

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil dan analisa data kuisisioner dan observasi di lapangan, dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut :

5.1. Kesimpulan

1. Secara umum, implementasi *e-Plantation* di First Resources Group telah berjalan dan beroperasi dengan baik di perkebunan *region* Riau. Hanya saja proses pelaksanaannya tidak sesuai dengan target jadwal proyek (Gambar 4.1) dimana pada bulan September 2014 *e-Plantation* seharusnya sudah mulai diterapkan dan diuji coba di *region* Kalimantan dimulai dari Kalimantan Barat diikuti oleh Kalimantan Timur pada tahun 2015. Hal ini disebabkan oleh sejumlah kendala yang dihadapi terutama terdapat pada faktor Pengembangan *Software*, Pengujian dan Penyelesaian Masalah. Permasalahan yang masih belum bisa diselesaikan adalah proses *loading* yang masih lambat, sering terjadi *error* pada proses *loading*, format laporan yang terlalu panjang dan belum bisa menampilkan premi pekerja pemanen per hari. Deteksi dan evaluasi permasalahan tersebut dinilai terlambat dilakukan, rapat rutin evaluasi sudah dilakukan namun kurang efektif dalam menyelesaikan masalah tersebut. Tim proyek cenderung untuk tidak secara terbuka mengungkapkan kelemahan *e-Plantation*, walaupun sudah ada *feedback* dari *user* dari pihak perkebunan, sehingga dampak dari hal ini adalah banyaknya waktu yang hilang sia - sia. Peneliti memiliki dugaan adanya *conflict interest* dalam kasus ini, karena *e-Plantation* adalah buatan tim proyek sendiri, sehingga cenderung sungkan untuk mengakui kelemahannya. Dengan lambatnya deteksi permasalahan ini maka mengakibatkan lambatnya dilakukan kustomisasi pada *e-Plantation*. Permasalahan ini, yang juga menyebabkan keterlambatan implementasi

selama lebih kurang dua tahun untuk First Resources Group di *region* Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur.

2. Dari 11 faktor yang disebutkan dalam studi sebelumnya, sesuai studi di First Resources Group, maka urutan faktor yang penting dalam keberhasilan implementasi ERP / *e-Plantation* di First Resources Group yaitu : (1) Pengembangan *Software*, Pengujian dan Penyelesaian Masalah, (2) Budaya dan Progam Manajemen Perubahan, (3) Dukungan Pimpinan / Atasan, (4) Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem, (5) Komposisi dan Kerjasama Tim, (6) Komunikasi, (7) Monitoring dan Evaluasi Kerja, (8) Manajemen Proyek, (9) Pelaku Proyek, (10) Kesesuaian Bisnis dan Teknologi Informasi Sebelumnya dan (11) Visi dan Rencana Bisnis.
3. Untuk mengatasi permasalahan yang ada dalam modul *e-Plantation*, FRG saat ini sedang melakukan modifikasi / kustomisasi dan sedang diuji coba di salah satu anak perusahaan yaitu PT. MII (Muriniwood Indah Industry). Aplikasi yang baru ini diberi nama *e-Plantation 2*. Sementara dilakukan kustomisasi, implementasi ERP tetap berjalan dengan *e-Plantation* tetap digunakan sebagai modul *front end*. Diharapkan nantinya dengan adanya modifikasi / kustomisasi *e-Plantation* menjadi *e-Plantation 2* maka permasalahan tersebut bisa diatasi dan implementasi bisa berhasil secara penuh di *region* Riau dan *region* Kalimantan Barat serta Kalimantan Timur bisa segera *go live*.
4. Pelatihan karyawan yang terlibat dalam implementasi sudah dilakukan dengan baik. Namun muncul permasalahan saat terdapat karyawan yang mengundurkan diri dan terpaksa diganti dengan karyawan baru. Terdapat sebanyak 13 % karyawan baru yang terlibat dalam implementasi *e-Plantation* tetapi belum mendapatkan pelatihan. Hal ini memicu terjadinya kesalahan personal ketika dilakukan proses penginputan dan pada akhirnya memperlambat keberhasilan implementasi.

