinsi Lampung sebagai berikut :

- a. Melaksanakan pengawasan secara optimal dengan dukungan peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah;
- b. Laksanakan kebijakan stratejik dengan dukungan Bupati dan bekerjasama dengan SKPD atau pihak lain yang terkait.;

- c. Tingkatkan pengetahuan dan keterampilan pada Pejabat Fungsional Pengawasan, khususnya terhadap tugas-tugas dibidang pengawasan;
- d. Lakukan koordinasi dan konsultasi dalam pelaksanaan tugas-tugas pengawasan untuk mengatasi perubahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan;
- e. Manfaatkan tingginya animo dan apresiasi para pemangku kepentingan/ stakeholders terhadap peranan INSPEKTORAT dalam pengawasan;
- f. Lakukan kajian terutama dalam memenuhi jumlah sumber daya manusia pengawasan;
- g. Tingkatkan penyelesaian tindak lanjut terhadap hasil – hasil pengawasan aparat pengawasan internal dan eksternal;
- h. Susun skala prioritas terhadap program danm kegiatan pengawasan dengan melakukan sinergitas dengan aparat pengawasan internal dan eksternal;
- i. Laksanakan tugas dan fungsi pengawasan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dalam Renstra Inspektorat Provinsi Lampung tahun 2013-2018, program dan kegiatan dikategorikan kedalam Program/Kegiatan peningkatan sistem pengawasan internal dan pembinaan, Program/Kegiatan peningkatan kualitas aparat pengawas.

4.1.5 Sumber Daya Inspektorat

1. Susunan Kepegawaian

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Inspektorat Provinsi Lampung didukung oleh sumber daya aparatur yang secara umum masih dihadapkan pada permasalahan keterbatasan dalam bidang kompetensi/ kualitas SDM. Komposisi Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

- | | |
|-------------------------------|------------|
| a. Inspektur | :1 Orang |
| b. Sekretaris | : 1 Orang |
| c. Kasubbag | : 3 Orang |
| d. Inspektur Pembantu Wilayah | : 4 Orang |
| e. NSU | : 53 Orang |

Jabatan Fungsional Auditor Inspektorat Provinsi Lampung terdiri sebagai berikut :

- | | |
|-------------------------------|------------|
| a. Auditor Ahli Madya | : 19 Orang |
| b. Auditor Ahli Muda | :11 Orang |
| c. Auditor Ahli Pertama | : 14 Orang |
| d. Auditor Penyelia | : 5 Orang |
| e. Auditor Pelaksana Lanjutan | : 0 Orang |
| f. Auditor Pelaksana | : 1 Orang |

Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD) Inspektorat Provinsi Lampung adalah sebagai berikut :

- | | |
|----------------------------------|------------|
| a. Pengawas Pemerintahan Pertama | : 1 Orang |
| b. Pengawas Pemerintahan Muda | : 9 Orang |
| c. Pengawas Pemerintahan Madya | : 12 Orang |

4.1.6 Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana merupakan salah satu faktor penting dalam rangka menunjang kelancaran tugas dan fungsi Inspektorat, akan tetapi kondisinya saat ini masih belum dapat dikatakan mencukupi. Sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh Inspektorat Provinsi Lampung adalah sebagai berikut:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1. Luas Bangunan Kantor | :3.500 M ² |
| 2. Kendaraan Dinas Roda 4 (empat) | : 6Unit |
| 3. Kendaraan Dinas Roda 2 (dua) | : 3 Unit |
| 4. Air Conditioner | : 16Unit |
| 5. Komputer | : 40 Unit |
| 6. Mesin Tik Manual | : 6 Unit |
| 7. Telepon | : 2 Unit |
| 8. Airphone | : 12 Unit |
| 9. Faximile | : 2 Unit |

