

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan tingkat kematangan keselarasan strategi TI dengan bisnis Agung Seluler menunjukkan level sebesar 3. Nilai 3 tersebut menunjukkan level 3 yaitu *Established focused Process* [29]. Level 3 disini menunjukkan bahwa keselarasan strategis sudah diselenggarakan dan memfokuskan pada tujuan bisnis. Selain itu, sudah dibuatnya beberapa proses dan aktivitas yang mendukung keselarasan strategis bisnis dengan TI. Penilaian keenam kriteria SAMM untuk Agung Seluler sebagai berikut :

1. Komunikasi

Kematangan komunikasi pada Agung Seluler mendapatkan nilai sebesar 3.3 yang berarti masuk kedalam kategori level 3 yaitu *Established / Focused Process* yang berarti sudah ada pemahaman yang baik antar unit organisasi dan mulai muncul gaya komunikasi yang non formal dan lebih fleksibel dalam komunikasi.

2. Pengukuran Kompetensi / Nilai

Kematangan pengukuran kompetensi/nilai mendapatkan nilai 3 yang mana masuk kedalam level 3 yang berarti sudah melakukan beberapa pengukuran kompetensi atau nilai dengan menggunakan beberapa metode pengukuran formal.

3. Tata Kelola

Kematangan tata kelola pada Agung Seluler mendapatkan nilai 2.9 yang berarti masuk kedalam level 2 yang mana berarti tata kelola TI sudah mendukung secara taktis pada level fungsional, dan seringkali TI memiliki respon yang cukup tinggi.

4. Kemitraan

Kematangan kemitraan pada Agung Seluler dinilai sebesar 3.4 dan mendapatkan peringkat level 3 yang mana memiliki arti bahwa fungsi TI merupakan pendorong berjalanya strategi bisnis.

5. Lingkup dan Arsitektur

Kematangan lingkup dan aritektur pada Agung Seluler mendapatkan nilai 2.7 yang menduduki peringkat 2 yang memiliki arti bahwa fungsi TI yang ada digunakan dalam kegiatan berlangsungnya bisnis.

6. **Keahlian**

Kematangan keahlian pada Agung Seluler dinilai sebesar 3 dan meraih level 3 dimana keahlian para unit organisasi dinilai sudah mulai muncul sebagai penyedia layanan yang bermanfaat dan perekrutan pekerja yang mencakup hal teknis dan bisnis.

5.2. **Saran**

Penelitian ini membuat rekomendasi untuk mencapai level kematangan keselarasan strategi TI dan bisnis yang diharapkan di masa mendatang, pihak Agung Seluler dapat menjadikan rekomendasi yang penulis susun sebagai referensi untuk mengetahui cara meningkatkan kematangan keselarasan strategi bisnis dan TI pada tempat usahanya. Penulis mengakui bahwa dalam penyusunan rekomendasi ini masih banyak kekurangan dan ketidak pastian dari rekomendasi tersebut sehingga penulis sarankan tidak mengikuti rekomendasi ini sepenuhnya dan menggunakan jasa ahli untuk perihal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] H. Awali, "Urgensi Pemanfaatan E-Marketing Pada Keberlangsungan Umkm Di Kota Pekalongan Di Tengah Dampak Covid-19," *Balanc. J. Ekon. dan Bisnis Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 1–14, 2020, doi: 10.35905/balanc.v2i1.1342.
- [2] R. I. Handayani, "Kajian Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis Dan Ti Dengan Menggunakan Metode Luftman Studi Kasus : Pt. Bit Teknologi Nusantara," *J. Pilar Nusa Mandiri*, vol. 12, no. 1, pp. 54–61, 2016, [Online]. Available: <http://ejournal.nusamandiri.ac.id/ejurnal/index.php/pilar/article/view/79>.
- [3] S. Robo, T. Trisno, S. Sunardi, and S. Santosa, "Perencanaan strategis sistem informasi menggunakan enterprise architecture planning pada pt. Karya cipta buana sentosa maumere," *Regist. J. Ilm. Teknol. Sist. Inf.*, vol. 4, no. 1, pp. 41–48, 2018, doi: 10.26594/register.v4i1.1163.
- [4] M. Belete and Y. Hagos, "Business - IT Strategic Alignment Improvement Framework : A Case Study on an Ethiopian Bank," *6th Annu. ACIST Proc.*, pp. 1–10, 2020, [Online]. Available: <https://digitalcommons.kennesaw.edu/acist/2020/allpapers/15/>.
- [5] A. Wuryanto, "INTEGRASI SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI INFORMASI MELALUI METODE ENTERPRISE ARCHITECTURE PLANNING pada PT. KAYU PERMATA BEKASI," *Urnalilmu Pengetah. Dan Teknol. Komput.*, vol. 3, no. 2, pp. 1–8, 2018, [Online]. Available: <http://www.bsi.ac.id>.
- [6] M. J. Pour and M. R. Fallah, "How enterprise architecture influences strategic alignment maturity: Structural equation modelling," *Int. J. Bus. Excell.*, vol. 17, no. 2, pp. 189–209, 2019, doi: 10.1504/IJBEX.2019.097543.
- [7] Damayanti, D. A. Megawaty, and D. Santia, "Assessment of the Alignment Maturity Level of Business and Information Technology at CV Jaya Technology," *Proc. - 2019 Int. Conf. Comput. Sci. Inf. Technol. Electr. Eng. ICOMITEE 2019*, pp. 54–58, 2019, doi: 10.1109/ICOMITEE.2019.8921103.
- [8] B. Gamaliel *et al.*, "Kelola Teknologi Informasi Menggunakan COBIT 5 Pada Pemerintah Sulawesi Utara," *E-Journal Tek. Inform.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–8, 2017.
- [9] E. S. Nugroho, "Dampak Penerapan Prioritas Investasi Bidang Teknologi Informasi Menggunakan Quality Function Deployment (Qfd) Terhadap Tingkat Keselarasan Antara Strategi Bisnis Dan Strategi Ti," vol. 2011, no. Snati, pp. 17–18, 2011.
- [10] D. Sledgianowski and J. Luftman, "IT-Business Strategic Alignment Maturity : A Case Study," vol. 7, no. 2, pp. 102–120, 2005.
- [11] J. Luftman, K. Lyytinen, and T. Ben Zvi, "Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance," *J. Inf. Technol.*, vol. 32, no. 1, pp. 26–46, 2017, doi: 10.1057/jit.2015.23.
- [12] J. Luftman, T. Ben-Zvi, R. Dwivedi, and E. H. Rigoni, "IT Governance: An Alignment Maturity Perspective," *Int. J. It/bus. Alignment Gov.*, vol. 1, no. 2, pp. 13–25, 2010, doi: 10.4018/jitbag.2010040102.
- [13] J. N. Luftman, "Assessing Business-IT Alignment Maturity," *Strateg. Inf. Technol.*, vol. 4, no. December, pp. 135–149, 2011, doi: 10.4018/978-1-878289-87-2.ch006.
- [14] T. Coltman, P. Tallon, R. Sharma, and M. Queiroz, "Strategic IT alignment : twenty- five