5.2. Saran

1. Pimpinan proyek tertinggi (*steering committee*) perlu lebih intensif memonitor kinerja tim proyek, tidak cukup hanya diberi wewenang yang besar untuk mengambil keputusan. Hal ini terkait adanya *conflict interest* didalamnya yang menyebabkan keterlambatan deteksi dan evaluasi kelemahan modul *e-Plantation* sehingga keputusan untuk melakukan modifikasi / kostumisasi juga terlambat dilakukan.
2. Agar dilakukan pelatihan untuk semua karyawan yang terlibat dalam implementasi *e-Plantation*, khususnya untuk karyawan baru yang menggantikan karyawan lama yang mengundurkan diri atau karena harus dimutasi ke bagian lain.
3. Jika kustomisasi *e-Plantation* menjadi *e-Plantation 2* gagal, maka disarankan First Resources Group untuk tetap mengimplementasikan ERP secara penuh dengan menggunakan Oracle (atau SAP) secara penuh sebagai modul *back end* dan *front end*, meskipun akan mengeluarkan dana yang cukup besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mashari, Majed and Al-Mudimigh, Abdullah. (2003). "ERP implementation: lessons from a case study". *Information Technology & People*. Vol. 16 Iss 1 pp. 21 – 33.
- Amri, Fachriza, Astuti Endang Siti dan Riyadi. (2013). "Analisis Implementasi Sistem ERP (Enterprise Resource Planning) (Studi pada PT. Jepe Press Media Utama Surabaya)".
- Carton, Fergal, Adam, Frederic and Sammon, David. (2008). "Project management: a case study of a successful ERP implementation". *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 1 Iss 1 pp. 106 – 124.
- Chen, Hsueh-Ju, dkk. (2012). "The ERP system impact on the role of accountants". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 Iss 1 pp. 83 – 101.
- Fatah, Luthfi. (2014). "Definisi Sumber Daya". Tanggal akses: 19/09/16, pukul: 15.46 WIB. <https://luthfifatah.wordpress.com/definisi-dan-klasifikasi-sumberdaya-alam/definisi-sumberdaya/>.
- First Resources. "e-Plantation System".
- Fiona Fui-Hoon Nah, dkk. 2003. ERP Implementation : Chief Information Officers Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal Of HumanComputer Interaction*, Vol.16 No.1 pp.5-22.
- Hall, James. (2011). "Accounting Information Systems 7th Edition". USA: South-Western Cengage Learning.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. (2015). "Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta : PT Bumi Aksara".
- Kapp, Karl M. (2001). "Integrated Learning for ERP Success : a Learning Requirements Planning Approach". USA: CRC Press LLC.
- Kuntoaji. (2014). "Faktor-faktor yang menentukan Kegagalan dan Keberhasilan Implementasi Teknologi Informasi (ERP)". Tanggal akses: 21/09/16, pukul: 12.12 WIB. <file:///D:/Skripsi%2020-09%20pm/Materi%20Pendukung%20Skripsi/Teori/FAKTOR->

FAKTOR%20YANG%20MENENTUKAN%20KEGAGALAN%20DAN%20
KEBERHASILAN%20IMPLEMENTASI%20TEKNOLOGI%20INFORMASI
%20(ERP)%20_%20Kuntoaji.html.

- Maguire, Stuart, Ojiako, Udechukwu dan Said, Al. (2010). "ERP implementation in Omantel: a case study". *Industrial Management & Data Systems* Vol. 110 Iss 1 pp. 78 – 92.
- Monk, Ellen and Wagner, Bret. (2013). "Concepts in Enterprise Resource Planning 4th Edition". USA: Course Technology Cengage Learning.
- NN. (2016). "Oracle Corporation". Tanggal akses : 30/11/2016, pukul 06.42 WIB. https://id.wikipedia.org/wiki/Oracle_Corporation
- O'Brien, James A., and Marakas, George M. (2011). "Management Information Systems 10th Edition". USA: McGraw-Hill Irwin.
- O'Leary, Daniel. (2000). "Enterprise Resource Planning Systems Life (Introduction ed)". UK: Cambridge University Press.
- Perreault, W.D. and McCarthy, E. J. (2002). "Basic marketing: A marketing strategy planning approach 14 Edition". USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Sawit Indonesia. (2016). "OWL-Plantation System, Kelola Sawit Berbasis ERP Perkebunan Terbaik". Jakarta: PT. Multisarana Media
- Stefanou, Constantinos J. and Revanoglou, Andreas. (2006). "ERP integration in a healthcare environment: a case study". *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 19 Iss 1 pp. 115 – 130.
- Tengku Shahindra. (2007). "Menggunakan prinsip 5M+2". Tanggal akses: 20/09/16, pukul: 09.38 WIB. <https://ilmusdm.wordpress.com/2007/12/21/menggunakan-prinsip-5m2/>.
- Xu, Hongjiang, dkk. (2002). "Data quality issues in implementing an ERP". *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102 Iss 1 pp. 47–58.
- Yeh, Jen Yin and OuYang, Yen-Ching. (2010). "How an organization changes in ERP implementation: a Taiwan semiconductor case study". *Business Process Management Journal*. Vol. 16 Iss 2 pp. 209 – 225.



