

**PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN KESELARASAN BISNIS-
TI MENGGUNAKAN SAMM LUFTMAN
DI RUMAH SAKIT CONDONG CATUR YOGYAKARTA**

Tugas Akhir

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana

Sistem Informasi



Dibuat oleh:

DIAN MARTINA SOPHIA ROTUA

16 17 08988

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
2020**

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir Berjudul

PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN KESELARASAN BISNIS-TI MENGGUNAKAN SAMM
LUFTMAN DI RUMAH SAKIT CONDONG CATUR YOGYAKARTA

yang disusun oleh

DIAN MARTINA SOPHIA ROTUA

161708988

dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 11 Agustus 2020

		Keterangan
Dosen Pembimbing 1	: Prof. Ir. A. Djoko Budiyanto, M.Eng., Ph.D.	Telah menyetujui
Dosen Pembimbing 2	: Clara Hetty Primasari, S.T., M.Cs	Telah menyetujui
Tim Penguji		
Penguji 1	: Prof. Ir. A. Djoko Budiyanto, M.Eng., Ph.D.	Telah menyetujui
Penguji 2	: Yohanes Priadi Wibisono, S.T., M.M.	Telah menyetujui
Penguji 3	: Aloysius Bagas Pradipta Irianto, S.Kom., M.Eng.	Telah menyetujui

Yogyakarta, 11 Agustus 2020

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Fakultas Teknologi Industri

Dekan

ttd

Dr. A. Teguh Siswanto, M.Sc

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir “Penilaian Tingkat Kematangan Keselarasan Bisnis-TI Menggunakan SAMM Luftman di Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta”. Penulisan tugas akhir ini bertujuan untuk memenuhi syarat untuk mencapai derajat sarjana Sistem Informasi dari Program Studi Sistem Informasi Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Penulis menyadari, bahwa dalam penulisan tugas akhir ini ada banyak bantuan, motivasi, dan masukan yang penulis dapatkan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu melindungi dan membimbing penulis dalam berbagai kondisi
2. Bapak Dr. A. Teguh Siswanto, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta
3. Bapak Prof. Ir. A. Djoko Budiyo, M.Eng., Ph.D., selaku dosen pembimbing I yang senantiasa selalu mengarahkan dan memberikan motivasi kepada penulis sejak proses awal penyusunan tugas akhir
4. Ibu Clara Hetty Primasari, S.T., M.Cs., selaku dosen pembimbing II sekaligus sekretaris Program Studi Sistem Informasi yang selalu membantu mengarahkan dan memberikan motivasi kepada penulis sejak proses awal penyusunan tugas akhir
5. Bapak Aloysius Bagas Pradipta Irianto, S.Kom., M.Eng., selaku dosen pembimbing akademik yang senantiasa memberikan motivasi dan bimbingan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Program Studi Sistem Informasi
6. Bapak Yohanes Priadi Wibisono, S.T., M.M., selaku Ketua Program Studi Sistem Informasi Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta

7. Ibu Flourensia Spty Rahayu, S.T., M.Kom., selaku dosen Program Studi Sistem Informasi yang selalu memberikan motivasi kepada penulis
8. Seluruh dosen Program Studi Sistem Informasi Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta dan seluruh dosen luar yang mendidik penulis selama menempuh pendidikan di Program Studi Sistem Informasi. Terima kasih sebanyak-banyaknya penulis ucapkan kepada Bapak Ibu sekalian untuk semua ilmunya yang telah diberikan. Tanpa kalian saya tidak akan pernah sampai di tahap ini
9. Direktur RSCC, Wakil Direktur Adm.Umum dan Keuangan, Kepala Seksi Keuangan dan Akuntansi, Kepala Seksi KepegDIK, Kepala Seksi Umum, Kepala Unit Teknologi Informasi, Kepala Bagian Pelayanan Medis, dan Kepala Bagian Penunjang Medis yang sudah bersedia bekerja sama dengan penulis selama pengumpulan data untuk tugas akhir
10. Orang tua tercinta, Bapak Drs. Satya Dharma Nababan, M.Si. dan Ibu Hotna Herawaty Siallagan, S.Pd., yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan doa dan finansial kepada penulis selama menempuh pendidikan di Yogyakarta
11. Adik-adik penulis, Rosanna Nababan, Trisya Nababan, Gery Fajar Nababan, Yoel Siallagan, dan Yeva Siallagan, yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis
12. Tulang Borys Siallagan dan Nantulang Nila, orang tua kedua bagi penulis selama menjalani semester akhir pendidikan S1, yang selalu setia mendoakan, memberikan motivasi, dan membantu penulis selama proses penulisan tugas akhir
13. Sahabat-sahabat penulis, Ulfa, Milen, Enjel, Mega, dan Odi, yang selalu membantu, memberikan semangat, dan dukungan kepada penulis sejak awal perkuliahan sampai pada detik ini
14. Seluruh teman-teman Sistem Informasi 2016, yang telah berjuang bersama penulis sejak awal perkuliahan. Kalian semua hebat!

15. Seluruh staf tata usaha Fakultas Teknologi Industri Universitas Atma Jaya Yogyakarta, yang selalu bersedia membantu penulis dalam mengurus segala administrasi perkuliahan
16. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu namanya, penulis ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya
17. Dan yang terakhir, terima kasih yang sebanyak-banyaknya untuk diri penulis sendiri yang selalu berjuang tak kenal lelah, yang sudah berani mengambil tantangan, dan yang sudah berani melawan perasaan ingin menyerah

Demikian laporan tugas akhir ini dibuat, semoga dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Agustus 2020

Dian Martina Sophia Rotua,

Penulis

ABSTRAK

Kebutuhan untuk menyelaraskan strategi bisnis-TI telah menjadi isu penting bagi pemimpin bisnis maupun eksekutif senior dalam fungsi TI. Identifikasi keselarasan bisnis-TI akan menjadi sarana yang tepat untuk memahami dan meningkatkan hubungan antara bisnis dan TI serta untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*. SAMM adalah model penilaian keselarasan bisnis-TI yang mendefinisikan enam kriteria berisi atribut yang digunakan sebagai komponen untuk menilai dan mengidentifikasi keselarasan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai tingkat kematangan di RSCC, mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat penyelarasan strategi bisnis-TI, dan merancang rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan kematangan keselarasan bisnis-TI. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner penilaian. Hasil penelitian ini menghasilkan tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI di RSCC dengan nilai 3,22 atau berada pada tingkat 3 (*established focused process*). Secara umum, tingkat kematangan ini sudah memusatkan tata kelola, proses, dan komunikasi ke arah tujuan bisnis tertentu dan TI juga sudah melekat dengan bisnis.

Kata kunci: keselarasan bisnis-TI, *strategic alignment*, *strategic alignment maturity*, SAMM Luftman, Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR.....	ii
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Pertanyaan Penelitian	5
1.4. Batasan Masalah.....	5
1.5. Tujuan Penelitian.....	6
1.6. Manfaat Penelitian	6
1.7. Keterkaitan Antara Latar Belakang, Rumusan Masalah, Pertanyaan, Tujuan, dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Studi Sebelumnya	7
2.1. Dasar Teori.....	11
2.1.1. Keselarasan Bisnis dan Teknologi Informasi	11
2.1.2. Model- Model Keselarasan	11
2.1.3. Faktor pendorong dan Penghambat Penyelarasan Bisnis-TI	17
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	18
1.1. Metode Penelitian	18
1.2. Tahapan Penelitian	18
1.2.1. Perumusan Masalah.....	19
1.2.2. Studi Literatur	19
1.2.3. Pengumpulan Data.....	20
1.2.4. Analisis Data.....	22
1.2.5. Perancangan Rekomendasi.....	23
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1. Hasil Penilaian Kematangan Keselarasan Bisnis-TI RSCC.....	24
4.2. Hasil Penilaian Keenam Kriteria Kematangan	25

4.3.	Identifikasi Faktor Pendorong dan Penghambat Penyelarasan	33
4.4.	Perancangan Rekomendasi	34
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		46
5.1.	Kesimpulan	46
5.2.	Saran.....	47
DAFTAR PUSTAKA		48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Bagan Keterkaitan	6
Gambar 2. 1 Strategic Alignment Maturity (SAM)	12
Gambar 2. 2 Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) Luftman.....	14
Gambar 3. 1 Tahapan Penelitian.....	19

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian	9
Tabel 2. 2 Enam Kriteria Kematangan Pada SAMM	15
Tabel 2. 3 Tingkat Penilaian Kematangan Keselarasan Bisnis-TI.....	16
Tabel 2. 4 Faktor pendorong dan Penghambat Penyelarasan Strategi Bisnis-TI	17
Tabel 4. 1 Tingkat Kematangan Keselarasan Bisnis-TI di RSCC	24
Tabel 4. 2 Kriteria Kematangan Komunikasi	25
Tabel 4. 3 Kriteria Kematangan Pengukuran Kompetensi/Nilai	26
Tabel 4. 4 Kriteria Kematangan Tata Kelola	28
Tabel 4. 5 Kematangan Kriteria Kemitraan	29
Tabel 4. 6 Kriteria Kematangan Lingkup dan Arsitektur	30
Tabel 4. 7 Kriteria Kematangan Keahlian	31
Tabel 4. 8 Faktor Pendorong dan Pemicu Penyelarasan Strategis Bisnis-TI di RSCC	33
Tabel 4. 9 Tingkat Kematangan Keenam Kriteria yang Ingin Dicapai.....	35
Tabel 4. 10 Rekomendasi Kriteria Kematangan Komunikasi	36
Tabel 4. 11 Rekomendasi Kriteria Kematangan Pengukuran Kompetensi/Nilai.....	38
Tabel 4. 12 Rekomendasi Kriteria Kematangan Tata Kelola	40
Tabel 4. 13 Rekomendasi Kematangan Kriteria Kemitraan	41
Tabel 4. 14 Rekomendasi Kriteria Kematangan Lingkup dan Arsitektur	43
Tabel 4. 15 Rekomendasi Kriteria Kematangan Keahlian	44

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini teknologi informasi (TI) telah memainkan peranan penting untuk meningkatkan produktivitas, daya saing, serta profitabilitas organisasi [1]. Venkatraman dan Henderson dalam [2] menyatakan bahwa saat ini TI tidak lagi berperan sebagai “*back office*”, tapi sudah berkembang menuju peran “strategis” bagi organisasi. Sejalan dengan itu, TI berkembang menjadi sebuah strategi penting untuk meningkatkan daya saing organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai visi, misi, serta tujuannya [3] [4]. Di sisi lain, organisasi juga telah menginvestasikan sejumlah besar dana untuk meningkatkan kemampuan TI mereka dengan tujuan mendapatkan keunggulan kompetitif atas pesaing mereka [5]. Bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis, mereka perlu untuk mengelola TI mereka secara strategis [6].

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya manusia dan bisnis dan menggabungkannya dengan TI untuk mendapatkan keunggulan kinerja [7]. Penyelarasan strategi bisnis dan TI dapat menjadi sebuah solusi untuk hal ini [8]. Sumber daya TI utama seperti komponen infrastruktur fisik TI, keterampilan teknis dan manajerial TI, serta aset pengetahuan yang diselaraskan dengan strategi bisnis dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang baik [9]. Selama beberapa dekade, kebutuhan untuk menyelaraskan strategi bisnis-TI ini telah dan masih menjadi isu penting bagi pemimpin bisnis maupun eksekutif senior TI [4] [10] [11] [12]. Kappelman *et al.* pada tahun 2014 [10] menempatkan penyelarasan bisnis-TI sebagai tantangan teratas bagi eksekutif TI. Penyelarasan strategi TI dapat membantu organisasi untuk melihat sudah sejauh mana strategi, tujuan, dan prioritas TI mendukung strategi, tujuan, dan prioritas bisnis [8] [13].

Saat ini, TI juga telah berevolusi dan mengubah cara proses bisnis di berbagai sektor [5] salah satunya adalah sektor kesehatan khususnya rumah sakit. Rumah sakit merupakan bagian dari sistem perawatan kesehatan yang konsisten meninjau peluang

investasi TI untuk meningkatkan produktivitas, keselamatan pasien serta meningkatkan kualitas perawatan dan layanan [14] [15]. Selain itu, rumah sakit mulai menaruh perhatian pada pentingnya memiliki infrastruktur yang terintegrasi untuk mengelola aliran informasi pasien dan rumah sakit [15]. Meningkatnya peran TI di rumah sakit dan dinamisnya proses bisnis menyebabkan eksekutif TI dan manajemen rumah sakit menghadapi tantangan dan tekanan untuk mengelola TI secara strategis [15] [16]. Tekanan yang paling berat adalah posisi eksekutif TI karena mereka yang memainkan peranan strategis sebagai penggerak tata kelola organisasi [17].

Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta (RSCC) merupakan salah satu rumah sakit swasta di Yogyakarta yang didirikan oleh PT. Karya Mitra Pratama. RSCC masuk dalam kategori rumah sakit umum bertipe D dan telah berdiri sejak 30 Juni 2006. RSCC menjadi salah satu rumah sakit yang turut menaruh perhatian pada pentingnya investasi TI untuk membantu meningkatkan pelayanan yang lebih cepat dan optimal. Maka dari itu, RSCC mulai mengelola infrastruktur TI yang sebelumnya belum terintegrasi dengan baik perlahan-lahan mulai terintegrasi secara optimal di seluruh unit medis dan non-medis di RSCC. TI di RSCC telah memegang peranan yang sangat penting RSCC untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis, mengotomatisasi layanan-layanan yang sebelumnya dilakukan secara manual, dan mulai menciptakan keunggulan kompetitif bagi RSCC. Setiap perencanaan yang dilakukan, RSCC selalu menyertakan partisipasi TI sebagai satu kesatuan dalam perencanaan. Hal ini memperlihatkan, bahwa RSCC telah mengelola hubungan antara bisnis dan TI yang saling terintegrasi satu sama lain.