- years on,” pp. 91–100, 2015, doi: 10.1057/jit.2014.35.
- [15] D. M. S. Rotua, “Penilaian tingkat kematangan keselarasan bisnis- ti menggunakan samm luftman di rumah sakit condong catur yogyakarta,” *E-Journal UAJY*, 2020.
- [16] C. H. Primasari, “Maturity of Strategic Alignment of Business and IT in IT Education and Consultation Institutions,” *J. RESTI (Rekayasa Sist. dan Teknol. Informasi)*, vol. 4, no. 1, pp. 10–16, 2020, doi: 10.29207/resti.v4i1.1279.
- [17] P. Nastiti, “Perencanaan Strategi Manajemen SI/TI Berdasarkan Pengukuran Kematangan Keselarasan Strategi Bisnis dan TI pada Perusahaan Rintisan Digital dalam Perspektif BSC,” *Snik*, pp. 142–151, 2018.
- [18] C. YE, H. SL, B. DW, and C. DG, “Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment,” *Inf. Syst. Res.*, vol. 8, no. August 2015, pp. 125–150, 1997.
- [19] J. C. Henderson and N. V Venkatraman, “Strategic alignment : information technology for transforming organizations,” vol. 32, no. 1, 1999.
- [20] G. Kearns and a Lederer, “Strategic IT alignment: a model for competitive advantage,” *ICIS 2001 Proc.*, pp. 1–12, 2001, [Online]. Available: <http://ais.bepress.com/icis2001/2/>.
- [21] Y. E. Chan, R. Sabherwal, and J. B. Thatcher, “Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation,” *IEEE Trans. Eng. Manag.*, vol. 53, no. 1, pp. 27–47, 2006, doi: 10.1109/TEM.2005.861804.
- [22] M. El-Masri, J. Orozco, A. Tarhini, and T. Tarhini, “The impact of IS-Business alignment practices on organizational choice of IS-Business alignment strategies,” *Pacific Asia Conf. Inf. Syst. PACIS 2015 - Proc.*, 2015.
- [23] 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, 2015, doi: 10.1057/ejis.2014.6.
- [24] I. N. Rachmawati, “Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara,” *J. Keperawatan Indones.*, vol. 11, no. 1, pp. 35–40, 2007, doi: 10.7454/jki.v11i1.184.
- [25] B. A. Habsy, “Seni Memahami Penelitian Kuliitatif Dalam Bimbingan Dan Konseling : Studi Literatur,” *JURKAM J. Konseling Andi Matappa*, vol. 1, no. 2, p. 90, 2017, doi: 10.31100/jurkam.v1i2.56.
- [26] I. Pujihastuti, “Prinsip penulisan kuesioner penelitian,” *CEFARS J. Agribisnis dan Pengemb. Wil.*, vol. 2, no. 1, pp. 43–56, 2010.
- [27] W. Budiaji, “Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale),” *Ilmu Pertan. dan Perikan.*, vol. 2, no. 2, pp. 127–133, 2013.
- [28] R. Desmayanti, A. Wahyudin, and E. F. Rahman, “Rancang Bangun Aplikasi IS and Business Alignment Maturity Level sebagai Dasar Perencanaan Strategis Sistem Informasi Organisasi,” vol. 1, no. 2, pp. 96–102, 2018.
- [29] J. Luftman, *Strategic alignment maturity*. 2014.
- [30] M. Nashief, “Evaluasi Keselarasan Strategi SI/TI Dengan Strategi Bisnis Berdasarkan Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) (Studi Kasus : RSU Haji Surabaya),” p. 332, 2015, [Online]. Available: <http://repository.its.ac.id/71613/>.

- [31] A. T. Amayah, "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization," *J. Knowl. Manag.*, vol. 17, no. 3, pp. 454–471, 2013, doi: 10.1108/JKM-11-2012-0369.
- [32] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balanced scorecard: Measures That drive performance," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 83, no. 7–8, 2005.
- [33] Y. A. Pertiwi, "Strategi Komunikasi Internal Karyawan Perusahaan Dalam Menjaga Hubungan Antar Generasi Tua dan Muda," *Unair*, vol. 1, no. 071411531017, p. 14, 2018, [Online]. Available: <http://repository.unair.ac.id/78113/>.
- [34] C. Chazar, "Standar Manajemen Keamanan Informasi Berbasis ISO/IEC 27001: 2005," *J. Inf.*, vol. VII, no. 2, pp. 48–57, 2017.
- [35] A. Bruce, *How To Motivate Every Employee*. 2003.
- [36] C. Velmurugan, "Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness," *Int. J. Bus. Manag. Leadersh.*, vol. 7, no. 1, pp. 1–5, 2016, [Online]. Available: <http://www.ripublication.com>.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER

KUESIONER PENGUKURAN TINGKAT KEMATANGAN KESELARASAN STRATEGI TEKNOLOGI INFORMASI DAN BISNIS DI PUSAT PERBELANJAAN AGUNG SELULER KOTA TASIKMALAYA

BAGIAN I: IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama lengkap

2. Jabatan pekerjaan

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 bersamarekan-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 (*knowledgesharing*) antara bisnis dan TI: (COM-5)
 - Berbagi pengetahuan didasarkan pada *ad-hoc* (berdasarkan kebutuhan/kondisitertentu)
 - 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 jugatelah 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. Sejah 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 terregulasi dalam rangka menindaklanjuti dan mengukur perubahan
12. Sejah 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* strategibisnis.
 - 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 strategibisnis
 - 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 Agung Seluler 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 membangunkesiapan 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 diorganisasi
 - 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 2 JAWABAN DARI RESPONDEN KESELURUHAN IDENTITAS RESPONDEN

Nama lengkap

- Tedi Suhendi
- Nenden Suryanti
- Anis Nuranisa
- Ayulia Rahma
- Fandi Suryadi theja

Jabatan dalam organisasi

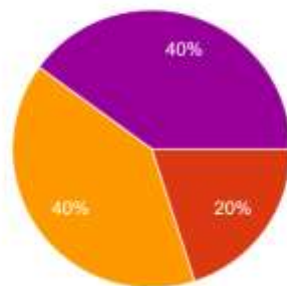
- TI
- Pembelian
- Frontliner
- HRD
- Pimpinan