LAMPIRAN 1

SURAT RISET



PT. SURYA INTISARI RAYA

Jakarta Office : APL Tower – Central Park, 28th Floor Podomoro City, Jl Letjend S. Parman Kav 28
Grogol-Petamburan, Jakarta 11470 Telp (021) 29298888, Fax (021) 29298878
Pekanbaru Office : Surya Dumai Group Building, 5th Floor, Jl. Jend. Sudirman No. 395, Pekanbaru (28116)
Telp.: (0761) 32888 (hunting), Fax.: (0761) 32700

SURAT KETERANGAN

Nomor : SLK/SK/490/XI/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini Pimpinan PT. Surya Intisari Raya – Kebun Sei Lukut menerangkan dengan sebenarnya :

Nama Lengkap : **Christian Gregorio Purba**
Tempat, Tgl. Lahir : **Medan, 23 Mei 1994**
No. Mahasiswa : **19659 / Manajemen**
No. HP : **0821-7234-6486**
Alamat : **Jalan Kledokan 6, Pastika Ambarukmo No. B3**

Telah benar melakukan penelitian Skripsi yang berupa :

1. Wawancara Karyawan terkait uji coba e-Plant.
2. Mengikuti proses input e-Plant.
3. Data profil perusahaan dan data e-Plant Project Planning.

Terhitung mulai tanggal 29 Oktober 2016 sampai dengan 12 November 2016.
Yang berjudul :

**“Studi Penerapan ERP di PT. Surya Intisari Raya - Sei Lukut
(First Resources Group)”**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, untuk dapat di pergunakan sebagaimana mestinya.

Kebun Sei Lukut, 12 November 2016
PT. SURYA INTISARI RAYA

Ir. NURYADI
Group Manager Kebun



Tembusan:
Arsip



LAMPIRAN 2

LEMBAR KUISIONER

STUDI IMPLEMENTASI ERP DI FIRST RESOURCES GROUP

TGL : _____

NAMA : _____

JABATAN : _____

Ket : Beri tanda pada kolom jawaban Anda.

| No | FAKTOR | PERTANYAAN | JAWABAN | | | | |
|----|---|---|----------------------|---------------|--------|---------|----------------|
| | | | Sangat Tidak Penting | Tidak Penting | Netral | Penting | Sangat Penting |
| 1 | Kesesuaian bisnis dan teknologi Informasi sebelumnya | Menurut anda bagaimana peran kesesuaian bisnis dan teknologi informasi sebelumnya pada penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 2 | Visi dan Rencana Bisnis | Bagaimana keberadaan Visi, Rencana Bisnis, Tujuan/Target dan Pertimbangan Biaya untuk kesuksesan penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 3 | Modifikasi proses bisnis | Menurut anda bagaimana pentingnya Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem pada proses penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 4 | Budaya dan Program Manajemen Perubahan | Seberapa pentingkah faktor Kesadaran untuk berubah, Struktur manajemen dan budaya perusahaan, Pendidikan dan pelatihan pengguna, Keterlibatan dan dukungan dari perusahaan, Pelatihan ulang tenaga IT, Komitmen perusahaan dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 5 | Komunikasi | Menurut anda bagaimana tingkat pentingnya Komunikasi yang efektif dan terukur, Komunikasi antara stakeholder, Pengkomunikasian target di semua level, Evaluasi kemajuan Proyek, Masukan dari Pengguna dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 6 | Komposisi dan Kerjasama Tim | Bagaimana pentingnya Pemilihan Tenaga kerja terbaik, Seimbang dan berasal dari lintas departemen, Bekerja secara penuh (<i>full time</i>), Pemberian wewenang kepada manajer proyek, Pengetahuan bisnis dan teknis Tim Proyek dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 7 | Monitoring dan Evaluasi Kinerja | Peta Perjalanan dan Target proyek yang jelas, juga Analisa/Evaluasi dari umpan balik pengguna, seberapa penting hal-hal tersebut bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 8 | Pelaku Proyek | Bagaimana pentingnya Eksistensi pelaku proyek, Top manajemen yang menduduki kursi pimpinan pelaku proyek, serta Komitmen dari pimpinan pelaku proyek perusahaan dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 9 | Manajemen Proyek | Menurut anda bagaimanakah pentingnya penetapan tanggung jawab Lingkup proyek, Lingkup pengendalian proyek, Evaluasi usulan perubahan, Pengontrolan dan Penilaian terhadap permintaan ekspansi/perubahan, Penetapan jadwal proyek serta Koordinasi seluruh kegiatan proyek kepada seluruh pihak terkait bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 10 | Pengembangan <i>software</i> , Pengujian dan Penyelesaian Masalah Yang dihadapi | Seberapa penting Tampilan/konfigurasi ERP, Kecocokan jenis metode atau teknik, Pengujian yang baik dan canggi, Penyelesaian masalah, dan Integrasi dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | | | | | |
| 11 | Dukungan Pimpinan/Atasan | Seberapa penting Persetujuan, dukungan, Prioritas, serta Pengalokasian sumber daya/anggaran dari pimpinan tertinggi perusahaan? | | | | | |