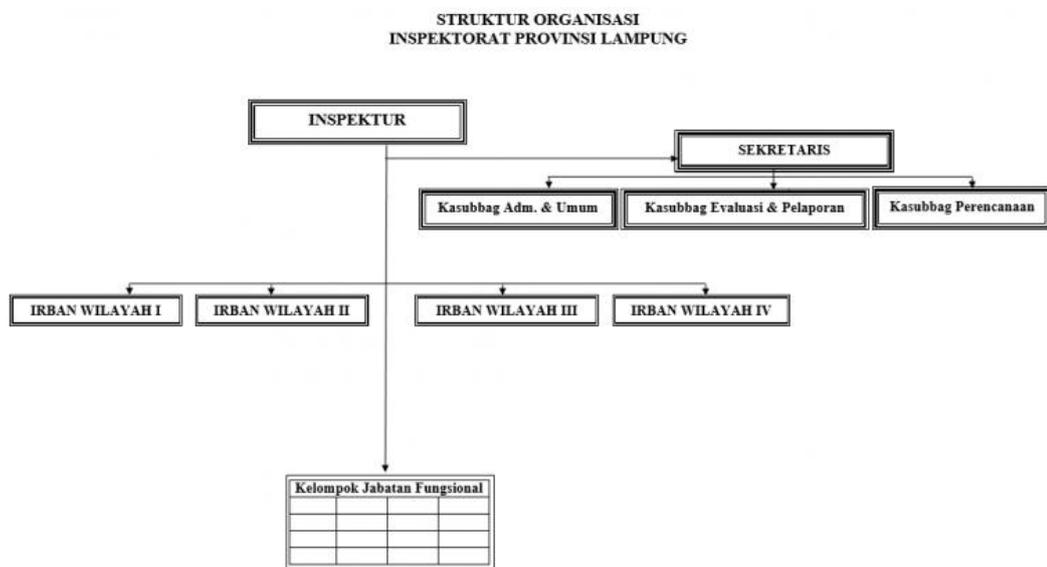
4.1.7 Struktur Organisasi

Susunan Organisasi Inspektorat Provinsi Lampung terdiri dari :

1. Inspektur;
2. Sekretariat yang dipimpin oleh Sekretaris terdiri dari ;`
 - a. Sub Bagian Perencanaan;
 - b. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan;
 - c. Sub Bagian Administrasi dan Umum.
3. Inspektur Pembantu terdiri dari :
 - a. Inspektur Pembantu Wilayah I;
 - b. Inspektur Pembantu Wilayah II;

- c. Inspektur Pembantu Wilayah III;
- d. Inspektur Pembantu Wilayah IV;
- e. Kelompok Jabatan Fungsional, terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan ketrampilannya;

Gambar 3.2 Struktur Organisasi Inspektorat Provinsi Lampung



Adapun uraian tugas unsur Inspektorat dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Inspektur Inpektur mempunyai tugas memimpin, mengkoordinasikan dan melaksanakan sebagian urusan pemerintahan daerah di bidang pengawasan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kebijakan pemerintah kota.
- b. Sekretariat Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat di bidang kesekretariatan. Sedangkan fungsinya adalah:
 - 1) Pengelolaan urusan penyusunan program, monitoring dan evaluasi
 - 2) Pengelolaan urusan administrasi umum dan kepegawaian

- 3) Pengelolaan urusan keuangan
 - 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan atasan
- c. Subbag Penyusunan Program, Monitoring dan Evaluasi Mempunyai tugas :
- 1) Menghimpun dan menyusun data program kegiatan dan data hasil pengawasa
 - 2) Menyusun dan mengusulkan perencanaan program kegiatan dengan pihak yang berkepentingan
 - 3) Melaksanakan monitoring dan evaluasi hasil pengawasan dan kegiatan
 - 4) Menghimpun dan menyusun pelaporan pelaksanaan program kegiatan dan tindak lanjut hasil pengawasan
 - 5) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- d. Subbag Umum dan Kepegawaian Mempunyai tugas:
- 1) Melakukan pengelolaan dan pelaporan administrasi umum yang meliputi pengelolaan naskah dinas, penataan kearsipan dinas, melaksanakan urusan rumah tangga, pengelolaan sarana dan prasarana, hubungan masyarakat, urusan hukum dan menyiapkan rapat.
 - 2) Melakukan pengelolaan dan pelaporan administrasi kepegawaian yang meliputi kegiatan penyiapan bahan penyusunan rencana kebutuhan pegawai, mutasi, disiplin, pengembangan pegawai dan kesejahteraan pegawai.
 - 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan

- e. Subbag Keuangan Mempunyai tugas:
- 1) Melakukan pengelolaan urusan administrasi keuangan yang meliputi urusan penyusunan anggaran, administrasi gaji, administrasi perjalanan dinas
 - 2) Menyusun pembukuan, pertanggungjawaban keuangan dan pelaporannya
 - 3) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- f. Inspektur Pembantu Wilayah I, II, III, IV Inspektur Pembantu Wilayah I, II, III, IV mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Inspektorat Kota meliputi wilayah kerja pembinaan dan pengawasan pada instansi/satuan kerja di lingkungan pemerintah kota dan kecamatan serta kelurahan sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang ditetapkan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Inspektur Pembantu Wilayah I, II, III, IV mempunyai fungsi:
- 1) Penyusunan dan perumusan konsep kebijakan dan fasilitasi pengawasan yang meliputi bidang pemerintahan, bidang ekonomi dan pembangunan bidang kesejahteraan dan kemasyarakatan dan bidang administrasi
 - 2) Penyusunan rencana pkpt
 - 3) Pengkoordinasian penyelenggaraan pengawasan, pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan dan pemutakhiran data hasil pemeriksaan meliputi wilayah kerja inspektorat pembantu wilayah i, ii, iii, iv
 - 4) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan
- g. Kelompok Jabatan Fungsional Kelompok jabatan fungsional di lingkungan Inspektorat mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis pengawasan sesuai dengan bidang keahlian dan kebutuhan.

4.1.8 Jenis Pemeriksaan

Adapun jenis pemeriksaan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kota Bandar Lampung yaitu:

- a. Pemeriksaan rutin (reguler) yang dilaksanakan berdasarkan program kerja pengawasan tahunan yang ditetapkan
- b. Pemeriksaan khusus dan kasus yang dilaksanakan berdasarkan permintaan pejabat berwenang terkait permohonan dan atau adanya pengaduan perseorangan atau masyarakat.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Setelah penulis melakukan analisa mengenai budaya organisasi dalam rangka *e-Government* (Studi pada inspektorat Provinsi Lampung), maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan hasil penelitian pemetaan budaya organisasi apa yang digunakan di inspektorat Provinsi Lampung dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) keseluruhan staff Inspektorat Provinsi Lampung saat ini memiliki budaya organisasi *clan* dan tetap menginginkan budaya organisasi *clan* sebagai budaya yang diharapkan di masa yang akan datang.
2. Budaya organisasi berpengaruh dan berkaitan terhadap penggunaan dan pengembangan teknologi *e-Government* yang dapat dilihat dari website. Inspektorat Provinsi Lampung memanfaatkan teknologi informasi sebagai *business partner* artinya teknologi informasi diutamakan dalam melakukan kegiatan-kegiatan di Inspektorat Provinsi Lampung

6.2. Saran

Beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai pertimbangan antara lain:

1. Inspektorat Provinsi Lampung telah menerapkan budaya organisasi yang baik sebagai acuan dalam bekerja yaitu budaya *clan*. Diharapkan kedepannya, penerapan budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap dan dijiwai oleh setiap individu yang ada dalam instansi.
2. Diharapkan kedepannya website Inspektorat Provinsi Lampung tetap dipertahankan dan lebih ditingkatkan demi tercapainya *e-Government* yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi dan masyarakat.
3. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menambah variabel lain yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian lanjutan. Hal ini karena masih adanya variabel-variabel yang belum ditemukan penulis yang masih memiliki hubungan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Afif, Faisal. 1994. *Menuju Pemasaran Global*. Eresco. Bandung.
- Akbar & Usman. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aprilia, Deby Dwi Astuti. 2013. "Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* Pada PT.Perkebunan Nusantara XIII (PERSERO) Di Dumai". Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Arni, Muhammad. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Badrudin. 2013. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Bougie, & Sekaran. (2013). *Edisi 5, Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York: John wiley@Sons.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 2011. *Diagnosing And Changing Organizational Culture. Third Edition*. San Fransisco, CA : Jossey - Bass.
- Davis,F.D. 1989. *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. MIS Quarterly.Vol. 13 No. 5: pp319-339.
- Febriana, Anggun Tri. 2012. *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Gubernur Lampung,2016. *Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2016. Tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Lampung*. Pemerintah Provinsi Lampung, Lampung.

- Gubernur Lampung, 2016. *Peraturan Gubernur Lampung Nomor 61 Tahun 2016. Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Provinsi Lampung*. Pemerintah Provinsi Lampung, Lampung.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Hermana, Budi. 2011. *Evaluating e-Government Implementation by Local Government: Digital Divide in Internet Based Public Service in Indonesia*. Universitas Gunadarma.
- Hernikawati, Dewi. (2013) *Kajian Implementasi e-Government Tingkat Propinsi di Indonesia*, Jakarta: Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia
- Kadiman, Kusmayanto. 2006. *Penelitian Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi 2005 – 2025*. Jakarta: Kementrian Negara Riset dan Teknologi.
- Kusdi, 2011. *Budaya organisasi (Teori ,Penelitian dan Praktik)*.Jakarta:Salemba Empat.
- Liliweri, Alo. 2000. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: PT. LKiS Pelangi Aksara.
- Masyhuri dan Zainuddin,M. 2008. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama
- Megawati,. Rikardo, Riki,. 2015. “*Analisis Budaya Organisasi Teknologi Informasi Menggunakan OCAI*” (*Studi Kasus Bagian PDE Kota Pekanbaru*). Sistem Informasi UIN SUSKA RIAU.
- Ndraha Taliziduhu, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Nurhaida, Ida., Muludi, Kurnia., Djuadji, Kurnia., S.Djauharie, Arlyandi,. 2016. *Evaluasi Website Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Propinsi Lampung Dalam Rangka Implementasi e-Government*. Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Lampung.
- Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*.Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. *Manajemen Jilid 1/ Stephen P Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani*. –Ed.10, Cet13-. Jakarta: Erlangga
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. United States of America : John Wiley & Sons, Inc.

- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Bandung, Fokusmedia.
- Siregar, Syofian. 2013. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Sosiawan, Edwi, Arief, 2008. *Tantangan Dan Hambatan Dalam Implementasi eGovernment Di Indonesia. Prosiding Seminar Nasional Informatika UPN "Veteran" Yogyakarta, 24 Mei 2008*. Hal 99-108.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Surendro, Kridanto. 2006. *Budaya organisasi sebagai indikator kesiapan e-government; Prosiding. SNATI*.
- Sutanta, Edhy. 2011. *Kebijakan Standarisasi data Problem Interoperabilitas Pada Aplikasi e-Government*. Fakultas Matematika dan IPA:Universitas Gajah Mada.
- Tika, H Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Husein, Umar . 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umartias, Muhammad. 2014. *Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan OCAI Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang*. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Wahab, Abdul Azis. 2008. *Anatomi organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya. Stevanus Wisnu. 2007. *Budaya Organisasi Dan Efektifitas Penerapan e-Goverment*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Sumber Lain :

<http://www.apjii.or.id/v2/read/article>

<http://www.inspektorat.lampungprov.go.id>

<http://www.oecd.org/internet/interneteconomy/1888451.pdf>