COMMUNICATION



Sejauh mana unit TI sudah memahami lingkungan bisnis (misalnya, strategi bisnis, proses bisnis, hubungan dengan masyarakat dan mitra, dll.): (COM-1)

5 responses

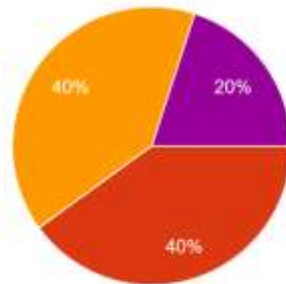


- Manajemen TI tidak memahami tentang bisnis
- Manajemen TI memiliki pemahaman terbatas tentang bisnis
- Manajemen TI memiliki pemahaman cukup baik tentang bisnis
- Pemahaman bisnis berlaku untuk semua staf TI dengan dorongan dari k...
- Pemahaman tentang bisnis wajib dipahami oleh seluruh fungsional TI



Sejauh mana unit bisnis sudah memahami lingkungan TI (misalnya, kemampuan dan potensi saat ini, sistem, layanan, dan proses TI): (COM-2)

5 responses

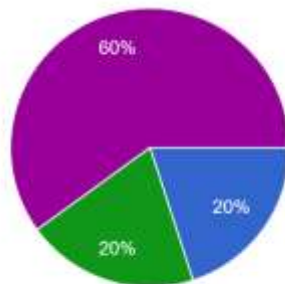


- Manajemen bisnis tidak memahami tentang TI
- Manajemen bisnis memiliki pemahaman terbatas tentang TI
- Manajemen bisnis memiliki pemahaman cukup baik tentang T
- Pemahaman tentang bisnis berlaku untuk semua staf unit bisnis dengan d...
- Pemahaman tentang TI wajib dipahami oleh seluruh fungsional bisnis



Pernyataan ini berkaitan dengan metode yang digunakan untuk pembelajaran organisasi (misalnya, pengalaman, masalah, tujuan, faktor penentu keber...). jaran organisasi biasanya terjadi secara: (COM-3)

5 responses

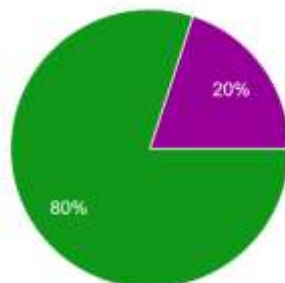


- Ad-hoc (sementara), hanya saat dibutuhkan, misalnya, mengamati staf...
- Informal (pengumuman, laporan, e-mail grup, dll.)
- Rutin (pelatihan, email, telepon, rapat internal unit, dll.)
- Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior
- Formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior, ada feedbac...



Gaya komunikasi TI dan bisnis yang digunakan di organisasi (misalnya, keakraban para stakeholder) cenderung menjadi: (COM-4)

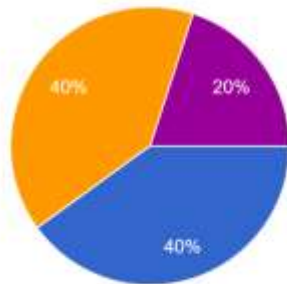
5 responses



- 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

Sejauh mana organisasi telah menerapkan proses berbagi pengetahuan (knowledge sharing) antara bisnis dan TI: (COM-5)

5 responses

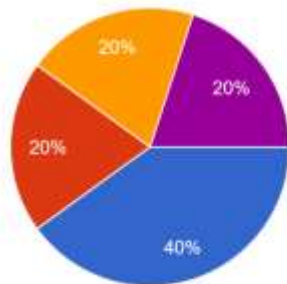


- Berbagi pengetahuan didasarkan pada ad-hoc (berdasarkan kebutuhan/kondi...
- Berbagi pengetahuan semi terstruktur dan/atau struktur baru mulai dibuat
- Sudah terstruktur, tapi terbatas hanya di level unit fungsional tertentu
- Proses sharing sudah melibatkan semua level unit di organisasi
- Proses sharing sudah melibatkan semua level unit di organisasi dan mitra



Pernyataan berikut berkaitan dengan peran dan efektivitas orang tengah ataupun penghubung (liaisons) dalam menjembatani komunikasi unit bisnis dan TI: (COM-6)

5 responses

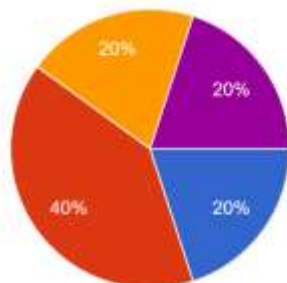


- Kami tidak menggunakan penghubung, atau jika kami melakukannya, kami m...
- Kami menggunakan penghubung, tapi bersifat terbatas. Penghubung hanya...
- Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk mentransfer penge...
- Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi trans...
- Kami secara teratur menggunakan penghubung untuk memfasilitasi trans...

COMPETENCY / VALUE MEASUREMENTS

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan pengukuran/metrik dan proses yang digunakan untuk mengukur kontribusi TI terhadap bisnis organisasi: (CVM-1)

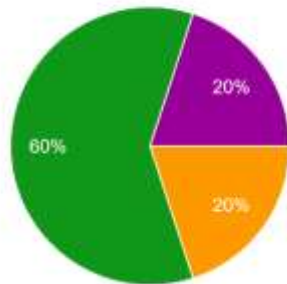
5 responses



- Pengukuran dan proses yang kami miliki untuk mengukur TI, bersifat teknis (mi...
- Kami mengukur manfaat TI hanya mencakup aspek teknis dan biaya. Tid...
- Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisi...
- Kami secara formal mengukur teknis, efisiensi biaya, dan efektivitas biaya m...
- Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot ya...

Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan pengukuran/metrik bisnis untuk mengukur kontribusi bisnis di dalam organisasi (dengan menggunakan faktor TI sebagai pendukung bisnis): (CVM-2)

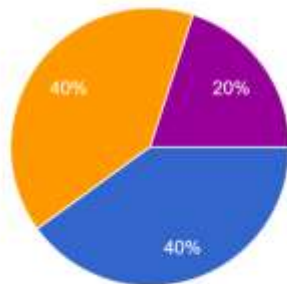
5 responses



- Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis kami, atau kami melakukannya...
- Kami mengukur manfaat bisnis hanya pada fungsional organisasi saja. Kami...
- Kami secara formal mengukur efisiensi teknis dan biaya menggunakan analisis...
- Kami secara formal mengukur nilai berdasarkan kontribusi kepada pelanggan
- Kami menggunakan pendekatan multi-dimensi dengan memberikan bobot ya...