Tuntutan kebutuhan dari setiap unit bisnis yang berbeda-beda juga menjadi tantangan sekaligus tekanan [15] [16] [17] bagi pengelola TI di RSCC. Pengelola TI dituntut untuk mampu mengintegrasikan seluruh komponen di rumah sakit agar dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal dalam bentuk pengembangan sistem informasi yang terintegrasi. Meskipun penuh dengan tekanan, pengelola TI RSCC selalu memastikan agar implementasi sistem informasi benar-benar sesuai dengan kebutuhan bisnis setiap unit di rumah sakit. Jika terjadi perubahan-perubahan, pengelola TI selalu siap menghadapinya secara fleksibel dan selalu mengkomunikasikan perubahan yang berkaitan dengan infrastruktur TI di RSCC. Namun, meskipun telah mengelola hubungan

yang terintegrasi antara bisnis dan TI, pihak RSCC belum menaruh perhatian untuk menilai sudah sejauh mana penyesuaian strategi bisnis-TI mereka saat ini.

Untuk itu diperlukan sebuah alat bantu penilaian untuk menilai sudah sejauh mana kematangan dari penyesuaian strategis bisnis-TI mereka. Penilaian ini memungkinkan RSCC mendapatkan informasi mengenai posisi kematangan penyesuaian strategi bisnis-TI mereka [18]. Penilaian ini juga bisa menjadi sebuah alat bantu dalam melihat gambaran kondisi RSCC saat ini dan sebagai landasan untuk mulai menyusun prioritas kebijakan yang baru [19]. Dengan melakukan penilaian ini juga, harapannya RSCC dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keselarasan mereka dan apa yang bisa mereka lakukan untuk memperbaiki dan meningkatkannya [18].

Sampai saat ini telah banyak model dan metodologi untuk menilai keselarasan bisnis-TI. Coltman *et al.* dalam [9] mengidentifikasi asal usul penyesuaian strategis di mana ini dimulai sejak tahun 1980an yang mana proyek MIT90 menjadi penelitian pertama yang memprakarsai topik penyesuaian strategi bisnis-TI. Model ini menggambarkan serangkaian hubungan antara lima konstruksi kritis yaitu strategi, struktur, teknologi, orang, dan proses manajemen. Tujuan kerangka kerja MIT90 adalah untuk memeriksa transformasi organisasi yang dipimpin oleh TI. Selanjutnya Henderson dan Venkatraman menyusun kerangka kerja *Strategic Alignment Model* (SAM) yang berfokus pada perencanaan dan pelaksanaan TI. Kemudian pada tahun 2000, Luftman [18] menyempurnakan konsep SAM Henderson dan Venkatraman dan menghasilkan konsep penilaian SAM yang menguraikan masalah manajemen kritis dalam setiap kriteria kematangan [20]. Model Luftman ini sering disebut sebagai *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM).

Salah satu model penyesuaian strategi bisnis-TI yang paling sering digunakan di dalam penelitian adalah *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM). SAMM merupakan konsep penyesuaian bisnis-TI yang disusun oleh Luftman pada tahun 2000 [18]. Model ini digunakan untuk melakukan penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI. Model ini mencakup lima tingkat konsep kematangan yang terdiri dari *initial/ad hoc process*, *committed process*, *established focused process*,

improved/managed process, dan *optimized process*. Luftman juga membagi kriteria kematangan keselarasan menjadi enam bagian antara lain *communication maturity*, *competency/value measurement maturity*, *governance maturity*, *partnership maturity*, *scope & architecture maturity*, dan *skills maturity*. Setiap kriteria akan mengukur pencapaian tingkat kematangan.

Luftman dalam [21] menyatakan salah satu alasan mengapa penyelarasan bisnis-TI sulit dipahami adalah karena penelitian terdahulu belum merancang alat yang efektif untuk dapat mengukur kematangan penyelarasan strategi bisnis-TI. Maka dari itu, Luftman menyediakan sebuah alat yang disebut sebagai penilaian SAM [18], di mana alat ini berfungsi untuk memberikan penilaian deskriptif dan berguna sebagai peta jalan yang memberikan petunjuk tentang cara meningkatkan kematangan. Peta jalan ini selanjutnya disebut sebagai "*best practice*" dari penilaian SAM [22]. Penilaian SAM ini telah divalidasi dan diuji oleh Sledgianowski [23] pada tahun 2006. Sledgianowski menemukan bahwa instrumen penilaian SAM yang disusun dalam enam kriteria kematangan ini, dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi tingkat kematangan penyelarasan bisnis-TI di organisasi. Penilaian SAM bisa menjadi alat yang berguna bagi praktisi dan manajer untuk memahami hubungan bisnis dan TI, serta untuk menemukan kesenjangannya. Hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi eksekutif bisnis dan TI untuk menyusun rencana agar dapat mencapai keselarasan yang lebih matang.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti melihat bahwa model ini sangat baik untuk diterapkan di RSCC. Karena model ini menyediakan alat bantu untuk dapat menilai tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI serta menyediakan "*best practice*" yang dapat digunakan untuk membantu meningkatkan dan melakukan perbaikan kematangan keselarasan di RSCC.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah didefinisikan di awal, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian sebagai berikut:

Meningkatnya peran TI di rumah sakit, kebutuhan bisnis serta proses bisnis yang dinamis menyebabkan pengelola TI dan manajemen rumah sakit menghadapi tantangan dan tekanan untuk mengelola TI secara strategis. Pengelola TI juga dituntut harus mampu mengintegrasikan segala komponen di rumah sakit, baik itu dari sisi medis maupun non-medis. Di RSCC, pengelola TI telah mampu untuk mengintegrasikan komponen tersebut. Implementasi sistem informasi dan TI juga selalu disesuaikan dengan kebutuhan bisnis masing-masing unit di rumah sakit. Namun, RSCC belum menaruh perhatian untuk mengukur ataupun menilai sudah sejauh mana penyelarasan bisnis-TI yang terjadi di RSCC. Padahal dengan melakukan penilaian, RSCC dapat meninjau sudah sejauh mana penyelarasan bisnis-TI di RSCC berjalan dan sekaligus mendapatkan informasi mengenai posisi kematangan penyelarasan strategi bisnis-TI mereka dan apa yang mereka bisa lakukan untuk memperbaiki dan meningkatkannya.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Sehubungan dengan latar belakang di atas, maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana menilai tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI di RSCC?
2. Apa faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi penyelarasan strategis bisnis-TI di RSCC?
3. Apa rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan keselarasan bisnis-TI berdasarkan hasil penilaian tingkat kematangan di RSCC?

1.4. Batasan Masalah

Peneliti menyusun batasan masalah penelitian, agar penelitian ini tetap terfokus pada tujuan penelitian. Batasan penelitian dijelaskan seperti di bawah ini:

1. Penelitian ini hanya melibatkan manajemen puncak, manajemen tingkat menengah, dan manajemen lini pertama bidang medis dan non-medis RSCC
2. Penelitian ini hanya akan menilai dan menghasilkan tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI untuk RSCC
3. Hasil rekomendasi untuk RSCC, disusun berdasarkan hasil penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Melakukan penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI di RSCC
2. Menghasilkan faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi penyeselarasan bisnis-TI di RSCC
3. Memberikan rekomendasi berdasarkan hasil penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI kepada RSCC

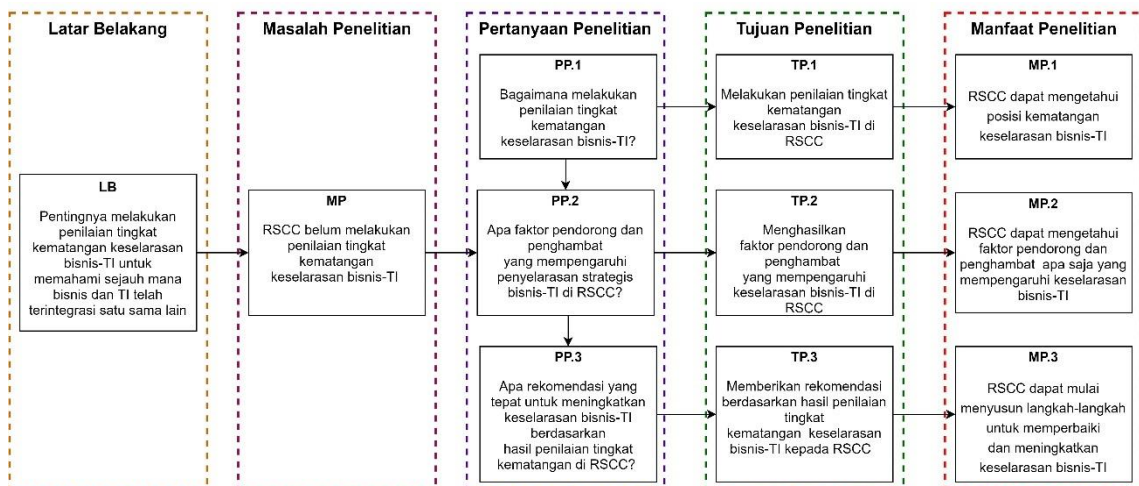
1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang peneliti harapkan dari penelitian ini, yaitu:

1. RSCC dapat mengetahui posisi kematangan penyeselarasan strategi bisnis-TI mereka
2. RSCC dapat mengetahui faktor pendorong dan penghambat yang mempengaruhi penyeselarasan bisnis-TI mereka
3. RSCC dapat mulai menyusun langkah-langkah untuk memperbaiki dan meningkatkan penyeselarasan bisnis-TI mereka

1.7. Keterkaitan Antara Latar Belakang, Rumusan Masalah, Pertanyaan, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

Keterkaitan antara latar belakang, masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metode penelitian digambarkan seperti pada Gambar 1.1. di bawah ini.



Gambar 1. 1 Bagan Keterkaitan

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Studi Sebelumnya

Penelitian ini tentunya akan memanfaatkan penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Peneliti menggunakan beberapa penelitian sebelumnya untuk memperluas pengetahuan terkait dengan topik keselarasan bisnis dan TI. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti dijelaskan seperti di bawah ini:

Penelitian dengan judul “Analisis Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis dan TI PT. Pos Indonesia” yang dilakukan oleh Anggara dan Bisma pada [24] melakukan penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI dan menghasilkan tingkat kematangan PT. Pos Indonesia berada pada tingkat 3 di mana artinya sudah mulai muncul keselarasan strategi bisnis dan strategi TI di organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa organisasi cenderung memanfaatkan TI dengan bergantung pada kebutuhan masing-masing unit kerja. Sementara itu, di sisi lain unit TI hanya berperan sebagai bagian pendukung dalam kegiatan bisnis organisasi.

Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Juswira dengan judul “Pengembangan Program Penyelarasan Strategi Bisnis-TI Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat” pada [25]. Penelitian ini memodifikasi domain dan atribut yang terdapat pada SAMM dan menyesuaikannya dengan lingkup pemerintahan. Peneliti menghasilkan tingkat kematangan organisasi pada tingkat 1 dengan rata-rata 1,58. Hasil ini mengisyaratkan bahwa organisasi belum memiliki keselarasan strategi bisnis-TI sama sekali. Peneliti juga menemukan ada 36 faktor yang menjadi penghambat keselarasan bisnis-TI. Penelitian ini juga menghasilkan Rencana Kerja Tahunan yang berisi program-program yang dapat diimplementasikan oleh BPPR dan KB dalam menyelaraskan strategi mereka.

Lalu, Maulana [26] dalam penelitiannya dengan judul “Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi TI dan Bisnis (Studi Kasus Universitas XYZ)” menemukan bahwa Universitas XYZ belum sepenuhnya melakukan penerapan TI yang mendukung proses bisnis. Selain itu, TI juga belum memberikan kontribusi yang maksimal terhadap bisnis Universitas. Kemudian peneliti melakukan penilaian kematangan dan menghasilkan tingkat kematangan pada tingkat 3 dengan rata-rata nilai 2,67. Dari enam komponen karakteristik yang dinilai, Maulana menemukan bahwa lingkup Tata Kelola memiliki nilai paling tinggi yaitu 3 sedangkan Lingkup dan Arsitektur memiliki nilai paling rendah yaitu 2. Maulana melakukan perbaikan dan memprioritaskan di mana adanya kesenjangan antara bisnis dan TI.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Idhom *et al.* [27] dengan judul “Adaptasi Model SAMM Untuk Mengukur Tingkat Kematangan Keselarasan Bisnis dan TI Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus: UPN “Veteran” JATIM)” menghasilkan tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI pada tingkat 4 *Improved* dengan rata-rata 3,64. Penelitian ini melakukan modifikasi atribut yang disesuaikan dengan kondisi objek penelitian dan menghasilkan 20 item kriteria. Peneliti juga memberikan rekomendasi berdasarkan hasil dari penilaian tingkat kematangan.