Diketahui Oleh :

Dibuat Oleh :



LAMPIRAN 3

REKAP DATA KUISIONER

FIRST RESOURCES GROUP
SEMUA ANAK PERUSAHAAN

REKAP STUDI IMPLEMENTASI ERP DI FIRST RESOURCES GROUP

TGL : 10-Des-16

NAMA : SEMUA RESPONDEN

JABATAN : SEMUA JABATAN

Ket : Beri tanda \checkmark pada kolom jawaban Anda.

| No | FAKTOR | PERTANYAAN | TOTAL FR GROUP RIAU | | | | | |
|--------------|---|---|----------------------|---------------|--------|---------|----------------|-------|
| | | | Sangat Tidak Penting | Tidak Penting | Netral | Penting | Sangat Penting | TOTAL |
| 1 | Kesesuaian bisnis dan teknologi Informasi sebelumnya | Menurut anda bagaimana peran kesesuaian bisnis dan teknologi informasi sebelumnya pada penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | 2 | 5 | 233 | 85 | 325 |
| 2 | Visi dan Rencana Bisnis | Bagaimana keberadaan Visi, Rencana Bisnis, Tujuan/Target dan Pertimbangan Biaya untuk kesuksesan penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | 13 | 227 | 85 | 325 |
| 3 | Modifikasi proses bisnis | Menurut anda bagaimana pentingnya Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem pada proses penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | 2 | 216 | 107 | 325 |
| 4 | Budaya dan Program Manajemen Perubahan | Seberapa pentingkah faktor Kesadaran untuk berubah, Struktur manajemen dan budaya perusahaan, Pendidikan dan pelatihan pengguna, Keterlibatan dan dukungan dari perusahaan, Pelatihan ulang tenaga IT, Komitmen perusahaan dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | 1 | - | 103 | 221 | 325 |
| 5 | Komunikasi | Menurut anda bagaimana tingkat pentingnya Komunikasi yang efektif dan terukur, Komunikasi antara stakeholder, Pengkomunikasian target di semua level, Evaluasi kemajuan Proyek, Masukan dari Pengguna dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | 1 | 3 | 217 | 104 | 325 |
| 6 | Komposisi dan Kerjasama Tim | Bagaimana pentingnya Pemilihan Tenaga kerja terbaik, Seimbang dan berasal dari lintas departemen, Bekerja secara penuh (<i>full time</i>), Pemberian wewenang kepada manajer proyek, Pengetahuan bisnis dan teknis Tim Proyek dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | - | 226 | 99 | 325 |
| 7 | Monitoring dan Evaluasi Kinerja | Peta Perjalanan dan Target proyek yang jelas, juga Analisa/Evaluasi dari umpan balik pengguna, seberapa penting hal-hal tersebut bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | 1 | 225 | 99 | 325 |
| 8 | Pelaku Proyek | Bagaimana pentingnya Eksistensi pelaku proyek, Top manajemen yang menduduki kursi pimpinan pelaku proyek, serta Komitmen dari pimpinan pelaku proyek perusahaan, dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | 3 | 225 | 97 | 325 |
| 9 | Manajemen Proyek | Menurut anda bagaimanakah pentingnya penetapan tanggung jawab Lingkup proyek, Lingkup pengendalian proyek, Evaluasi usulan perubahan, Pengontrolan dan Penilaian terhadap permintaan ekspansi/perubahan, Penetapan jadwal proyek serta Koordinasi seluruh kegiatan proyek kepada seluruh pihak terkait bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | 2 | 223 | 100 | 325 |
| 10 | Pengembangan <i>software</i> , Pengujian dan Penyelesaian Masalah Yang dihadapi | Seberapa penting Tampilan/konfigurasi ERP, Kecocokan jenis metode atau teknik, Pengujian yang baik dan canggih, Penyelesaian masalah, dan Integrasi dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ? | - | - | - | 37 | 288 | 325 |
| 11 | Dukungan Pimpinan/Atasan | Seberapa penting Persetujuan, dukungan, Prioritas, serta Pengalokasian sumber daya/anggaran dari pimpinan tertinggi perusahaan? | - | - | - | 160 | 165 | 325 |
| TOTAL | | | - | 4 | 29 | 2.092 | 1.450 | 3.575 |