Pernyataan berikut berkaitan dengan pengukuran kontribusi bisnis dan manfaat TI yang saling terkait dan terintegrasi di dalam organisasi: (CVM-3)

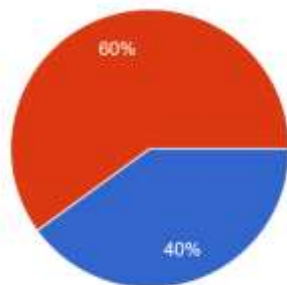
5 responses



- Kami tidak mengukur nilai investasi bisnis-TI kami, atau kami melakukannya...
- 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 pengukura...

Pernyataan berikut berkaitan dengan penggunaan Service Level Agreements (SLA) sebagai kesepakatan tingkat kualitas layanan minimum antara penyedia layanan dan pengguna layanan: (CVM-4)

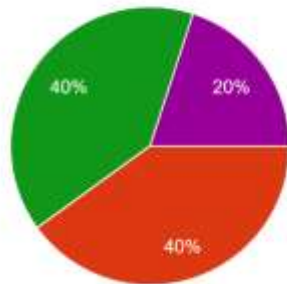
5 responses



- Kami tidak menggunakan SLA atau kami melakukannya sesekali
- Kami memiliki SLA dengan cakupan orientasi pada hal teknis (misalnya, w...
- Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misaln...
- Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan hubungan (misaln...
- Ada SLA, dengan cakupan orientasi pada hal teknis dan berorientasi pada...

Sejauh mana perbandingan (benchmarking) pengukuran kinerja TI terhadap bisnis diorganisasi: (CVM-5)

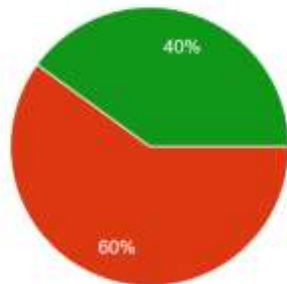
5 responses



- Kami jarang atau tidak pernah melakukannya
- Kami melakukannya secara informal dan sesekali
- Kami melakukannya secara formal sesekali dan jarang mengambil tindak...
- Kami melakukannya secara formal dan rutin, biasanya kami mengambil tindak...
- Kami melakukannya secara formal dan rutin. Kami juga memiliki proses yang...

Sejauh mana penilaian dan evaluasi terhadap investasi TI yang dilakukan: (CVM-6)

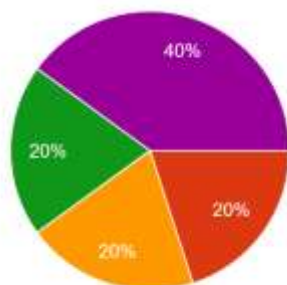
5 responses



- Kami tidak memiliki proses penilaian dan evaluasi
- Kami menilai dan/atau meninjau hanya setelah kami memiliki masalah bisnis...
- Kami mulai rutin melakukan penilaian dan/atau evaluasi
- Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memi...
- Kami secara rutin menilai dan/atau mengevaluasi. Kami juga sudah memi...

Sejauh mana praktik perbaikan berkesinambungan (continuous improvement) bisnis-TIdalam organisasi: (CVM-7)

5 responses



- Kami tidak memiliki praktik perbaikan berkesinambungan
- Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan, tetapi k...
- Kami memiliki beberapa praktik perbaikan berkesinambungan dan ka...
- Kami memiliki banyak praktik perbaikan berkesinambungan dan kami sering m...
- Kami telah menerapkan praktik perbaikan berkesinambungan dan sel...

Seberapa besar kontribusi fungsi TI terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi:(CVM-8)

5 responses



GOVERNANCE

ATMA JAYA

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan perencanaan strategis bisnis dengan partisipasi TI:

(GOV-1)

5 responses



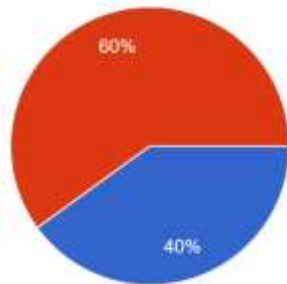
Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kontribusi bisnis terhadap perencanaan strategis TI di dalam organisasi: (GOV-2)

5 responses



Pernyataan berikut berkaitan dengan pengendalian anggaran TI (budgeting). Fungsi TI kami dianggarkan sebagai: (GOV-3)

5 responses

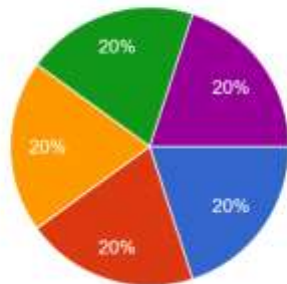


- Pusat biaya, dengan pengeluaran tidak menentu/berubah-ubah
- Pusat biaya, dikendalikan oleh unit tertentu di organisasi
- Pusat biaya, dengan beberapa proyek diberlakukan sebagai investasi
- Pusat investasi
- Pusat investasi dan merupakan profit center



Keputusan investasi TI kami didasarkan pada kemampuan TI untuk: (GOV-4)

5 responses

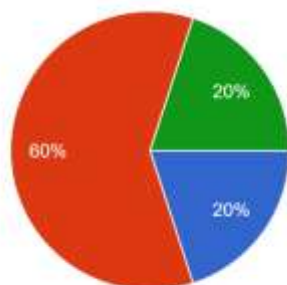


- Mengurangi biaya operasional
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi sebagai fokus utama
- Mendukung suksesnya bisnis organisasi (IT as enabler process)
- Efektivitas bisnis. TI dipandang sebagai penggerak proses (driver) atau enabler strategi bisnis
- Menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan pendapatan



Pernyataan berikut ini berkaitan dengan Steering Committee (SC) TI yang melibatkan partisipasi manajemen TI level senior dan manajemen bisnis pada organisasi: (GOV-5)

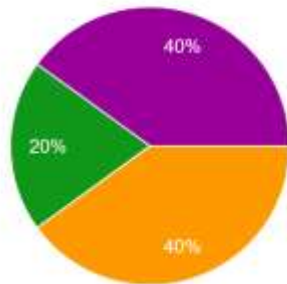
5 responses



- 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 me...
- Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas
- Kami memiliki pertemuan komite formal dan sudah menunjukkan efektivitas ya...