Berdasarkan uraian di atas, berikut perbandingan penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian

No.	Peneliti	Tahun	Tujuan	Metode	Objek	Hasil
1.	Anggara dan Bisma	2019	Melakukan pengukuran tingkat kematangan terhadap keselarasan strategi teknologi informasi dengan strategi bisnis, menggunakan studi kasus di PT. Pos Indonesia.	SAMM	PT. Pos Indonesia	Menghasilkan tingkat kematangan berada pada tingkat 3
2.	Juswira	2018	Memperoleh tingkat kematangan penyelarasan strategi bisnis-TI, proses pengembangan program untuk menyelaraskan strategi Bisnis-TI serta menghasilkan Dokumen Rencana Kerja dengan uraian program untuk meningkatkan tingkat keselarasan bisnis-TI di Badan Pemberdayaan Perempuan dan KB Provinsi Sumatera Barat	SAMM	Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Sumatera Barat	Menghasilkan tingkat kematangan pada tingkat 1 dengan rata-rata 1,58 dan menghasilkan Rencana Kerja Tahunan yang berisi program-program yang dapat diimplementasikan oleh BPPR dan KB dalam menyelaraskan strategi mereka

3.	Maulana	2015	Melakukan pengukuran tingkat keselarasan bisnis-TI menggunakan Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) dengan tujuan untuk membantu Universitas mengetahui posisinya dalam tingkat kematangan serta dapat menyusun rencana perbaikan untuk meningkatkan kematangan	SAMM	Universitas XYZ	Menghasilkan tingkat kematangan pada tingkat 3 dengan rata-rata nilai 2,67
4.	Idhom <i>et al.</i>	2015	Mengidentifikasi kondisi bisnis dan TI dan memperoleh model keselarasan bisnis dan TI dengan adaptasi model SAMM di UPN "Veteran" JATIM	SAMM; dengan memodifikasi atribut yang disesuaikan dengan kondisi objek penelitian dan menghasilkan 20 item kriteria	UPN "Veteran" JATIM	Tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI di UPN "Veteran" JATIM berada pada tingkat 4 <i>Improved</i> dengan rata-rata 3,64

2.1. Dasar Teori

2.1.1. Keselarasan Bisnis dan Teknologi Informasi

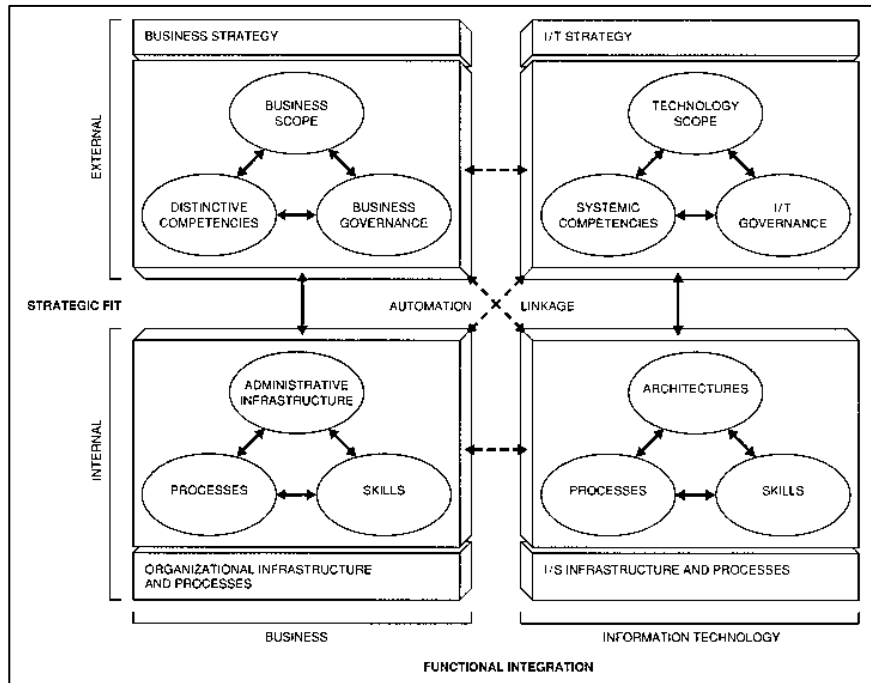
Menurut Ullah [28], dalam topik keselarasan bisnis-TI, bidang bisnis dan TI berkaitan satu sama lain. Di mana TI menyediakan layanan di semua tingkat bisnis untuk membantu mencapai tujuan dan sasaran secara efektif. Venkatraman dan Henderson serta Luftman [4] [2] menyatakan bahwa penyelarasan strategi akan mencerminkan bahwa kesuksesan bisnis bergantung pada keselarasan antara strategi bisnis, TI, infrastruktur dan proses organisasi serta infrastruktur dan proses TI. Penyelarasan strategi bisnis-TI harus menjadi bagian penting dari perencanaan untuk organisasi. Ini akan memastikan bahwa manajemen menaruh fokus pada pencapaian strategis bukan hanya pencapaian organisasi.

2.1.2. Model- Model Keselarasan

Adapun model-model keselarasan dijelaskan sebagai berikut:

1) *Strategic Alignment Model (SAM)*

Venkatraman dan Henderson pada tahun 1999 [2] mencetuskan konsep baru mengenai keselarasan strategi bisnis-TI. SAM mengidentifikasi kebutuhan untuk menentukan dua jenis integrasi antara domain bisnis dan TI. Integrasi yang pertama disebut integrasi strategis. Ini merupakan hubungan antara strategi bisnis-TI di mana menggambarkan komponen eksternal yang mana berkaitan dengan kemampuan fungsionalitas TI untuk mendukung strategi bisnis. Integrasi yang kedua adalah integrasi operasional. Ini berkaitan dengan domain internal yakni hubungan antara infrastruktur dan proses organisasi serta infrastruktur dan proses TI. Model penilaian kematangan keselarasan bisnis-TI menggunakan SAM dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2. 1 Strategic Alignment Maturity (SAM)

Model ini mendefinisikan 12 komponen keselarasan, yaitu:

Bagian I: Strategi Bisnis

1) Lingkup Bisnis

Lingkup bisnis mencakup pasar, produk, layanan, pelanggan/klien, dan lokasi di mana organisasi dan pesaingnya saling bersaing. Organisasi dan pesaing akan saling menciptakan keunggulan kompetitif sehingga mempengaruhi lingkungan bisnis.

2) Kompetensi Khusus

Kompetensi khusus mencakup merek, layanan, penelitian, pembuatan dan pengembangan produk, struktur biaya dan harga, serta media penjualan dan distribusi. Faktor-faktor penentu keberhasilan dan kompetensi utama ini nantinya akan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

3) Tata Kelola Bisnis

Tata kelola bisnis mengatur bagaimana organisasi mengelola hubungan antar manajemen, pemegang saham, dan dewan direksi di organisasi serta dengan mitra strategis. Selain itu, adanya peraturan dari pemerintah juga mempengaruhi bagaimana organisasi berjalan.

Bagian II: Infrastruktur dan Proses Organisasi

4) Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah bagaimana organisasi menata bisnis mereka. Misalnya terpusat, desentralisasi, matriks, horizontal, vertikal, geografis, federal, dan fungsional.

5) Proses

Proses adalah bagaimana aktivitas bisnis organisasi beroperasi. Aktivitas bisnis adalah aktivitas yang dilakukan dan dikerjakan oleh para karyawan di organisasi. Hal-hal utama yang termasuk dalam proses adalah aktivitas-aktivitas yang meningkatkan proses serta memberikan nilai bagi organisasi.

6) Keahlian

Keahlian berkaitan dengan pertimbangan *human resources* organisasi untuk merekrut/memecat, memotivasi, memberikan pelatihan/pendidikan, dan budaya.

Bagian III: Strategi TI

7) Lingkup Teknologi

Lingkup teknologi berkaitan dengan aplikasi dan teknologi informasi yang penting.

8) Kompetensi Khusus

Kompetensi khusus berkaitan dengan kemampuan yang membedakan layanan TI. Misalnya akses ke informasi atau data yang penting untuk menciptakan dan mencapai strategi organisasi.

9) Tata Kelola TI

Tata kelola TI berkaitan dengan bagaimana wewenang terkait dengan sumber daya, risiko, penyelesaian masalah, dan tanggung jawab untuk TI dibagi dengan mitra bisnis serta penyedia layanan. Tata kelola TI juga mencakup pemilihan dan prioritas proyek.

Bagian IV: Infrastruktur dan Proses

10) Arsitektur

Arsitektur berkaitan dengan prioritas teknologi, kebijakan, dan pilihan yang memungkinkan aplikasi, perangkat lunak, jaringan, perangkat keras, dan manajemen data diintegrasikan dalam satu *platform*.

11) Proses

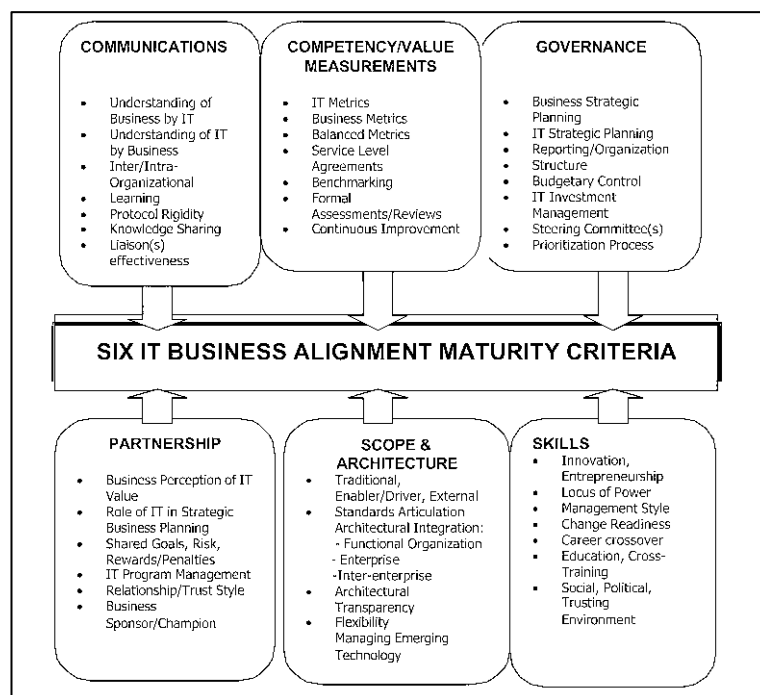
Proses berkaitan dengan praktik dan aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan dan melindungi aplikasi dan mengelola infrastruktur TI.

12) Keahlian

Keahlian berkaitan dengan pertimbangan *human resources* organisasi untuk merekrut/memecat, memotivasi, memberikan pelatihan/pendidikan, dan budaya.

2) *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*

SAMM adalah model penilaian keselarasan bisnis-TI yang dicetuskan oleh Jerry Luftman. SAMM mendefinisikan enam kriteria yang setiap kriteria berisi atribut yang digunakan sebagai komponen untuk menilai dan mengidentifikasi keselarasan bisnis-TI yang dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) Luftman

Keenam kriteria yang terdapat pada Gambar 2.2 telah divalidasi dan dievaluasi oleh Luftman [18] dengan menilai 25 perusahaan Fortune 500.

Keenam kriteria kematangan ini didasarkan pada bagaimana eksekutif bisnis dan TI dapat memahami dan Kriteria kematangan dijelaskan di Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 2 Enam Kriteria Kematangan Pada SAMM

Kriteria	Kegunaan
<i>Communications Maturity</i>	Menilai efektivitas dari hubungan komunikasi antara unit bisnis dan TI dalam berbagi pengetahuan
<i>Competency/Value Measurement Maturity</i>	Menilai seberapa besar dan bagaimana kontribusi TI terhadap strategi bisnis
<i>Governance Maturity</i>	Menilai sejauh mana keputusan TI ditentukan oleh otoritas dan didistribusikan kepada manajemen
<i>Partnership Maturity</i>	Menilai hubungan antara unit bisnis dan TI dan bagaimana kedua unit merasakan kontribusi dari masing-masing unit dan dari pihak lain misalnya mitra/aliansi
<i>Scope & Architecture Maturity</i>	Menilai bagaimana infrastruktur TI harus tetap fleksibel terhadap proses bisnis yang ada bahkan jika terjadi perubahan pada proses bisnis
<i>Skills Maturity</i>	Menilai bagaimana sumber daya manusia (SDM) di organisasi mampu untuk menghadapi perubahan serta bagaimana SDM memiliki keinginan untuk belajar dan memberikan ide baru bagi bisnis dan TI

Selain itu, SAMM mendefinisikan lima tingkat kematangan keselarasan [18] [29], yaitu:

Tabel 2. 3 Tingkat Penilaian Kematangan Keselarasan Bisnis-TI

Tingkat Kematangan	Defenisi
Tingkat 1 Proses Awal/ <i>Ad Hoc</i> <i>(Initial/Ad Hoc Process)</i>	Tingkat kematangan penyelarasan strategis terendah, di mana praktik bisnis dan TI tidak selaras. Pada tingkat ini, praktik manajemen apa pun yang diterapkan untuk memfasilitasi penyelarasan bersifat <i>ad hoc</i> (sesuai kebutuhan)
Tingkat 2 Proses yang Berkomitmen <i>(Committed Process)</i>	Tingkat kematangan di mana organisasi telah berkomitmen untuk memulai proses penyelarasan strategis
Tingkat 3 Proses yang Terfokus <i>(Established Focused Process)</i>	Tingkat kematangan di mana organisasi telah membentuk penyelarasan strategis yang terfokus pada tujuan bisnis
Tingkat 4 Proses yang Terkelola <i>(Improved/Managed Process)</i>	Tingkat kematangan di mana organisasi telah mengelola penyelarasan strategis yang menekankan pada konsep TI sebagai pencipta nilai bagi organisasi
Tingkat 5 Proses yang Optimal <i>(Optimized Process)</i>	Tingkat kematangan di mana organisasi memiliki penyelarasan strategis yang telah sepenuhnya terintegrasi antara bisnis dan TI

2.1.3. Faktor pendorong dan Penghambat Penyelarasan Bisnis-TI

Mencapai dan mempertahankan keselarasan, membutuhkan fokus untuk memaksimalkan faktor *enablers* (pendorong) dan meminimalkan *inhibitor* (penghambat) yang mempengaruhi keselarasan [18] [30] [31]. Mengetahui faktor-faktor ini, akan membantu organisasi untuk melihat keadaan kematangan keselarasan mereka saat ini dan bagaimana untuk meningkatkannya [18]. Luftman *et al.* dalam [32] pada tahun 1999 melakukan penelitian untuk mengidentifikasi aktivitas apa yang mendorong dan menghambat penyelarasan di organisasi. Penelitian ini melakukan survei kepada 1.051 eksekutif bisnis dan TI di lebih dari 500 organisasi Fortune 1.000 AS. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, Luftman *et al.* menghasilkan temuan yaitu enam pendorong (*enabler*) dan penghambat (*inhibitor*) terpenting, yang diurutkan berdasarkan peringkat sebagai berikut:

Tabel 2. 4 Faktor pendorong dan Penghambat Penyelarasan Strategi Bisnis-TI

Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
Eksekutif senior mendukung TI	Hubungan antara bisnis dan TI kurang erat
TI terlibat dalam pengembangan strategis	TI tidak membuat prioritas dengan baik
TI memahami bisnis	TI gagal memenuhi kewajibannya
Kemitraan bisnis-TI	TI tidak memahami bisnis
Proyek TI diprioritaskan dengan baik	Eksekutif senior tidak mendukung TI
TI menunjukkan sikap kepemimpinan	Kepemimpinan manajemen TI kurang

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini telah menilai tingkat kematangan keselarasan bisnis-TI di RSCC. Penilaian ini menghasilkan nilai keselarasan RSCC sebesar 3,22 yang mana berada pada tingkat 3 (*established focused process*). Ini artinya, RSCC telah menetapkan kematangan keselarasan strategis yang terfokus pada tujuan bisnis organisasi dan TI juga sudah melekat dengan bisnis. Telah ditemukan faktor pendorong penyelarasan strategi bisnis-TI di RSCC yaitu pengukuran kontribusi bisnis dan manfaat TI yang saling terintegrasi sudah terhubung satu sama lain, kontribusi TI terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi memiliki peran yang agak kuat, respons TI terhadap perubahan kebutuhan bisnis cukup fleksibel, pembagian risiko dan bonus/reward juga sudah merata antara unit bisnis dan TI, hubungan dan kepercayaan antara bisnis-TI juga sudah terbentuk, unit TI telah memahami lingkungan bisnis dengan baik, RSCC telah menerapkan praktik perbaikan berkesinambungan dan mengukur efektivitasnya terhadap rumah sakit, dan interaksi interpersonal di RSCC seperti kepercayaan antar staf, budaya, sosial, dan lingkungan politik sudah terbangun antara bisnis dan TI.