LAMPIRAN 4

ANALISA STATISTIK

Descriptive Statistics

| Kode | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|------------|----------------|
| Q1 | 325 | 2 | 5 | 4,23384615 | ,498 |
| Q2 | 325 | 3 | 5 | 4,22153846 | ,503 |
| Q3 | 325 | 3 | 5 | 4,32307692 | ,481 |
| Q4 | 325 | 2 | 5 | 4,67384615 | ,489 |
| Q5 | 325 | 2 | 5 | 4,30461538 | ,500 |
| Q6 | 325 | 4 | 5 | 4,30461538 | ,461 |
| Q7 | 325 | 3 | 5 | 4,30153846 | ,466 |
| Q8 | 325 | 3 | 5 | 4,28923077 | ,474 |
| Q9 | 325 | 3 | 5 | 4,30153846 | ,473 |
| Q10 | 325 | 4 | 5 | 4,88615385 | ,318 |
| Q11 | 325 | 4 | 5 | 4,50769231 | ,501 |
| Valid N (listwise) | 325 | | | | |

| RANKING | KODE | FAKTOR | JUMLAH | MINIMUM | MAXIMUM | MEAN | STD DEVIATION |
|---------|------|---|--------|---------|---------|-------|---------------|
| 1 | Q10 | Pengembangan <i>software</i> , Pengujian dan Penyelesaian Masalah | 325 | 4 | 5 | 4,886 | 0,318 |
| 2 | Q4 | Budaya dan Program Manajemen Perubahan | 325 | 2 | 5 | 4,674 | 0,489 |
| 3 | Q11 | Dukungan Pimpinan/Atasan | 325 | 4 | 5 | 4,508 | 0,501 |
| 4 | Q3 | Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem | 325 | 3 | 5 | 4,323 | 0,481 |
| 5 | Q6 | Komposisi dan Kerjasama Tim | 325 | 4 | 5 | 4,305 | 0,461 |
| 6 | Q5 | Komunikasi | 325 | 2 | 5 | 4,305 | 0,500 |
| 7 | Q7 | Monitoring dan Evaluasi Kinerja | 325 | 3 | 5 | 4,302 | 0,466 |
| 8 | Q9 | Manajemen Proyek | 325 | 3 | 5 | 4,302 | 0,473 |
| 9 | Q8 | Pelaku Proyek | 325 | 3 | 5 | 4,289 | 0,474 |
| 10 | Q1 | Kesesuaian Bisnis dan Teknologi Informasi Sebelumnya | 325 | 2 | 5 | 4,234 | 0,498 |
| 11 | Q2 | Visi dan Rencana Bisnis | 325 | 3 | 5 | 4,222 | 0,503 |



LAMPIRAN 5

ANALISA DETAIL

Q1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 2 | 2 | ,6 | ,6 | ,6 |
| 3 | 5 | 1,5 | 1,5 | 2,2 |
| Valid 4 | 233 | 71,7 | 71,7 | 73,8 |
| 5 | 85 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|--|---------|----------------------|------------|------------|---------------------|
| Kesesuaian Bisnis dan Teknologi Informasi Sebelumnya | 1 | Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 | Tidak Penting | 2 | 1 | 1 |
| | 3 | Netral | 5 | 2 | 2 |
| | 4 | Penting | 233 | 72 | 74 |
| | 5 | Sangat Penting | 85 | 26 | 100 |
| TOTAL | | | 325 | 100 | |