Pernyataan berikut berkaitan dengan bagaimana proses penentuan prioritas dalam memilih proyek/inisiatif TI. Proses penentuan prioritas proyek TI biasanya: (GOV-6)

5 responses

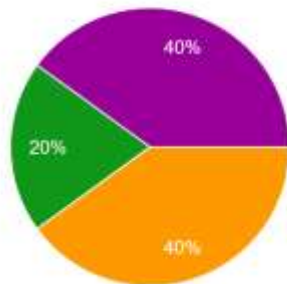


- Sebagai reaksi terhadap kebutuhan bisnis atau TI
- Ditentukan berdasarkan fungsi TI
- Ditentukan berdasarkan fungsi bisnis
- Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis
- Ditentukan bersama-sama antara manajemen TI dan manajemen bisnis, dengan mempertimbangkan peluang yang akan muncul bagi organisasi ter...



Seberapa besar kemampuan fungsi TI untuk bereaksi/merespons dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis organisasi: (GOV-7)

5 responses

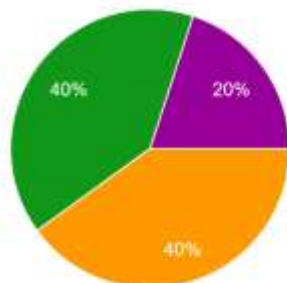


- Sangat lemah
- Agak lemah
- Tidak lemah atau kuat
- Agak kuat
- Sangat kuat

PARTNERSHIP

Pernyataan berikut berkaitan dengan persepsi manfaat TI yang diciptakan bagi bisnis. Bisnis menganggap TI sebagai: (PAR-1)

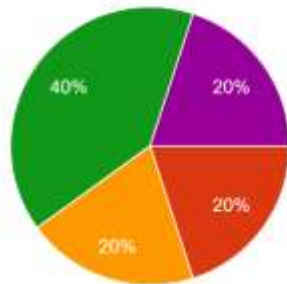
5 responses



- 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...
- Mitra bagi bisnis yang ikut serta beradaptasi/berimprovisasi dalam me...

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peran TI dalam perencanaan strategis bisnis/organisasi: (PAR-2)

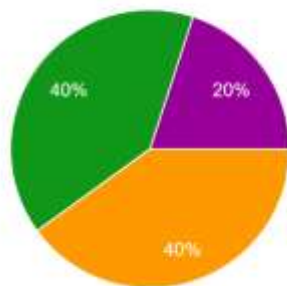
5 responses



- 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...
- TI bersama-sama dengan bisnis beradaptasi untuk mendukung/mendo...

Pernyataan berikut berkaitan dengan pembagian (oleh manajemen bisnis dan TI) risiko dan reward (misalnya, bonus) yang terkait dengan inisiatif be...ran karena perubahan persyaratan bisnis): (PAR-3)

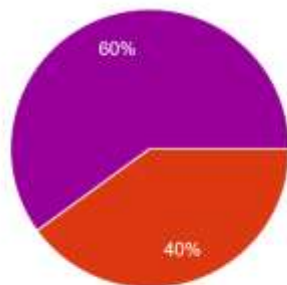
5 responses



- 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 kompe...

Sejauh mana manajemen hubungan antara TI dan bisnis (misalnya, tim lintas fungsi, pelatihan, pembagian risiko/reward): (PAR-4)

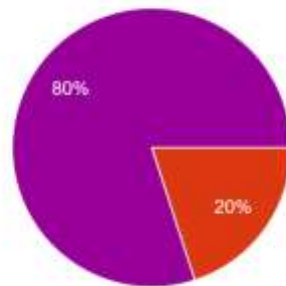
5 responses



- 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 at...
- Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami dan baik TI...
- Kami telah menetapkan program untuk mengelola hubungan kami, baik TI da...

Pernyataan berikut berkaitan dengan hubungan TI dan kepercayaan: (PAR-5)

5 responses:



- 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

Pernyataan berikut berkaitan dengan sponsor bisnis. Sejauh mana peran sponsor bisnisterhadap pengembangan TI: (PAR-6)

5 responses:

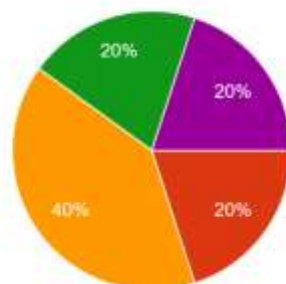


- Tidak memiliki sponsor bisnis
- Seringkali hanya memiliki sponsor dari manajemen TI level senior
- Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan sponsor bisnis level unit fungsional
- Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan spons...
- Seringkali memiliki sponsor dari manajemen TI level senior dan direktu...

SCOPE AND ARCHITECTURE

Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup sistem TI Anda: (SCA-1)

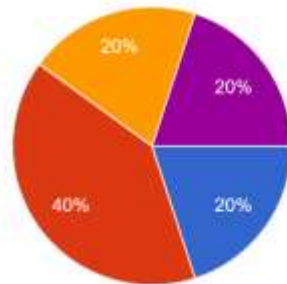
5 responses:



- Kami masih menggunakan sistem pendukung tugas tradisional (misalny...
- Berorientasi pada transaksi (misalnya, dukungan back office)
- Pendukung suksesnya proses bisnis (TI mendukung perubahan proses bisnis)...
- Penggerak proses bisnis (TI adalah katalis untuk perubahan proses bisnis...
- Penggerak strategi bisnis dan komponen pendukung suksesnya pel...

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kepatuhan terhadap standar TI. Standar TI kami adalah: (SCA-2)

5 responses

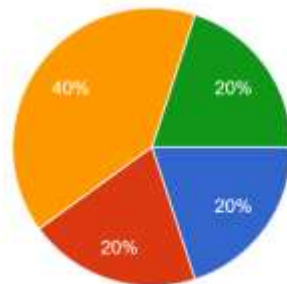


- Tidak ada standar TI
- Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, tetapi tidak di unit fungsional yang berbeda/lintas unit
- Didefinisikan dan diwajibkan di level unit fungsional, koordinasi mulai muncul d...
- Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit di organisasi
- Didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit fungsional, dan ada koordinasi be...