Lalu ditemukan faktor penghambat yaitu tidak ada steering committee (SC) TI secara formal, RSCC tidak memiliki sponsor bisnis, tidak ada peran liaisons secara formal dalam menjembatani komunikasi antara bisnis dan TI, peluang berpindah karir tidak ada, dan tidak ada penerapan service level agreements (SLA) di unit RSCC. Kemudian berdasarkan temuan faktor-faktor ini, disusunlah rekomendasi dengan mengacu pada karakteristik tingkat yang lebih tinggi dan difokuskan perbaikan pada faktor penghambat dengan memanfaatkan "*best practice*" yang disediakan oleh Sledgianowski dan Luftman [29].

Dengan hal ini, rekomendasi untuk peningkatan kematangan penyelarasan bisnis-TI di RSCC, semuanya disusun berdasarkan karakteristik level 5, di mana

level 5 adalah level yang ingin dicapai di masa depan. Adapun rekomendasi perbaikan untuk faktor penghambat yaitu perlu untuk menentukan peran *liaisons* di RSCC untuk membantu menjembatani komunikasi antara bisnis dan TI. Ada baiknya SLA disusun dan dikelola bukan hanya dengan penyedia layanan eksternal, tapi juga di internal rumah sakit yaitu antara unit TI sebagai penyedia layanan dan unit bisnis sebagai pemakai layanan. Rumah sakit perlu untuk membentuk SC TI, tetapi harus tetap disesuaikan dengan kebijakan rumah sakit dan kebijakan setiap unit. Perlu mempertimbangkan sponsor bisnis seperti investor untuk dapat membantu menyokong dana terkait proyek TI bagi rumah sakit. Perlu untuk memberikan peluang bagi para staf untuk saling bertukar karier untuk meningkatkan pengetahuan mereka terutama dari posisi non-TI ke posisi pengelola TI.

5.2. Saran

Karena penelitian ini terbatas pada satu objek penelitian yaitu salah satu rumah sakit dengan tipe D di Sleman, maka untuk penelitian di masa mendatang perlu untuk menilai kematangan penyelarasan bisnis-TI dalam cakupan yang lebih luas yaitu menilai kematangan dari berbagai rumah sakit di Sleman dengan tipe yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. A. Simões, L. C. Rodrigues, E. A. Maccari, and M. F. Pereira, "Managing it as a business: The Lutchen's gap in the 100 top organizations based in Brazil," *JISTEM*, vol. 8, no. 3, pp. 717–748, 2011.
- [2] J. C. Henderson and N. Venkatraman, "Strategic alignment : Leveraging information technology for transforming organizations," *IBM Syst. J.*, vol. 32, no. 1, pp. 472–484, 1993.
- [3] R. Hariawan *et al.*, "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Menggunakan TOGAF ADM (Studi Kasus : Bagian Pelayanan Barang pada PT. Pelabuhan Indonesia II)," *e-Proceeding Eng.*, vol. 1, no. 1, pp. 800–805, 2014.
- [4] J. N. Luftman, P. R. Lewis, and S. H. Oldach, "Transforming the Enterprise: The alignment of business and information technology strategies," *IBM Syst. J.*, vol. 32, no. 1, pp. 198–221, 1993.
- [5] M. Belete and Y. Hagos, "Business - IT Strategic Alignment Improvement Framework : A Case Study on an Ethiopian Bank," in *ACIST*, 2020.
- [6] J. Luftman, "Assessing IT/business alignment," *Inf. Syst. Manag.*, vol. 20, no. 4, pp. 9–15, 2003.
- [7] T. C. Powell and A. Dent-Micallef, "Information technology as competitive advantage : The role of human , business , and technology resources," *Strateg. Manag. J.*, vol. 18, no. 5, pp. 375–405, 1997.
- [8] R. V Bradley, R. M. E. Pratt, T. A. Byrd, C. N. Outlay, and D. E. Wynn, "Enterprise architecture, IT effectiveness and the mediating role of IT alignment in US hospitals," *Info Syst. J.*, vol. 22, no. 2, pp. 97–127, 2011.
- [9] T. Coltman, P. Tallon, R. Sharma, and M. Queiroz, "Strategic IT alignment : twenty- five years on," *J. Inf. Technol.*, vol. 30, no. 2, pp. 1–10, 2015.

- [10] L. A. Kappelman, V. Johnson, E. Mclean, and N. Gerhart, "The 2014 SIM IT Key Issues and Trends Study," *MIS Q. Exec.*, vol. 13, no. 4, pp. 237–263, 2014.
- [11] J. E. Gerow, J. B. Thatcher, and V. Grover, "Six types of IT-business strategic alignment: An investigation of the constructs and their measurement," *Eur. J. Inf. Syst.*, vol. 24, no. 5, pp. 465–491, 2014.
- [12] C. Street, B. Gallupe, and J. Baker, "The influence of entrepreneurial action on strategic alignment in new ventures: Searching for the genesis of alignment," *J. Strateg. Inf. Syst.*, vol. 27, no. 1, pp. 59–81, 2017.
- [13] A. J. G. Silvius, "Maturing Business and IT Alignment Capability ; the Practitioner's View," in *HICSS*, 2011, pp. 1–10.
- [14] G. Paré, M. G. Guillemette, and L. Raymond, "IT centrality, IT management model, and contribution of the IT function to organizational performance: A study in Canadian hospitals," *Inf. Manag.*, vol. 57, no. 3, pp. 1–13, 2020.
- [15] M. Jaana, H. Tamim, G. Paré, and M. Teitelbaum, "Key IT management issues in hospitals: Results of a Delphi study in Canada," *Int. J. Med. Inform.*, vol. 80, no. 12, pp. 828–840, 2011.
- [16] T. S. Waring, "Information management and technology strategy development in the UK's acute hospital sector: a maturity model perspective," *Public Money Manag.*, vol. 35, no. 4, pp. 281–288, 2015.
- [17] J. Kuruzovich, G. Bassellier, and V. Sambamurthy, "IT governance processes and IT alignment: Viewpoints from the board of directors," in *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2012, pp. 5043–5052.
- [18] J. Luftman, "Assessing business-IT alignment maturity," *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 4, no. 14, pp. 135–149, 2000.
- [19] G. Airlangga, "Mengukur Tingkat Keselarasan Information Technology dan

- Bisnis (Studi Kasus Perusahaan Start-up Digital Wilayah Jawa),” *JBI*, vol. 9, no. 2, pp. 53–60, 2018.
- [20] A. H. Al-faouri, M. M. Al-kasasbeh, and F. M. Alkhaldi, “Enabling IT / Business Strategic Alignment : (An Empirical Study on the Telecommunications Sector in Jordan),” *Jordan J. Bus. Adm.*, vol. 5, no. 2, pp. 273–292, 2009.
- [21] J. Luftman and R. Kempaiah, “An Update on Business-IT Alignment: ‘A Line’ Has Been Drawn,” *MIS Q. Exec.*, vol. 6, no. 3, pp. 165–177, 2007.
- [22] L. Chen, “Business-IT alignment maturity of companies in China,” *Inf. Manag.*, vol. 47, no. 1, pp. 9–16, 2010.
- [23] D. Sledgianowski, “Development and Validation of an Instrument to Measure Maturity of IT Business Strategic,” *Inf. Resour. Manag. J.*, vol. 19, no. 3, pp. 18–33, 2006.
- [24] I. P. A. A. Anggara and R. Bisma, “Analisis tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI PT. Pos Indonesia,” *SIBC*, vol. 12, no. 2, pp. 55–64, 2019.
- [25] R. Juswira, “Pengembangan program penyelarasan strategi bisnis-TI badan pemberdayaan perempuan dan keluarga berencana provinsi sumatera barat,” *INVOTEK*, vol. 18, no. 2, pp. 115–122, 2018.
- [26] H. Maulana, “Pengukuran tingkat kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis (Studi kasus Universitas xyz),” *KOMPUTA*, vol. 4, no. 1, pp. 33–40, 2015.
- [27] M. Idhom, B. L. Sinaga, and F. S. Rahayu, “Adaptasi model SAMM untuk mengukur tingkat kematangan keselarasan bisnis dan TI pada perguruan tinggi (Studi kasus : UPN ‘ Veteran ’ JATIM),” *SCAN*, vol. X, no. 2, pp. 35–44, 2015.
- [28] A. Ullah and R. Lai, “A systematic review of business and information

- technology alignment,” *ACM Trans. Manag. Inf. Syst.*, vol. 4, no. 1, pp. 1–30, 2013.
- [29] D. Sledgianowski and J. Luftman, “IT-Business Strategic Alignment Maturity : A Case Study,” *JCIT*, vol. 7, no. 2, pp. 102–120, 2005.
- [30] S. Charoensuk, W. Wongsurawat, and D. B. Khang, “Business-IT Alignment: A practical research approach,” *J. High Technol. Manag. Res.*, vol. 25, no. 2, pp. 132–147, 2014.
- [31] A. Elmorshidy and D. Ph, “Aligning IT With Business Objectives : A Critical Survival And Success Factor,” vol. 29, no. 3, pp. 819–828, 2013.
- [32] J. Luftman, R. Papp, and T. Brier, “Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment,” *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 1, no. 11, pp. 1–33, 1999.
- [33] The University of Newcastle Australia, “Research Methods: What are research methods?,” *University of Newcastle Library guides*, 2020. [Online]. Available: <https://libguides.newcastle.edu.au/researchmethods>. [Accessed: 28-Aug-2020].
- [34] “Research Methods Guide: Interview Research,” *Virginia Polytechnic Institute and State University Libraries*, 2018. [Online]. Available: <https://guides.lib.vt.edu/researchmethods/interviews>. [Accessed: 10-Aug-2020].
- [35] S. Jamshed, “Qualitative research method - interviewing and observation,” *J. Basic Clin. Pharm.*, vol. 5, no. 4, pp. 87–88, 2014.
- [36] Global Institute for IT Management, “GIIM Strategic Alignment Measurement,” *www.globaliim.com*. [Online]. Available: <https://www.globaliim.com/business-it-alignment>. [Accessed: 22-Jun-2020].
- [37] P. Nastiti, “Model Perencanaan Strategis SI/TI dan Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis Dan TI Pada Perusahaan Startup

Digital Menggunakan Kolaborasi Framework Ward Peppard,” Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2016.

- [38] Marcel and B. Yuwono, “Penilaian tingkat kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI (Studi kasus Universitas XYZ),” in *SESINDO*, 2013, pp. 2–4.
- [39] F. Rahimi, C. Møller, and L. Hvam, “Business process management and IT management: The missing integration,” *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 36, no. 1, pp. 142–154, 2016.
- [40] S. Jorfi, K. M. Nor, and L. Najjar, “An empirical study of the role of IT flexibility and IT capability in IT-business strategic alignment,” *JSIT*, vol. 19, no. 1/2, pp. 2–21, 2017.

LAMPIRAN

Lampiran A: Kuesioner

KUESIONER PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN KESELARASAN BISNIS-TEKNOLOGI INFORMASI (TI) DI RSCC

BAGIAN I: IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama lengkap

2. Jenis kelamin

- Pria
- Wanita

3. Umur

- < 25 tahun
- 25-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- > 50 tahun

4. Pendidikan terakhir

5. Jabatan pekerjaan

- Direktur RSCC
- Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan
- Kepala Unit Teknologi Informasi
- KABAG Keuangan dan Akuntansi
- Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat
- KASI Umum
- Lainnya : _____

6. Masa kerja

- < 2 tahun
- Diantara 2-5 tahun
- Diantara 5-10 tahun
- > 10 tahun

BAGIAN II: PERTANYAAN TERKAIT KESELARASAN BISNIS-TI

Pertanyaan didasarkan pada atribut-atribut yang terdapat pada enam domain *Strategic Alignment Maturity Model*.