Q2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 13 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Valid 4 | 227 | 69,8 | 69,8 | 73,8 |
| 5 | 85 | 26,2 | 26,2 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|----------------------------|---------|----------------------|------------|------------|---------------------|
| Visi dan Rencana Bisnis | 1 | Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 | Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 | Netral | 13 | 4 | 4 |
| | 4 | Penting | 227 | 70 | 74 |
| | 5 | Sangat Penting | 85 | 26 | 100 |
| TOTAL | | | 325 | 100 | |

Q3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 3 | 2 | ,6 | ,6 | ,6 |
| Valid 4 | 216 | 66,5 | 66,5 | 67,1 |
| 5 | 107 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|---|---------|----------------------|------------|------------|---------------------|
| Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem | 1 | Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 | Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 | Netral | 2 | 1 | 1 |
| | 4 | Penting | 216 | 66 | 67 |
| | 5 | Sangat Penting | 107 | 33 | 100 |
| TOTAL | | | 325 | 100 | |

Q4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| Valid 4 | 103 | 31,7 | 31,7 | 32,0 |
| Valid 5 | 221 | 68,0 | 68,0 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|--|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Budaya dan Program Manajemen Perubahan | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | 1 | 0,3 | 0,3 |
| | 3 Netral | - | - | 0,3 |
| | 4 Penting | 103 | 31,7 | 32,0 |
| | 5 Sangat Penting | 221 | 68,0 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q5

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| Valid 3 | 3 | ,9 | ,9 | 1,2 |
| Valid 4 | 217 | 66,8 | 66,8 | 68,0 |
| Valid 5 | 104 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|------------|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Komunikasi | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | 1 | 0,3 | 0,3 |
| | 3 Netral | 3 | 0,9 | 1,2 |
| | 4 Penting | 217 | 66,8 | 68,0 |
| | 5 Sangat Penting | 104 | 32,0 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q6

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 226 | 69,5 | 69,5 | 69,5 |
| Valid 5 | 99 | 30,5 | 30,5 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|-----------------------------|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Komposisi dan Kerjasama Tim | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | - | - | - |
| | 4 Penting | 226 | 70 | 70 |
| | 5 Sangat Penting | 99 | 30 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q7

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 1 | ,3 | ,3 | ,3 |
| Valid 4 | 225 | 69,2 | 69,2 | 69,5 |
| Valid 5 | 99 | 30,5 | 30,5 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|---------------------------------|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Monitoring dan Evaluasi Kinerja | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | 1 | 0,3 | 0,3 |
| | 4 Penting | 225 | 69,2 | 69,5 |
| | 5 Sangat Penting | 99 | 30,5 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q8

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 3 | ,9 | ,9 | ,9 |
| Valid 4 | 225 | 69,2 | 69,2 | 70,2 |
| Valid 5 | 97 | 29,8 | 29,8 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|---------------|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Pelaku Proyek | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | 3 | 1 | 1 |
| | 4 Penting | 225 | 69 | 70 |
| | 5 Sangat Penting | 97 | 30 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q9

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 2 | ,6 | ,6 | ,6 |
| Valid 4 | 223 | 68,6 | 68,6 | 69,2 |
| Valid 5 | 100 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|------------------|------------------------|-----------|------------|---------------------|
| Manajemen Proyek | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | 3 | 1 | 1 |
| | 4 Penting | 225 | 69 | 70 |
| | 5 Sangat Penting | 97 | 30 | 100 |
| | TOTAL | | 325 | 100 |

Q10

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 37 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| Valid 5 | 288 | 88,6 | 88,6 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|---|------------------------|------------|------------|---------------------|
| Pengembangan Software, Pengujian dan Penyelesaian Masalah | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | - | - | - |
| | 4 Penting | 37 | 11 | 11 |
| | 5 Sangat Penting | 288 | 89 | 100 |
| | TOTAL | 325 | 100 | |

Q11

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 4 | 160 | 49,2 | 49,2 | 49,2 |
| Valid 5 | 165 | 50,8 | 50,8 | 100,0 |
| Total | 325 | 100,0 | 100,0 | |

| FAKTOR | JAWABAN | FREKUENSI | PERSENTASI | PERSENTSI AKUMULASI |
|----------------------------|------------------------|------------|------------|---------------------|
| Dukungan Pimpinan / Atasan | 1 Sangat Tidak Penting | - | - | - |
| | 2 Tidak Penting | - | - | - |
| | 3 Netral | - | - | - |
| | 4 Penting | 160 | 49 | 49 |
| | 5 Sangat Penting | 165 | 51 | 100 |
| | TOTAL | 325 | 100 | |