Pernyataan berikut berkaitan dengan ruang lingkup integrasi arsitektur sistem informasi/teknologi informasi (SI/TI). Komponen infrastruktur SI/TI kami adalah: (SCA-3)

5 responses

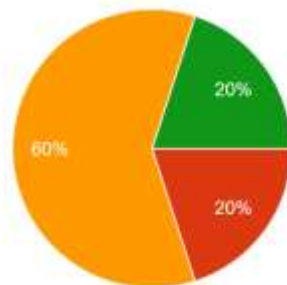


- Tidak terintegrasi dengan baik
- Terintegrasi pada setiap unit fungsional, mulai mencoba untuk mengintegrasikannya dengan unit fungsional lain
- Terintegrasi di seluruh unit fungsional
- Terintegrasi di seluruh unit organisasi
- Berkembang dengan mitra bisnis sebagai satu kesatuan



Sejauh mana transparansi dari arsitektur SI/TI dalam menghadapi perubahan pada bisnis dan TI (misalnya, penerapan teknologi baru, proses bisnis, akuisisi): (SCA-4)

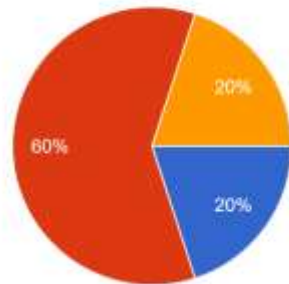
5 responses



- 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

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan ruang lingkup fleksibilitas infrastruktur TI terhadap perubahan bisnis dan TI. Infrastruktur TI kami: (SCA-5)

5 responses



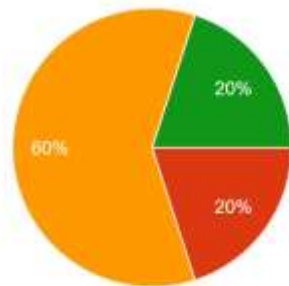
- Tidak fleksibel (dipandang sebagai utilitas yang menyediakan layanan TI...
- Fleksibilitas terbatas (infrastruktur TI mulai dikembangkan berdasarkan keb...
- Didorong oleh kebutuhan strategi bisnis saat ini
- Muncul sebagai sumber daya untuk memungkinkan respons cepat terhadap...
- Merupakan pendorong bagi organisasi untuk dapat merespons dengan cepat...

SKILLS



Sejauh mana upaya organisasi untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mengutamakan semangat kewirausahaan yang inovatif: (SKI-1)

5 responses

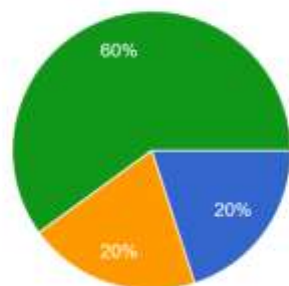


- Tidak ada dorongan/motivasi
- Cukup didorong, di level unit fungsional
- Sangat dianjurkan di level unit fungsional
- Sangat didorong di level unit fungsional dan organisasi
- Sangat didorong di unit fungsional, level organisasi, dan dengan mitra bisnis



Siapa yang paling berperan dalam pengambilan keputusan penting terkait dengan TI: (SKI2)

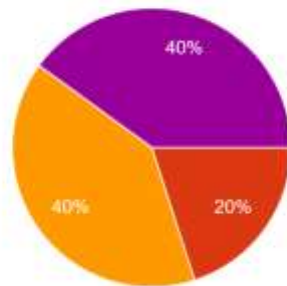
5 responses



- Terbatas pada manajemen bisnis dan TI level senior
- Manajemen bisnis atau TI level senior di level organisasi, mulai muncul pengar...
- Manajemen bisnis level senior dan unit fungsional, dengan pengaruh bersam...
- Seluruh manajemen bisnis dan TI level senior di seluruh unit kerja organisasi
- Semua pihak dilibatkan (bisnis-TI) serta mitra bisnis

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kesiapan organisasi untuk mengalami perubahan: (SKI-3)

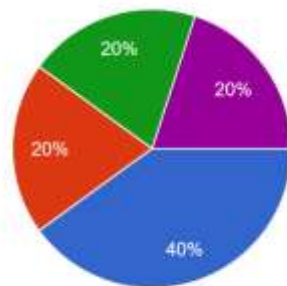
5 responses



- Kami cenderung menolak perubahan
- Kami menyadari perlunya perubahan dan mulai membuat program untuk membangun kesiapan terhadap perub...
- Kami melakukan persiapan program kesiapan terhadap perubahan dengan...
- Program kesiapan terhadap perubahan telah ada di level organisasi
- Program kesiapan terhadap perubahan telah berlaku di level organisasi dan k...

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang untuk bertukar atau berpindahkerja/karier lintas fungsi antara staf TI dan bisnis: (SKI-4)

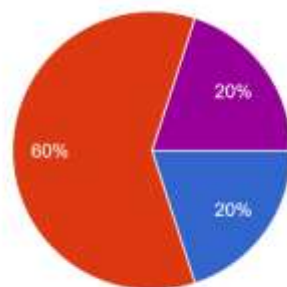
5 responses



- 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 inter...
- Ada, diadakan secara teratur dan berlaku untuk semua level posisi, dala...

Pernyataan berikut ini berkaitan dengan peluang staf untuk pelatihan lintas fungsi dan rotasi pekerjaan. Organisasi: (SKI-5)

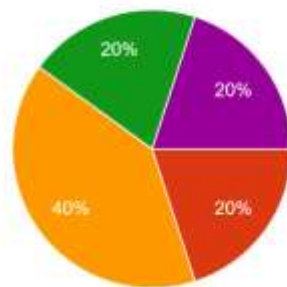
5 responses



- 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 fun...
- Peluang tersedia secara resmi di seluruh organisasi dan dengan mitra b...

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)

5 responses

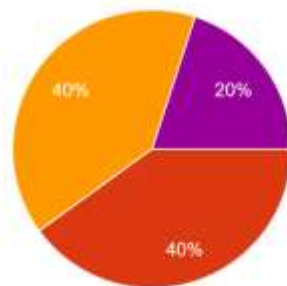


- Buruk-interaksi sangat minimum
- Kurang baik-interaksi bisnis dan TI hanya sebatas hubungan transaksional
- Cukup baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis mulai muncul
- Baik-kepercayaan di antara TI dan bisnis sudah terbangun
- Sangat baik-kepercayaan diperluas dan telah mencakup pelanggan dan mitra eksternal



Pernyataan berikut ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan SDM TI yang berkualitas: (SKI-7)

5 responses



- 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 T...