Bagian 1: Efektifitas dari komunikasi TI dan bisnis (*Communication*)

1. Sejauh mana unit TI sudah memahami lingkungan bisnis (misalnya, strategi bisnis, proses bisnis, hubungan dengan masyarakat dan mitra, dll.): (COM-1)
 - Manajemen TI tidak memahami tentang bisnis
 - Manajemen TI memiliki pemahaman terbatas tentang bisnis
 - Manajemen TI memiliki pemahaman cukup baik tentang bisnis

- Pemahaman bisnis berlaku untuk semua staf TI dengan dorongan dari kepala unit TI
 - Pemahaman tentang bisnis wajib dipahami oleh seluruh fungsional TI
2. Sejauh mana unit bisnis sudah memahami lingkungan TI (misalnya, kemampuan dan potensi saat ini, sistem, layanan, dan proses TI): (COM-2)
- Manajemen bisnis tidak memahami tentang TI
 - Manajemen bisnis memiliki pemahaman terbatas tentang TI
 - Manajemen bisnis memiliki pemahaman cukup baik tentang TI
 - Pemahaman tentang bisnis berlaku untuk semua staf unit bisnis dengan dorongan dari manajemen level senior
 - Pemahaman tentang TI wajib dipahami oleh seluruh fungsional bisnis
3. Pernyataan ini berkaitan dengan metode yang digunakan untuk pembelajaran organisasi (misalnya, pengalaman, masalah, tujuan, faktor penentu keberhasilan). Pembelajaran organisasi biasanya terjadi secara: (COM-3)
- Ad-hoc* (sementara), hanya saat dibutuhkan, misalnya, mengamati staf, rapat bersama rekan-rekan, dll
 - Informal (pengumuman, laporan, *e-mail* grup, dll.)
 - Rutin (pelatihan, *email*, telepon, rapat internal unit, dll.)
 - Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior
 - Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior, ada *feedback* untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas pembelajaran
4. Gaya komunikasi TI dan bisnis yang digunakan di organisasi (misalnya, keakraban para *stakeholder*) cenderung menjadi: (COM-4)
- Satu arah, dari bisnis; formal dan tidak fleksibel
 - Satu arah, dari bisnis; semi-formal dan cukup fleksibel
 - Dua arah; formal dan tidak fleksibel
 - Dua arah; semi-formal dan cukup fleksibel
 - Dua arah; informal dan fleksibel
5. Sejauh mana organisasi telah menerapkan proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antara bisnis dan TI: (COM-5)
- Berbagi pengetahuan didasarkan pada *ad-hoc* (berdasarkan kebutuhan/kondisi tertentu)
 - Berbagi pengetahuan semi terstruktur dan/atau struktur baru mulai dibuat
 - Sudah terstruktur, tapi terbatas hanya di level unit fungsional tertentu
 - Proses *sharing* sudah melibatkan semua level unit di organisasi
 - Proses *sharing* sudah melibatkan semua level unit di organisasi dan mitra
6. Pernyataan berikut berkaitan dengan peran dan efektivitas orang tengah atau penghubung (*liaisons*) dalam menjembatani komunikasi unit bisnis dan TI: (COM-6)
- Kami tidak menggunakan penghubung, atau jika kami melakukannya, kami melakukannya secara *ad-hoc* (sesuai kebutuhan)
 - Kami menggunakan penghubung, tapi bersifat terbatas. Penghubung hanya menjadi jembatan proses transfer pengetahuan antara bisnis-TI. Penghubung tidak memfasilitasi pembangunan komunikasi yang mengarahkan pada hubungan relasi bisnis-TI yang lebih baik
 - Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk mentransfer pengetahuan bisnis-TI. Penghubung tidak hanya berperan untuk proses transfer pengetahuan, tapi juga memfasilitasi komunikasi yang mengarah pada pembangunan hubungan bisnis-TI yang lebih baik

- Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi transfer pengetahuan bisnis-TI. Tujuan utama mereka adalah untuk memfasilitasi hubungan komunikasi internal yang mengarahkan pada hubungan bisnis dan TI yang lebih baik
- Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi transfer pengetahuan bisnis-TI dan mitra eksternal. Tujuan utama mereka adalah untuk memfasilitasi komunikasi internal yang mengarahkan pada hubungan bisnis-TI yang lebih baik, termasuk dengan mitra eksternal

Bagian 2 - Pengukuran Kompetensi/Nilai (*Competency/Value Measurements*)

7. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan pengukuran/metrik dan proses yang digunakan untuk mengukur kontribusi TI terhadap bisnis organisasi: (CVM-1)
 - Pengukuran dan proses yang kami miliki untuk mengukur TI, bersifat teknis (misalnya, ketersediaan sistem, waktu respons), tidak berhubungan dengan bisnis
 - Kami mengukur manfaat TI hanya mencakup aspek teknis dan biaya. Tidak ada proses *feedback* yang bersifat formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran
 - Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisis keuangan tradisional, seperti laba atas investasi (ROI) dan penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC). Kami sudah mulai menerapkan proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran
 - Kami secara formal mengukur teknis, efisiensi biaya, dan efektivitas biaya menggunakan analisis keuangan tradisional (misalnya, ROI, ABC). Kami sudah menerapkan proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran
 - Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot yang sesuai untuk tindakan teknis, keuangan, operasional, dan yang berkaitan dengan SDM. Kami memiliki proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra eksternal kami (misalnya, *vendor*, agen *outsourcing*, pelanggan)
8. Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan pengukuran/metrik bisnis untuk mengukur kontribusi bisnis di dalam organisasi (dengan memperhitungkan faktor TI sebagai pendukung bisnis): (CVM-2)
 - Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis kami, atau kami melakukannya secara *ad-hoc*
 - Kami mengukur manfaat bisnis hanya pada fungsional organisasi saja. Kami tidak memiliki proses *feedback* yang bersifat formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran
 - Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisis keuangan tradisional, seperti laba atas investasi (ROI) dan penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC). Kami mulai menerapkan proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran
 - Kami secara formal mengukur nilai berdasarkan kontribusi kepada pelanggan kami. Kami memiliki proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengambil tindakan berdasarkan hasil dari tindakan kami dan untuk menilai kontribusi di seluruh organisasi fungsional
 - Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot yang sesuai untuk tindakan teknis, keuangan, operasional, dan yang berkaitan dengan SDM. Kami

memiliki proses *feedback* formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra eksternal kami (misalnya, *vendor*, agen *outsourcing*, pelanggan)

9. Pernyataan berikut berkaitan dengan pengukuran kontribusi bisnis dan manfaat TI yang saling terkait dan terintegrasi di dalam organisasi: (CVM-3)
 - Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis-TI kami, atau kami melakukannya secara *ad-hoc*
 - Pengukuran nilai untuk bisnis dan TI tidak saling terhubung
 - Pengukuran nilai untuk bisnis dan TI mulai sedikit terhubung
 - Pengukuran nilai untuk bisnis dan TI sudah terhubung
 - Pengukuran nilai kontribusi bisnis dan TI sudah terhubung. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra (misalnya, *vendor*, agen *outsourcing*, pelanggan)
10. Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan *Service Level Agreements* (SLA) sebagai kesepakatan tingkat kualitas layanan minimum antara penyedia layanan dan pengguna layanan: (CVM-4)
 - Kami tidak menggunakan SLA atau kami melakukannya sesekali
 - Kami memiliki SLA dengan cakupan orientasi pada hal teknis (misalnya, waktu respons, *downtime*, dll.)
 - Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.) antara TI dan unit fungsional, serta mulai muncul di beberapa unit di organisasi
 - Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.), antara TI dan unit fungsional serta di seluruh unit di organisasi
 - Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan berorientasi pada hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.), antara TI dan unit fungsional serta di seluruh organisasi sampai dengan mitra eksternal kami
11. Sejauh mana perbandingan (*benchmarking*) pengukuran kinerja TI terhadap bisnis di organisasi: (CVM-5)
 - Kami jarang atau tidak pernah melakukannya
 - Kami melakukannya secara informal dan sesekali
 - Kami melakukannya secara formal sesekali dan jarang mengambil tindakan berdasarkan temuan yang kami dapatkan
 - Kami melakukannya secara formal dan rutin, biasanya kami mengambil tindakan berdasarkan temuan yang kami dapatkan
 - Kami melakukannya secara formal dan rutin. Kami juga memiliki proses yang telah teregulasi dalam rangka menindaklanjuti dan mengukur perubahan
12. Sejauh mana penilaian dan evaluasi terhadap investasi TI yang dilakukan: (CVM-6)
 - Kami tidak memiliki proses penilaian dan evaluasi
 - Kami menilai dan/atau meninjau hanya setelah kami memiliki masalah bisnis atau TI (misalnya, proyek TI yang gagal, pangsa pasar menurun, dll.)
 - Kami mulai rutin melakukan penilaian dan/atau evaluasi
 - Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memiliki proses formal untuk membuat perubahan berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi
 - Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memiliki proses formal untuk membuat perubahan berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi. Kami juga sudah melibatkan mitra eksternal dalam proses

13. Sejauh mana praktik perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) bisnis-TI dalam organisasi: (CVM-7)
- Kami tidak memiliki praktik perbaikan berkesinambungan
 - Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan, tetapi kami tidak mengukur efektifitasnya
 - Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan dan kami sudah mulai mengukur efektifitasnya
 - Kami memiliki banyak praktik perbaikan berkesinambungan dan kami sering mengukur efektifitasnya
 - Kami telah menerapkan praktik perbaikan berkesinambungan dan selalu dilakukan pengukuran efektifitasnya
14. Seberapa besar kontribusi fungsi TI terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi: (CVM-8)
- Sangat lemah
 - Agak lemah
 - Tidak lemah atau kuat
 - Agak kuat
 - Sangat kuat

Bagian 3 - Tata Kelola TI (*Governance*)

15. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan perencanaan strategis bisnis dengan partisipasi TI: (GOV-1)
- Kami tidak melakukan perencanaan strategis bisnis atau, jika dilakukan, itu dilakukan berdasarkan *ad-hoc* (sesuai dengan kebutuhan)
 - Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di level unit fungsional dengan sedikit partisipasi TI
 - Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi TI
 - Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di unit fungsional dan di seluruh organisasi dengan partisipasi TI
 - Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di unit fungsional, di seluruh organisasi, dan dengan mitra kami, dengan partisipasi TI
16. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kontribusi bisnis terhadap perencanaan strategis TI di dalam organisasi: (GOV-2)
- Kami tidak melakukan perencanaan strategis TI atau, jika dilakukan, itu dilakukan berdasarkan *ad-hoc* (sesuai kebutuhan)
 - Kami melakukan perencanaan strategis TI di level unit fungsional dengan sedikit partisipasi bisnis
 - Kami melakukan perencanaan strategis TI di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi bisnis
 - Kami melakukan perencanaan strategis TI di unit fungsional dan di seluruh organisasi dengan partisipasi bisnis
 - Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di unit fungsional, di seluruh organisasi, dan dengan mitra bisnis kami
17. Pernyataan berikut berkaitan dengan pengendalian anggaran TI (*budgeting*). Fungsi TI kami dianggarkan sebagai: (GOV-3)
- Pusat biaya, dengan pengeluaran tidak menentu/berubah-ubah

- Pusat biaya, dikendalikan oleh unit tertentu di organisasi
 - Pusat biaya, dengan beberapa proyek diberlakukan sebagai investasi
 - Pusat investasi
 - Pusat investasi dan merupakan profit center
18. Keputusan investasi TI kami didasarkan pada kemampuan TI untuk: (GOV-4)
- Mengurangi biaya operasional
 - Meningkatkan produktivitas dan efisiensi sebagai fokus utama
 - Mendukung suksesnya bisnis organisasi (*IT as enabler process*)
 - Efektivitas bisnis. TI dipandang sebagai penggerak proses (*driver*) atau *enabler* strategi bisnis.
 - Menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pendapatan
19. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan *Steering Committee* (SC) TI yang melibatkan partisipasi manajemen TI level senior dan manajemen bisnis pada organisasi: (GOV-5)
- Kami tidak memiliki komite pengarah yang bersifat formal
 - Kami memiliki komite yang bertemu secara informal saat dibutuhkan
 - Kami memiliki komite formal, yang bertemu secara teratur dan mulai memperlihatkan efektivitas
 - Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas
 - Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas yang melibatkan mitra bisnis untuk saling berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan
20. Pernyataan berikut berkaitan dengan bagaimana proses penentuan prioritas dalam memilih proyek/inisiatif TI. Proses penentuan prioritas proyek TI biasanya: (GOV-6)
- Sebagai reaksi terhadap kebutuhan bisnis atau TI
 - Ditentukan berdasarkan fungsi TI
 - Ditentukan berdasarkan fungsi bisnis
 - Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis
 - Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis, dengan mempertimbangkan peluang yang akan muncul bagi organisasi terhadap mitra bisnis jika proyek dijalankan
21. Seberapa besar kemampuan fungsi TI untuk bereaksi/merespons dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis organisasi: (GOV-7)
- Sangat lemah
 - Agak lemah
 - Tidak lemah atau kuat
 - Agak kuat
 - Sangat kuat

Bagian 4 - Kemitraan (*Partnership*)

22. Pernyataan berikut berkaitan dengan persepsi manfaat TI yang diciptakan bagi bisnis. Bisnis menganggap TI sebagai: (PAR-1)
- Suatu biaya untuk melakukan kegiatan bisnis/operasional, hanya membebani keuangan organisasi
 - Sesuatu yang dapat berkembang menjadi aset bagi organisasi
 - Suatu aset yang penting bagi organisasi