LAMPIRAN 3 JAWABAN KUESIONER DARI SETIAP RESPONDEN

Communication					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
COM-1	3	2	5	3	5
COM-2	2	3	2	3	5
COM-3	5	5	5	1	4
COM-4	4	4	4	4	5
COM-5	1	5	3	1	3
COM-6	3	1	5	1	2

Competency / Value Measurements					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
CVM-1	2	1	2	5	3
CVM-2	4	5	3	4	4
CVM-3	3	5	1	3	1
CVM-4	2	1	2	1	2
CVM-5	3	5	2	2	4
CVM-6	4	4	2	2	2
CVM-7	5	5	4	3	2
CVM-8	5	5	5	3	3

Governance					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
GOV-1	5	3	4	1	2
GOV-2	3	3	4	1	2
GOV-3	2	2	2	1	1
GOV-4	3	4	5	1	2
GOV-5	4	1	2	2	2
GOV-6	4	5	5	3	3
GOV-7	5	5	4	3	3

Partnership					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
PAR-1	5	4	3	3	4
PAR-2	2	3	4	4	5
PAR-3	4	5	3	4	3
PAR-4	5	5	5	2	2
PAR-5	5	5	5	2	5
PAR-6	1	1	1	1	1

Scope and Architecture					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
SCA-1	5	4	3	2	3
SCA-2	5	2	3	1	2
SCA-3	4	3	3	1	2
SCA-4	4	3	3	2	3
SCA-5	1	3	2	2	2

Skills					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
SKI-1	3	3	3	2	4
SKI-2	4	3	4	1	4
SKI-3	5	3	3	2	5
SKI-4	4	1	1	2	5
SKI-5	5	2	1	2	2
SKI-6	2	4	5	3	3
SKI-7	3	2	5	2	3



LAMPIRAN 4 JAWABAN KUESIONER RESPONDEN TENTANG HARAPAN KEDEPANNYA

Communication					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
COM-1	5	5	5	5	5
COM-2	5	5	5	5	5
COM-3	5	5	5	4	4
COM-4	5	4	4	4	5
COM-5	4	5	4	3	4
COM-6	5	5	5	5	5

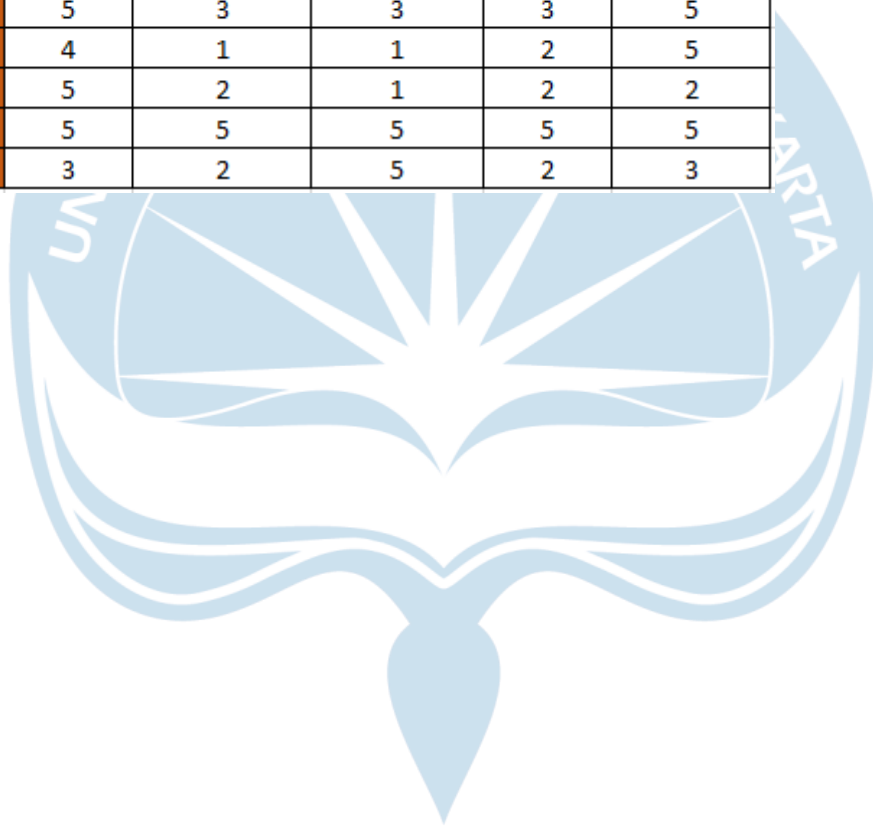
Competency / Value Measurements					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
CVM-1	5	5	5	5	5
CVM-2	4	5	4	4	5
CVM-3	5	5	5	5	5
CVM-4	4	4	4	4	5
CVM-5	3	5	2	2	4
CVM-6	4	4	4	4	4
CVM-7	5	5	5	5	5
CVM-8	5	5	5	4	5

Governance					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
GOV-1	5	5	5	5	5
GOV-2	4	4	4	4	4
GOV-3	2	2	2	2	3
GOV-4	3	4	5	3	3
GOV-5	4	1	2	2	2
GOV-6	4	5	5	3	4
GOV-7	5	5	4	3	5

Partnership					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
PAR-1	5	4	3	3	4
PAR-2	2	3	4	4	5
PAR-3	4	5	3	4	3
PAR-4	5	5	5	5	5
PAR-5	5	5	5	2	5
PAR-6	3	3	3	3	3

Scope and Architecture					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
SCA-1	5	4	3	3	3
SCA-2	5	4	4	4	4
SCA-3	4	4	4	4	4
SCA-4	4	3	3	3	4
SCA-5	4	3	2	2	2

Skills					
Kode	Pimpinan Divisi				
	TI	Pembelian	Frontliner	HRD	Pimpinan
SKI-1	4	4	4	4	5
SKI-2	4	3	4	2	4
SKI-3	5	3	3	3	5
SKI-4	4	1	1	2	5
SKI-5	5	2	1	2	2
SKI-6	5	5	5	5	5
SKI-7	3	2	5	2	3