- Bagian yang sangat penting bagi aktivitas bisnis di masa depan, bagian dari strategi bisnis
 - Mitra bagi bisnis yang ikut serta beradaptasi/berimprovisasi dalam menciptakan nilai bagi organisasi
23. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peran TI dalam perencanaan strategis bisnis organisasi: (PAR-2)
- TI tidak memiliki peran
 - TI digunakan sebagai komponen pendukung suksesnya proses bisnis (*enabler*)
 - TI digunakan untuk menjalankan proses bisnis (*driver*)
 - TI digunakan sebagai komponen pendukung atau pendorong/penggerak strategi bisnis
 - TI bersama-sama dengan bisnis beradaptasi untuk mendukung/mendorong tujuan strategis dan untuk dapat lebih cepat menghadapi perubahan
24. Pernyataan berikut berkaitan dengan pembagian (oleh manajemen bisnis dan TI) risiko dan *reward* (misalnya, bonus) yang terkait dengan inisiatif berbasis TI (misalnya, proyek terlambat dan melebihi anggaran karena perubahan persyaratan bisnis): (PAR-3)
- TI menanggung semua risiko dan tidak menerima *reward* sama sekali
 - TI menanggung sebagian besar risiko dan mendapatkan sedikit *reward*
 - TI dan bisnis mendapatkan *reward* yang berimbang
 - Risiko dan *reward* dibagi rata antara bisnis dan TI
 - Risiko dan *reward* ditanggung bersama dan organisasi memiliki sistem kompensasi formal dan sistem *reward*, sehingga manajer TI mampu menghadapi risiko
25. Sejauh mana manajemen hubungan antara TI dan bisnis (misalnya, tim lintas fungsi, pelatihan, pembagian risiko/*reward*): (PAR-4)
- Kami tidak mengelolanya
 - Kami mengelola hubungan kami secara *ad-hoc* (berdasarkan kebutuhan dan kondisi tertentu)
 - Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami, tetapi TI atau bisnis tidak selalu mematuhi. Konflik dipandang sah-sah saja dan bukan sesuatu yang mengganggu
 - Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami dan baik TI maupun bisnis mematuhi
 - Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami, baik TI dan bisnis mematuhi, dan kami terus meningkatkannya
26. Pernyataan berikut berkaitan dengan hubungan TI dan kepercayaan: (PAR-5)
- Ada rasa konflik dan ketidakpercayaan
 - Kepercayaan hanya sebatas pekerjaan saja (bersifat transaksional)
 - TI mulai dilihat sebagai penyedia layanan yang bernilai
 - Relasi bisnis-TI merupakan gaya hubungan jangka panjang
 - Relasi bisnis-TI bersifat hubungan jangka panjang dan TI dilihat sebagai penyedia layanan yang bernilai
27. Pernyataan berikut berkaitan dengan sponsor bisnis. Sejauh mana peran sponsor bisnis terhadap pengembangan TI: (PAR-6)
- Tidak memiliki sponsor bisnis
 - Seringkali hanya memiliki sponsor dari manajemen TI level senior
 - Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan sponsor bisnis level unit fungsional

- Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan sponsor bisnis di level organisasi
- Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan direktur RS sebagai sponsor bisnis

Bagian 5 - Lingkup dan Arsitektur (*Scope and Architecture*)

28. Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup sistem TI Anda: (SCA-1)
- Kami masih menggunakan sistem pendukung tugas tradisional (misalnya, *e-mail*, akuntansi, sistem lawas)
 - Berorientasi pada transaksi (misalnya, dukungan *back office*)
 - Pendukung suksesnya proses bisnis (TI mendukung perubahan proses bisnis)-*enabler*
 - Penggerak proses bisnis (TI adalah katalis untuk perubahan proses bisnis)-*driver*
 - Penggerak strategi bisnis dan komponen pendukung suksesnya pelaksanaan strategi bisnis (TI adalah katalisator untuk perubahan strategi bisnis)
29. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kepatuhan terhadap standar TI. Standar TI kami adalah: (SCA-2)
- Tidak ada standar TI
- Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, tetapi tidak di unit fungsional yang berbeda/lintas unit
- Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, koordinasi mulai muncul dan melibatkan unit fungsional yang berbeda/lintas unit
- Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit di organisasi
- Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit fungsional, dan ada koordinasi bersama dengan mitra bisnis
30. Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup integrasi arsitektur sistem informasi/teknologi informasi (SI/TI). Komponen infrastruktur SI/TI kami adalah: (SCA-3)
- Tidak terintegrasi dengan baik
 - Terintegrasi pada setiap unit fungsional, mulai mencoba untuk mengintegrasikannya dengan unit fungsional lain
 - Terintegrasi di seluruh unit fungsional
 - Terintegrasi di seluruh unit organisasi
 - Berkembang dengan mitra bisnis sebagai satu kesatuan
31. Sejauh mana transparansi dari arsitektur SI/TI dalam menghadapi perubahan pada bisnis dan TI (misalnya, penerapan teknologi baru, proses bisnis, akuisisi): (SCA-4)
- Tidak transparan
 - Transparan hanya di level fungsional
 - Transparan di level fungsional dan mulai mencakup semua unit
 - Transparan di seluruh organisasi
 - Transparan di seluruh organisasi dan mitra bisnis kami
32. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan ruang lingkup fleksibilitas infrastruktur TI terhadap perubahan bisnis dan TI. Infrastruktur TI kami: (SCA-5)
- Tidak fleksibel (dipandang sebagai utilitas yang menyediakan layanan TI dasar dengan biaya minimum)
 - Fleksibilitas terbatas (infrastruktur TI mulai dikembangkan berdasarkan kebutuhan dari strategi bisnis saat ini)
 - Didorong oleh kebutuhan strategi bisnis saat ini

- Muncul sebagai sumber daya untuk memungkinkan respons cepat terhadap perubahan di lingkungan bisnis
- Merupakan pendorong bagi organisasi untuk dapat merespons dengan cepat perubahan di lingkungan bisnis

Bagian 6 – Keahlian (*Skills*)

33. Sejauh mana upaya organisasi untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mengutamakan semangat kewirausahaan yang inovatif: (SKI-1)
- Tidak ada dorongan/motivasi
 - Cukup didorong, di level unit fungsional
 - Sangat dianjurkan di level unit fungsional
 - Sangat didorong di level unit fungsional dan organisasi
 - Sangat didorong di unit fungsional, level organisasi, dan dengan mitra bisnis
34. Siapa yang paling berperan dalam pengambilan keputusan penting terkait dengan TI: (SKI-2)
- Terbatas pada manajemen bisnis dan TI level senior
 - Manajemen bisnis atau TI level senior di level organisasi, mulai muncul pengaruh dari unit level fungsional
 - Manajemen bisnis level senior dan unit fungsional, dengan pengaruh bersama yang muncul dari manajemen TI
 - Seluruh manajemen bisnis dan TI level senior di seluruh unit kerja organisasi
 - Semua pihak dilibatkan (bisnis-TI) serta mitra bisnis
35. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kesiapan organisasi untuk mengalami perubahan: (SKI-3)
- Kami cenderung menolak perubahan
 - Kami menyadari perlunya perubahan dan mulai membuat program untuk membangun kesiapan terhadap perubahan
 - Kami melakukan persiapan program kesiapan terhadap perubahan dengan memberikan pelatihan dan keterampilan yang diperlukan dalam menerapkan perubahan
 - Program kesiapan terhadap perubahan telah ada di level organisasi
 - Program kesiapan terhadap perubahan telah berlaku di level organisasi dan kami secara proaktif mengantisipasi perubahan
36. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang untuk bertukar atau berpindah kerja/karier lintas fungsi antara staf TI dan bisnis: (SKI-4)
- Tidak ada/tidak pernah terjadi
 - Kadang-kadang terjadi dalam internal unit fungsional
 - Ada, diadakan untuk posisi level manajemen, biasanya pada level fungsional
 - Ada, diadakan secara teratur dan berlaku untuk semua level posisi internal unit fungsional
 - Ada, diadakan secara teratur dan berlaku untuk semua level posisi, dalam unit fungsional, dan di level organisasi
37. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang staf untuk pelatihan lintas fungsi dan rotasi pekerjaan. Organisasi: (SKI-5)
- Tidak memberikan peluang bagi staf untuk belajar tentang hal di luar unit fungsionalnya
 - Peluang tergantung pada unit fungsional

- Ada, diadakan secara regular, berlaku bagi posisi di level manajemen
 - Ada, diadakan secara regular, berlaku untuk semua posisi di seluruh unit fungsional di organisasi
 - Peluang tersedia secara resmi di seluruh organisasi dan dengan mitra bisnis
38. Pernyataan berikut berkaitan dengan interaksi interpersonal (misalnya, kepercayaan, budaya, sosial, dan lingkungan politik) yang ada di seluruh unit TI dan bisnis di organisasi: (SKI-6)
- Buruk-interaksi sangat minimum
 - Kurang baik-interaksi bisnis dan TI hanya sebatas hubungan transaksional
 - Cukup baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis mulai muncul
 - Baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis sudah terbangun
 - Sangat baik-kepercayaan diperluas dan telah mencakup pelanggan dan mitra eksternal
39. Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan SDM TI yang berkualitas: (SKI-7)
- Proses perekrutan tidak efektif
 - Perekrutan staf TI difokuskan pada kemampuan teknis
 - Perekrutan staf TI difokuskan secara merata pada keahlian teknis dan bisnis
 - Sudah ada program formal untuk mempertahankan staf TI berkualitas dengan keterampilan teknis dan bisnis
 - Program formal sudah berjalan efektif dalam rangka mempertahankan staf TI berkualitas dengan keterampilan teknis dan bisnis

Lampiran B: Hasil Jawaban Responden

1. Kriteria Kematangan Komunikasi

Communication									
COM-1	Sejauh mana unit TI sudah memahami lingkungan bisnis (misalnya, strategi bisnis, proses bisnis, hubungan dengan masyarakat dan mitra, dll.):	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Manajemen TI tidak memahami tentang bisnis								
	Manajemen TI memiliki pemahaman terbatas tentang bisnis	3				3	3	3	
	Manajemen TI memiliki pemahaman cukup baik tentang bisnis								
	Pemahaman bisnis berlaku untuk semua staf TI dengan dorongan dari kepala unit TI		5	5			5		4
	Pemahaman tentang bisnis wajib dipahami oleh seluruh fungsional TI								
COM-2	Sejauh mana unit bisnis sudah memahami lingkungan TI (misalnya, kemampuan dan potensi saat ini, sistem, layanan, dan proses TI):	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Manajemen bisnis tidak memahami tentang TI								
	Manajemen bisnis memiliki pemahaman terbatas tentang TI	3	3					3	3
	Manajemen bisnis memiliki pemahaman cukup baik tentang TI								
	Pemahaman tentang TI wajib dipahami oleh seluruh fungsional bisnis			5	4	5			5
	Pemahaman tentang bisnis berlaku untuk semua staf unit bisnis dengan dorongan dari manajemen level								
COM-3	Pernyataan ini berkaitan dengan metode yang digunakan untuk pembelajaran organisasi (misalnya, pengalaman, masalah, tujuan, faktor penentu keberhasilan). Pembelajaran organisasi biasanya terjadi secara:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Ad-hoc (spontan), hanya saat dibutuhkan, misalnya, mengamati staf, rapat bersama rekan-rekan, dll		2	2					
	Rutin (pelatihan, email, telepon, rapat internal unit, dll)	3							3
	Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior								
	Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior, ada feedback untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas pembelajaran				5	5	5	5	
COM-4	Gaga komunikasi TI dan bisnis yang digunakan di organisasi (misalnya, keakraban para stakeholder) cenderung menjadi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Satu arah, dari bisnis; formal dan tidak fleksibel								
	Satu arah, dari bisnis; semi-formal dan cukup fleksibel					2			
	Dua arah; formal dan tidak fleksibel	4		4	4		4	4	4
	Dua arah; semi-formal dan cukup fleksibel		5						
	Dua arah; informal dan fleksibel								
COM-5	Sejauh mana organisasi telah menerapkan proses berbagi pengetahuan (knowledge sharing) antara bisnis dan TI:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Berbagi pengetahuan didasarkan pada ad-hoc (berdasarkan kebutuhan/kondisi tertentu)					1			
	Berbagi pengetahuan semi terstruktur dan/atau struktur baru mulai dibuat								
	Sudah terstruktur, tapi terbatas hanya di level unit fungsional tertentu	4	4	4	4			4	4
	Proses sharing sudah melibatkan semua level unit di organisasi						5		
	Proses sharing sudah melibatkan semua level unit di organisasi dan mitra								
COM-6	Pernyataan berikut berkaitan dengan peran dan efektivitas orang tengah atau penghubung (liaisons) dalam menjembatani komunikasi unit bisnis dan TI:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak menggunakan penghubung, atau jika kami melakukannya, kami melakukannya secara ad-hoc (sesuai kebutuhan)	1	1	1	1	1	1	1	1
	Kami menggunakan penghubung, tapi bersifat terbatas. Penghubung hanya menjadi jembatan proses transfer pengetahuan antara bisnis-TI. Penghubung tidak memfasilitasi pembangunan komunikasi yang mengarahkan pada hubungan relasi bisnis-TI yang lebih baik								
	Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk mentransfer pengetahuan bisnis-TI. Penghubung tidak hanya berperan untuk proses transfer pengetahuan, tapi juga memfasilitasi komunikasi yang mengarahkan pada pembangunan hubungan bisnis-TI yang lebih baik								
	Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi transfer pengetahuan bisnis-TI. Tujuan utama mereka adalah untuk memfasilitasi hubungan komunikasi internal yang mengarahkan pada hubungan bisnis dan TI yang lebih baik								
	Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi transfer pengetahuan bisnis-TI dan mitra eksternal. Tujuan utama mereka adalah untuk memfasilitasi komunikasi internal yang mengarahkan pada hubungan bisnis-TI yang lebih baik, termasuk dengan mitra eksternal								

2. Kriteria Kematangan Pengukuran Kompetensi/Nilai

Competency/Value Measurements									
CVM1	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan pengukuran/metrik dan proses yang digunakan untuk mengukur kontribusi TI terhadap bisnis organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Pengukuran dan proses yang kami miliki untuk mengukur TI, bersifat teknis (misalnya, ketersediaan sistem, waktu respons), tidak berhubungan dengan bisnis			2				2	
	Kami mengukur manfaat TI hanya mencakup aspek teknis dan biaya. Tidak ada proses feedback yang bersifat formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran		3						3
	Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisis keuangan tradisional, seperti laba atas investasi (ROI) dan penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC). Kami sudah mulai menerapkan proses feedback formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran	4			4	4			
	Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot yang sesuai untuk tindakan teknis, keuangan, operasional, dan yang berkaitan dengan SDM. Kami memiliki proses feedback formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra eksternal kami (misalnya, vendor, agen outsourcing, pelanggan)				5			5	
CVM2	Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan pengukuran/metrik bisnis untuk mengukur kontribusi bisnis di dalam organisasi (dengan memperhitungkan faktor TI sebagai pendukung bisnis):	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis kami, atau kami melakukannya secara ad-hoc								
	Kami mengukur manfaat bisnis hanya pada fungsional organisasi saja. Kami tidak memiliki proses feedback yang bersifat formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran	2		2				2	2
	Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisis keuangan tradisional, seperti laba atas investasi (ROI) dan penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC). Kami mulai menerapkan proses feedback formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran		3			3			3
	Kami secara formal mengukur nilai berdasarkan kontribusi kepada pelanggan kami. Kami memiliki proses feedback formal untuk meninjau dan mengambil tindakan berdasarkan hasil dari tindakan kami dan untuk menilai kontribusi di seluruh organisasi fungsional								
	Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot yang sesuai untuk tindakan teknis, keuangan, operasional, dan yang berkaitan dengan SDM. Kami memiliki proses feedback formal untuk meninjau dan mengevaluasi tindakan berdasarkan hasil pengukuran. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra eksternal kami (misalnya, vendor, agen outsourcing, pelanggan)				5				
CVM3	Pernyataan berikut berkaitan dengan pengukuran kontribusi bisnis dan manfaat TI yang saling terkait dan terintegrasi di dalam organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis-TI kami, atau kami melakukannya secara ad-hoc								
	Pengukuran nilai untuk bisnis dan TI tidak saling terhubung								
	Pengukuran nilai untuk bisnis dan TI sudah terhubung	4	4			4		4	4
	Pengukuran nilai kontribusi bisnis dan TI sudah terhubung. Lingkup pengukuran juga telah mencakup mitra (misalnya, vendor, agen outsourcing, pelanggan)			5	5		5		

		Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
CVM4	Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan Service Level Agreements (SLA) sebagai kepatuhan tingkat kualitas layanan minimum antara penyedia layanan dan pengguna layanan.								
	Kami tidak menggunakan SLA atau kami melakukannya sesekali		2	1	1	1	1	2	1
	Kami memiliki SLA dengan cakupan orientasi pada hal teknis (misalnya, waktu respons, downtime, dll.)								
	Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.) antara TI dan unit fungsional, serta mulai muncul di	3							
	Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.), antara TI dan unit fungsional serta di seluruh unit di								
	Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan berorientasi pada hubungan (misalnya, kepuasan pengguna/pelanggan, komitmen TI terhadap bisnis, dll.), antara TI dan unit fungsional serta di seluruh organisasi sampai dengan mitra eksternal kami								
CVM5	Sejauh mana perbandingan (benchmarking) pengukuran kinerja TI terhadap bisnis di organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami jarang atau tidak pernah melakukannya		2	2			2	1	2
	Kami melakukannya secara informal dan sesekali								
	Kami melakukannya secara formal sesekali dan jarang mengambil tindakan berdasarkan temuan yang kami dapatkan					4			
	Kami melakukannya secara formal dan rutin, biasanya kami mengambil tindakan berdasarkan temuan yang kami dapatkan	4							
	Kami melakukannya secara formal dan rutin. Kami juga memiliki proses yang telah teregulasi dalam rangka menindaklanjuti dan mengukur perubahan				5				
CVM6	Sejauh mana penilaian dan evaluasi terhadap investasi TI yang dilakukan:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak memiliki proses penilaian dan evaluasi						1		
	Kami menilai dan/atau meninjau hanya setelah kami memiliki masalah bisnis atau TI (misalnya, proyek TI yang gagal, pangsa pasar menurun, dll.)			2				2	
	Kami mulai rutin melakukan penilaian dan/atau evaluasi		3						3
	Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memiliki proses formal untuk membuat perubahan berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi	4			4	4			
	Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memiliki proses formal untuk membuat perubahan berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi. Kami juga sudah melibatkan mitra eksternal dalam								
CVM7	Sejauh mana praktik perbaikan berkesinambungan (continuous improvement) bisnis-TI dalam organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak memiliki praktik perbaikan berkesinambungan								
	Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan, tetapi kami tidak mengukur efektivitasnya			2			3	3	3
	Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan dan kami sudah mulai mengukur		4						
	Kami memiliki banyak praktik perbaikan berkesinambungan dan kami sering mengukur efektivitasnya								
	Kami telah menerapkan praktik perbaikan berkesinambungan dan selalu dilakukan pengukuran	5			5	5			
CVM8	Seberapa besar kontribusi fungsi TI terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Sangat lemah								
	Agak lemah								
	Tidak lemah atau kuat								
	Agak kuat	4	4	4					
	Sangat kuat				5	5	5	5	5

3. Kriteria Kematangan Tata Kelola

Governance									
		Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
GOY1	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan perencanaan strategis bisnis dengan partisipasi TI:								
	Kami tidak melakukan perencanaan strategis bisnis atau, jika dilakukan, itu dilakukan berdasarkan ad-hoc (sesuai dengan kebutuhan)								
	Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di level unit fungsional dengan sedikit partisipasi TI		3	3			3	3	3
	Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi TI	4			4	4			
	Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di seluruh organisasi dengan								
	Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di seluruh organisasi dan di seluruh organisasi dengan mitra kami, dengan partisipasi TI								
GOY2	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kontribusi bisnis terhadap perencanaan strategis TI di dalam organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak melakukan perencanaan strategis TI atau, jika dilakukan, itu dilakukan berdasarkan ad-hoc (sesuai kebutuhan)								
	Kami melakukan perencanaan strategis TI di level unit fungsional dengan sedikit partisipasi bisnis			3			3	3	3
	Kami melakukan perencanaan strategis TI di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi bisnis	3			4	4			
	Kami melakukan perencanaan strategis TI di seluruh organisasi dengan partisipasi		4		4	4	4		
	Kami melakukan perencanaan strategis bisnis di seluruh organisasi, di seluruh organisasi, dan dengan mitra bisnis kami								
GOY3	Pernyataan berikut berkaitan dengan pengendalian anggaran TI (budgeting). Fungsi TI kami dianggarkan sebagai:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Pusat biaya, dengan pengeluaran tidak menentu/berubah-ubah				2	2	1	2	3
	Pusat biaya, dikendalikan oleh unit tertentu di organisasi								
	Pusat biaya, dengan beberapa proyek diberikan sebagai investasi		3	3					
	Pusat investasi								
	Pusat investasi dan merupakan profit center	5							
GOY4	Keputusan investasi TI kami didasarkan pada kemampuan TI untuk:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Mengurangi biaya operasional		2				2	2	2
	Meningkatkan produktivitas dan efisiensi sebagai fokus utama								
	Mendukung kesuksesan bisnis organisasi (IT as enabler process)		3	3	3	3			
	Efektifitas bisnis. TI dipandang sebagai penggerak proses (driver) atau enabler strategi bisnis.								
	Menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pendapatan								
GOY5	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan Steering Committee (SC) TI yang melibatkan partisipasi manajemen TI level senior dan manajemen bisnis pada organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Kami tidak memiliki komite pengarah yang bersifat formal	1	1	1	1	1	1	1	1
	Kami memiliki komite formal, yang bertemu secara informal saat dibutuhkan								
	Kami memiliki komite formal, yang bertemu secara teratur dan mulai memperlihatkan efektivitas								
	Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas								
	Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas yang melibatkan mitra bisnis untuk saling berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan								
GOY6	Pernyataan berikut berkaitan dengan bagaimana proses penentuan prioritas dalam memilih proyek/inisiatif TI. Proses penentuan prioritas proyek TI biasanya:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Sebagai reaksi terhadap kebutuhan bisnis atau TI								
	Ditentukan berdasarkan fungsi TI			3			3	3	
	Ditentukan berdasarkan fungsi bisnis	3							
	Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis		4						4
	Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis, dengan mempertimbangkan peluang yang akan muncul bagi organisasi terhadap mitra bisnis jika proyek dijalankan				5				5
GOY7	Seberapa besar kemampuan fungsi TI untuk bereaksi/merespons dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis organisasi:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Sangat lemah								
	Agak lemah						3		
	Tidak lemah atau kuat								
	Agak kuat		4	4					4
	Sangat kuat	5			5	5		5	

4. Kriteria Kematangan Kemitraan

Partnership									
Partnership	Pernyataan berikut berkaitan dengan persepsi manfaat TI yang diciptakan bagi bisnis. Bisnis menganggap TI sebagai:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
PAR1	Suatu biaya untuk melakukan kegiatan bisnis/operasional, hanya membebani keuangan organisasi Sesuatu yang dapat berkembang menjadi aset bagi organisasi Suatu aset yang penting bagi organisasi Bagian yang sangat penting bagi aktivitas bisnis di masa depan, bagian dari strategi bisnis Mitra bagi bisnis yang ikut serta beradaptasi/berinovasi dalam menciptakan nilai bagi organisasi	2	4	4	4	4	3	4	4
PAR2	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peran TI dalam perencanaan strategis bisnis organisasi: TI tidak memiliki peran TI digunakan sebagai komponen pendukung kesuksesan proses bisnis (enabler) TI digunakan untuk menjalankan proses bisnis (driver) TI digunakan sebagai komponen pendukung atau pendorong/penggerak strategi bisnis TI bersama-sama dengan bisnis beradaptasi untuk mendukung/mendorong tujuan strategis dan untuk dapat lebih cepat menghadapi perubahan	2	3	2		4	2		
PAR3	Pernyataan berikut berkaitan dengan pembagian (oleh manajemen bisnis dan TI) risiko dan reward (misalnya, bonus) yang terkait dengan inisiatif berbasis TI (misalnya, proyek terlambat dan melebihi anggaran karena perubahan persyaratan) TI menanggung semua risiko dan tidak menerima reward sama sekali TI menanggung sebagian besar risiko dan mendapatkan sedikit reward TI dan bisnis mendapatkan reward yang berimbang Risiko dan reward dibagi rata antara bisnis dan TI Risiko dan reward ditanggung bersama dan organisasi memiliki sistem kompensasi formal dan sistem reward, sehingga manajer TI mampu menghadapi risiko	4	5	5	5	3	4	5	5
PAR4	Sejauh mana manajemen hubungan antara TI dan bisnis (misalnya, tim lintas fungsi, pelatihan, pembagian risiko/reward): Kami tidak mengelolanya Kami mengelola hubungan kami secara ad-hoc (berdasarkan kebutuhan dan kondisi tertentu) Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami, tetapi TI atau bisnis tidak selalu mematuhi. Konflik dipandang sah-sah saja dan bukan sesuatu yang mengganggu Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami dan baik TI maupun bisnis mematuhi Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami, baik TI dan bisnis mematuhi, dan kami terus meningkatkannya	4	2	2	2	3	2	2	5
PAR5	Pernyataan berikut berkaitan dengan hubungan TI dan kepercayaan Adanya konflik dan ketidakpercayaan Keperayaan hanya sebatas pekerjaan saja (bersifat transaksional) TI mulai dilihat sebagai penyedia layanan yang bernilai Relasi bisnis TI merupakan bagian hubungan jangka panjang Relasi bisnis TI bersifat hubungan jangka panjang dan TI dilihat sebagai penyedia layanan yang bernilai	3	5	3	5	5	4	3	5
PAR6	Pernyataan berikut berkaitan dengan sponsor bisnis. Sejauh mana peran sponsor bisnis terhadap pengembangan TI: Tidak memiliki sponsor bisnis Sering kali hanya memiliki sponsor dari manajemen TI level senior Sering kali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan sponsor bisnis level unit fungsional Sering kali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan sponsor bisnis di level organisasi Sering kali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan direktur RS sebagai sponsor bisnis	1	1	1	1	1	1	1	1

5. Kriteria Kematangan Lingkup dan Arsitektur

Scope and Architecture									
Scope and Architecture	Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup sistem TI Anda:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
SCA1	Kami masih menggunakan sistem pendukung tugas tradisional (misalnya, e-mail, akuntansi, sistem larvas) Berorientasi pada transaksi (misalnya, dukungan back office) Pendukung kesuksesan proses bisnis TI mendukung perubahan proses bisnis-enabler Pengerak proses bisnis TI adalah katalisator untuk perubahan proses bisnis/driver Pengerak strategi bisnis dan komponen pendukung kesuksesan pelaksanaan strategi bisnis (TI adalah katalisator untuk perubahan strategi bisnis)	3	3	3	5	3	3		5
SCA2	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kepatuhan terhadap standar TI. Standar TI kami adalah: Tidak ada standar TI Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, tetapi tidak di unit fungsional yang berbedafintas unit Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, koordinasi mulai muncul dan melibatkan unit fungsional yang berbedafintas unit Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit di organisasi Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit fungsional, dan ada koordinasi bersama dengan mitra bisnis	3	3	4	4	4	3	5	3
SCA3	Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup integrasi arsitektur sistem informasi/teknologi informasi (SITI). Komponen infrastruktur SITI kami adalah: Tidak terintegrasi dengan baik Terintegrasi pada setiap unit fungsional, mulai mencoba untuk mengintegrasikannya dengan unit Terintegrasi di seluruh unit fungsional Terintegrasi di seluruh unit organisasi Berkembang dengan mitra bisnis sebagai satu kesatuan	2	4	3	4	2	4	5	2
SCA4	Sejauh mana transparansi dari arsitektur SITI dalam menghadapi perubahan pada bisnis dan TI (misalnya, penerapan teknologi baru, proses bisnis, akuisisi): Tidak transparan Transparan hanya di level fungsional Transparan di level fungsional dan mulai mencakup semua unit Transparan di seluruh organisasi Transparan di seluruh organisasi dan mitra bisnis kami	3	2	4	4	3	4	5	2
SCA5	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan ruang lingkup fleksibilitas infrastruktur TI terhadap perubahan bisnis dan TI. Infrastruktur TI kami: Tidak fleksibel (dipandang sebagai utilitas yang menyediakan layanan TI dasar dengan biaya minimum) Fleksibilitas terbatas (Infrastruktur TI mulai dibangun berdasarkan kebutuhan dari strategi bisnis saat ini) Didorong oleh kebutuhan strategi bisnis saat ini Muncul sebagai sumber daya untuk memungkinkan respons cepat terhadap perubahan di lingkungan Merupakan pendorong bagi organisasi untuk dapat merespons dengan cepat perubahan di lingkungan	3	5	2	5	4	3	5	5

6. Kriteria Kematangan Keahlian

Skills									
Skills	Sejauh mana upaya organisasi untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mengutamakan semangat kewirausahaan yang inovatif:	Direktur RSCC	Vakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
SK11	Tidak ada dorongan/motivasi Cukup didorong, di level unit fungsional Sangat dianjurkan di level unit fungsional Sangat didorong di level unit fungsional dan organisasi Sangat didorong di unit fungsional, level organisasi, dan dengan mitra bisnis	3	4	4	5	2	4	2	4
SK12	Siapa yang paling berperan dalam pengambilan keputusan penting terkait dengan TI Terlepas pada manajemen bisnis dan TI level senior Manajemen bisnis atau TI level senior di level organisasi, mulai muncul pengaruh dari unit level fungsional Manajemen bisnis level senior dan unit fungsional, dengan pengaruh bersama yang muncul dari seluruh manajemen bisnis dan TI level senior di seluruh unit kerja organisasi Semua pihak dilibatkan (bisnis- TI) serta mitra bisnis	1	3	3	3	3	4	3	3
SK13	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kesiapan organisasi untuk mengalami perubahan: Kami cenderung menolak perubahan Kami menyadari perlunya perubahan dan mulai membuat program untuk membangun kesiapan terhadap perubahan Kami melakukan persiapan program kesiapan terhadap perubahan dengan memberikan pelatihan dan keterampilan yang diperlukan dalam menerapkan perubahan Program kesiapan terhadap perubahan telah ada di level organisasi Program kesiapan terhadap perubahan telah berlaku di level organisasi dan kami secara proaktif menggantikan perubahan	3	3	3	5	3	4	2	5

SK14	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang untuk bertukar atau berpindah kerjanya lintas fungsi antara staf TI dan bisnis:	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Tidak adalah pernah terjadi	1	1		1				
	Kadang-kadang terjadi dalam internal unit fungsional			2					
	Ada, diadakan untuk posisi level manajemen, biasanya pada level fungsional							3	
	Ada, diadakan secara teratur dan berlaku untuk semua level posisi internal unit fungsional								
	Ada, diadakan secara teratur dan berlaku untuk semua level posisi dalam unit fungsional, dan di level								
SK15	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang staf untuk pelatihan lintas fungsi dan rotasi pekerjaan. Organisasi:	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Tidak memberikan peluang bagi staf untuk belajar tentang hal di luar unit fungsionalnya								
	Peluang tergantung pada unit fungsional	2	2	2	2	2	2		2
	Ada, diadakan secara reguler, berlaku bagi posisi di level manajemen							4	
	Ada, diadakan secara reguler, berlaku untuk semua posisi di seluruh unit fungsional di organisasi								
	Peluang tersedia secara resmi di seluruh organisasi dan dengan mitra bisnis								
SK16	Pernyataan berikut berkaitan dengan interaksi interpersonal (misalnya, keberhasilan, budaya, sosial, dan lingkungan politik) yang ada di seluruh unit TI dan bisnis di organisasi:	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Buruk-interaksi sangat minimum								
	Kurang baik-interaksi bisnis dan TI hanya sebatas hubungan transaksional								
	Cukup baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis mulai muncul								
	Baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis sudah terbangun	4	4	4	4	4	4	4	4
	Sangat baik-kepercayaan diperluas dan telah mencakup pelanggan dan mitra eksternal								
SK17	Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan SDM TI yang berkualitas:	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis
	Proses perekrutan tidak efektif			2					
	Perekrutan staf TI difokuskan pada kemampuan teknis	3	3		3		2		
	Perekrutan staf TI difokuskan secara merata pada keahlian teknis dan bisnis							4	
	Sudah ada program formal untuk mempertahankan staf TI berkualitas dengan keterampilan teknis dan								
	Program formal sudah berjalan efektif dalam rangka mempertahankan staf TI berkualitas dengan keterampilan teknis dan bisnis						5		5

Lampiran C: Perhitungan Tingkat Kematangan Keselarasan Bisnis-TI

Kriteria (Label)	Jumlah atribut	Nilai kematangan kriteria	Level
Communications Maturity	6	3.35	3
Competency/Value Measurement Maturity	8	3.25	3
Governance Maturity	7	3.00	3
Partnership Maturity	6	3.21	3
Scope & Architecture Maturity	5	3.50	3
Skills Maturity	7	3.00	3
Total	39		
Nilai kematangan keselarasan bisnis-TI		3.22	3

Lampiran D: Perhitungan Tingkat Kematangan Keenam Kriteria Kematangan

Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
COM1	3	5	5	3	3	5	3	4	31	3.88	3
COM2	3	3	5	4	5	3	3	5	31	3.88	3
COM3	3	2	2	5	5	5	5	3	30	3.75	3
COM4	4	5	4	4	2	4	4	4	31	3.88	3
COM5	4	4	4	4	1	5	4	4	30	3.75	3
COM6	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00	1
Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
CVM1	4	3	2	4	4	5	2	3	27	3.38	3
CVM2	2	3	2	5	3	2	2	3	22	2.75	2
CVM3	4	4	5	5	4	5	4	4	35	4.38	4
CVM4	3	2	1	1	1	1	2	1	12	1.50	1
CVM5	4	2	2	5	4	2	1	2	22	2.75	2
CVM6	4	3	2	4	4	1	2	3	23	2.88	2
CVM7	5	4	2	5	5	3	3	3	30	3.75	3
CVM8	4	4	4	5	5	5	5	5	37	4.63	4

Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
GOV1	4	3	3	4	4	3	3	3	27	3.38	3
GOV2	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3.38	3
GOV3	5	3	3	2	2	1	2	3	21	2.63	2
GOV4	2	3	3	3	3	2	2	2	20	2.50	2
GOV5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00	1
GOV6	3	4	3	5	3	3	4	5	30	3.75	3
GOV7	5	4	4	5	5	3	5	4	35	4.38	4

Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
PAR1	2	4	4	4	4	3	4	4	29	3.63	3
PAR2	2	3	2	5	4	2	5	5	28	3.50	3
PAR3	4	5	5	5	3	4	5	3	34	4.25	4
PAR4	4	2	2	2	3	2	2	5	22	2.75	2
PAR5	3	5	3	5	5	4	3	5	33	4.13	4
PAR6	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1.00	1

Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
SCA1	3	3	3	5	3	3	1	5	26	3.25	3
SCA2	3	3	4	4	4	3	5	3	29	3.63	3
SCA3	2	4	3	4	2	4	5	2	26	3.25	3
SCA4	3	2	4	4	3	4	5	2	27	3.38	3
SCA5	3	5	2	5	4	3	5	5	32	4.00	4

Atribut	Direktur RSCC	Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan	Kepala Unit Teknologi Informasi	KASI Keuangan dan Akuntansi	Kepala Unit Kepegawaian dan Diklat	KASI Umum	KABAG Pelayanan Medis	KABAG Penunjang Medis	Total	Nilai Kematangan Atribut	Level
SKI1	3	4	4	5	2	4	2	4	28	3.50	3
SKI2	1	3	3	3	3	4	3	3	23	2.88	2
SKI3	3	3	3	5	3	4	2	5	28	3.50	3
SKI4	1	1	2	1	1	1	3	2	12	1.50	1
SKI5	2	2	2	2	2	2	4	2	18	2.25	2
SKI6	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00	4
SKI7	3	3	2	3	5	2	4	5	27	3.38	3

Lampiran E: Pedoman Wawancara

Kriteria Kematangan	Daftar Pertanyaan
Bagian I (Komunikasi)	<ol style="list-style-type: none"> Di RSCC apakah ada semacam rapat rutin yang terjadi? Bisa rapat unit internal maupun rapat bersama dengan pimpinan tertinggi. Kalau ada, seberapa rutin pertemuan itu terjadi dan kapan saja? Apakah ketika pertemuan berlangsung, bagaimana komunikasi antara masing-masing unit maupun dan antara unit dan pimpinan tertinggi berjalan? Biasanya di RSCC kalau ingin membagikan informasi antar staf maupun kepada pimpinan, biasanya menggunakan media komunikasi apa? Apakah di RSCC ada peran liaisons (orang penghubung) untuk menjembatani komunikasi antara unit bisnis dan TI?

	<p>5. Kira-kira untuk suatu keadaan/kebutuhan, pernahkah unit berinisiatif untuk menyediakan perwakilan agar bekerja sama dengan TI terutama dalam pengembangan aplikasi?</p>
Bagian II (Pengukuran Kompetensi/Nilai)	<p>6. Di RSCC apakah ada cara yang dilakukan untuk mengukur seberapa besar kontribusi IT terhadap bisnis RSCC?</p> <p>7. Apakah di RSCC ada pengukuran kontribusi bisnis untuk rumah sakit dengan memperhitungkan faktor IT sebagai pendukungnya?</p> <p>Untuk pertanyaan 6 & 7: Misalnya hanya mengukur dari sisi teknis dan biaya saja. Diukur menggunakan analisis finansial tradisional seperti Return of Investment (ROI), discounted cashflow, net present value (NPV) atau menggunakan pengukuran multi dimensi seperti IE (Information Economics), portofolio management, ROA (Real Option Analysis, dsb.</p> <p>8. Kira-kira jika ada pengukuran kontribusi bisnis maupun IT, apakah ada evaluasi yang dilakukan berdasarkan hasil pengukuran tersebut?</p> <p>9. Sejauh mana penilaian dan evaluasi dilakukan oleh unit terhadap investasi TI yang dilakukan?</p> <p>10. Bagaimana implementasi service level agreements (SLA) di RSCC?</p> <p>11. Apakah di RSCC pernah dilakukan benchmarking (perbandingan) pengukuran kinerja bisnis dan TI?</p> <p>12. Sejauh mana praktik continuous improvement diterapkan di RSCC?</p>
Bagian III Tata Kelola	<p>13. Apakah unit keuangan sudah memiliki perencanaan strategis?</p> <p>Jika ada, boleh dijelaskan perencanaan strategisnya sudah diterapkan sejauh mana?</p> <p>14. Apakah unit operasional berkontribusi terhadap perencanaan strategis TI?</p> <p>Jika iya, sejauh mana kontribusi unit?</p> <p>15. Terkait dengan pengendalian anggaran TI. Di kuesioner, Bapak memilih bahwa pengendalian anggaran TI dijadikan sebagai pusat biaya yang dikendalikan oleh unit tertentu. Boleh dijelaskan maksud dari dikendalikan oleh unit tertentu itu yang bagaimana, Pak?</p> <p>16. Keputusan terkait investasi IT di RSCC biasanya berdasar atas apa, Pak?</p> <p>Misalnya: kami melakukan investasi IT karena menganggap bahwa IT berperan dalam meningkatkan produktivitas di rumah sakit</p> <p>17. Apakah di RSCC ada komite pengarah (steering committee) yang melibatkan pengelola IT dan manajemen?</p> <p>Jika tidak ada, mengapa tidak diterapkan peran SC di RSCC?</p> <p>18. Ketika ingin mengembangkan aplikasi, apakah unit terlebih dahulu menentukan kebutuhan bisnis di unit fungsional, lalu kemudian berdiskusi dengan unit IT?</p> <p>Boleh dijelaskan bagaimana proses yang terjadi di saat ingin mengembangkan aplikasi untuk masing-masing unit.</p>
Bagian IV Kemitraan	<p>19. Bagaimana persepsi unit tentang nilai IT di RSCC?</p> <p>Apakah menurut Bapak IT hanya membebani keuangan rumah sakit atau malah IT menjadi sebuah aset dapat menciptakan nilai</p>

	<p>bagi RSCC? Atau anya menganggap pentingnya IT adalah untuk mendukung aktivitas bisnis di masa depan</p> <p>20. Apa peran IT dalam perencanaan strategis bisnis unit yang Bapak tanggung jawab?</p> <p>21. Bagaimana pembagian risiko dan bonus terkait proyek IT antara unit dan unit IT?</p> <p>22. Di RSCC siapa yang bertanggung jawab sebagai penyokong dana untuk proyek IT?</p>
Bagian V Lingkup dan Arsitektur	<p>23. Di kuesioner, Bapak memilih bahwa standar IT telah didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit di organisasi. Kirakira di RSCC standar IT itu bentuknya seperti apa?</p> <p>24. Seberapa transparan unit IT dalam menghadapi perubahan pada bisnis?</p>
Bagian VI Keahlian	<p>25. Apakah para staf diberikan kesempatan untuk memberikan ide inovatif mereka terkait dengan perencanaan strategis bisnis unit ataupun pengembangan IT di unit?</p> <p>26. Siapa yang paling berperan penting dalam keputusan terkait dengan IT?</p> <p>27. Jika misalnya terjadi perubahan terkait dengan proses bisnis di RSCC, seberapa siap unit menghadapinya? Apa yang biasanya dilakukan oleh unit jika terjadi perubahan?</p> <p>28. Apakah di RSCC para staf diberikan peluang untuk saling bertukar atau berpindah karir antara staf bisnis dan IT?</p> <p>29. Apakah di RSCC para staf diberikan peluang untuk mendapatkan pelatihan lintas fungsi maupun rotasi pekerjaan?</p> <p>30. Bagaimana program perekrutan maupun program untuk mempertahankan SDM IT yang berkualitas di RSCC? Apakah ketika merekrut staf IT baru, RSCC mengharuskan mereka memiliki keahlian teknis terkait dengan IT sekaligus harus memiliki keahlian bisnis?</p>