LAMPIRAN 5 TRANSKRIP WAWANCARA TEDI SUHENDI

N : Tedi Suhendi

P : pewawancara

Waktu : Mei-23-2022

Aktor	Dialog
P	Disini bapak pilih jawaban ketiga, "manajemen TI memiliki pemahaman cukup baik tentang bisnis" kalau menurut bapak sendiri, pemahaman bapak sudah sampai bagaimana tentang bisnis?
N	Kalau saya sendiri saya cukup paham tentang bagaimana cara kerja proses bisnis yang ada, khususnya proses bisnis yang digunakan oleh sistem, saya cukup paham setidaknya garis besar cara berjalanya.
P	Oke, buat pertanyaan selanjutnya, bapak menganggap manajemen bisnis paham tentang TI nya terbatas, menurut bapak jangkauan terbatas pemahamannya sejauh mana?
N	Kalau saya perhatikan, sebagian karyawan hanya tau TI sebatas cara menggunakannya saja, jarang ada yang mengetahui dengan dalam tentang TI yang ada di sini. Ini juga didukung dengan bagian atasan yang bisa dibilang masih berpikiran kolot yang kadang tidak mudah untuk diajarkan tentang TI yang baru.
P	Baik, selanjutnya bapak memilih metode pembelajaran organisasi sudah formal, terpadu, dan terhubung oleh manajemen level senior, ada feedback buat mengevaluasi efektivitas pembelajaran. Metode pembelajaran seperti apa pak yang terjadi disini?
N	Kami biasanya mengadakan rapat kalau ingin membahas sesuatu yang penting, rapat biasanya diadakan dengan pimpinan dan manajer divisi lain. Diakhir rapat nanti biasanya diadakan recap buat tau poin poin penting yang dibahas selama rapat.
P	Baik, disini dikatakan kalau komunikasi yang terjadi antara pihak TI dengan bisnis terjadi secara dua arah, semi formal, dan cukup fleksibel, apakah benar begitu pak?
N	Iya, kita komunikasinya ga terlalu kaku dan banyak cara yang bisa dipakai buat komunikasi misal lewat whatsapp. Waktu rapat ga hanya atasan saja yang biasa kasih pendapat, saya juga kadang bisa ngasih pendapat.
P	Oke. Selanjutnya bapak disini pilih berbagi pengetahuannya didasarkan pada kebutuhan atau kondisi tertentu, jadi bagaimana pak berbagi pengetahuannya?
N	Biasanya diadakan bila sedang ada masalah saja, diluar itu jarang ada.
P	Baik berikutnya dipilih bahwa disini sudah menggunakan peran penghubung buat komunikasi antara pihak bisnis dengan pihak TI, mungkin bapak bisa jelaskan lebih lagi tentang peran penghubung ini?
N	Iya jadi kami ada orang luar yang biasanya dipanggil buat diajak rapat kalau mau ada tambahan aset IT, sejauh ini orangnya dapat mengerjakan tugasnya dengan baik jadi hubungan kami baik-baik saja. Tapi kalau dari pandangan saya, saya sendiri itu orang penghubungnya, orang luarnya itu

	tugasnya yang buat sistemnya, saya yang ngebantuinya cari tau kebutuhannya apa kalau soal ursan sistem ini.
P	Oke selanjutnya disini bapak milih pengukuran nilai untuk bisnis dan TI mulai sedikit terhubung, disini sedikit terhubungnya bagaimana?
N	Jadi pengukuran biar tau kalau TI nya udah bermanfaat biasanya dilakukan dengan melihat langsung ke aset TI nya, nanti observasi terus atasan dan saya diskusi buat tau seberapa efektif aset TI nya.
P	Baik selanjutnya bapak pilih bahwa disini sudah memiliki SLA dengan cakupan orientasi teknis, kalau boleh tau detilnya, SLA nya seperti apa kondisinya?
N	Iya ada SLA, tapi yang memiliki akses terbatas, ga semua karyawan tau kalo disini ada SLA. Isinya tentang hal teknis-teknis dari sistem yang dipake disini. SLA bentuknya saya simpen dalam PDF.
P	Oh begitu. Bapak menyatakan bahwa fungsi TI di agung seluler sangat kuat, seberapa kuat yang kita bicarakan?
N	Saya rasa benar-benar bermanfaat sekali TI disini tuh karena hampir semua kegiatan bisnis disini menggunakan bantuan TI, jika misalkan TI mengalami masalah, kemungkinan proses bisnis bisa terganggu.
P	sangat baik kuat yah.. beriktunya disini bapak memilih bahwa perencanaan strategis TI sudah dilakukan di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi bisnis, perencanaan strategis seperti apa yang terjadi?
N	Perencanaan strategis yang kita lakukan biasanya diawali dari melihat masalah yang ada dilapangan dulu, terus kita bahas di dalam rapat, terus kita putuskan bagaimana cara mengatasinya. Biasanya saya dilibatkan kalau isunya menyangkut dengan TI. Ga semua divisi dilibatkan soalnya tidak semuanya berhubungan.
P	Baik, berikutnya disini dipilih bahwa pengendalian anggaran TI dianggarkan sebagai pusat biaya, dikendalikan oleh unit tertentu di organisasi, bagaimana proses penganggaran yang biasanya terjadi?
N	Jadi biasanya anggaran TI itu baru dicairkan kalau ada kebutuhan saja, anggaran pasti datengnya dari atasan. Gara-gara dananya baru cair kalau ada keperluan saja, biasanya jadi menghambat proses buat pengadaan aset TI yang dibutuhkan karena masalah tidak ada dana gara-gara cara penganggaran tadi.
P	Baik, disini bapak menganggap sudah sangat kuat respon bapak terhadap perubahan bisnis dari sisi pandang TI, usaha apa saja yang bapak keluarkan sehingga bisa menjawab begini?
N	Kalau saya sendiri biasanya suka pastiin HP biar nyala terus dan ga disilent, saya juga standby di sini terus kecuali kalau ada urusan mendadak, saya juga usahakan buat beresin masalah langsung kalau memang memungkinkan.
P	Baik, selanjutnya ternyata bahwa TI disini tidak memiliki sponsor bisnis, menurut bapak mengapa bisa tidak memiliki sponsor bisnis?
N	Saya rasa itu karena semua anggaran datang hanya dari atasan saja, tidak ada pihak luar yang terlibat dalam penganggaran.
P	Kalau untuk kedepannya, apakah bapak mau mendapatkan sponsor?

N	Oh iya mau saya juga, itu buat ngurangin biaya yang dikeluarin sama atasan buat ngemodalin aset TI yang perlu.
P	Oke, berikutnya disini dibidang pembagian risk dan rewardnya dbagi rata antara bisnis dan TI, risk dan reward apa yang ada disini?
N	Kalau sepemahaman saya itu kalau misal ada proyek TI yang berhasil terus menghasilkan keuntungan, kita semua kan secara tidak langsung merasakan dampaknya misalnya pemasukan jadi naik, kita juga merasa senang karena keberhasilan proyek itu. Kalau misalkan tidak berhasil, kita juga menanggung dampaknya meski secara tidak langsung, contohnya pengeluaran yang tidak sebanding karena tidak berhasil itu tadi.
P	Oke, selanjutnya disini terpilih kalau sudah ada program untuk mengelola hubungan antara bisnis dengan TI, baik TI atau bisnis mematuminya dan terus meningkatkannya. Program apa yang ada?
N	Disini program yang ada beruoa rapat yang membahas masalah yang ada, selain itu kita juga membuat grup di whatsapp biar bisa komunikasi lebih gampang. Kalau ada masalah yang berhubungan dengan bisnis kami selesaikan lewat rapat.
P	Oke, berikutnya dikatakan bahwa standar TI telah didefinisikan dan diwajibkan di seluruh unit fungsional, dan ada koordinasi bersama dengan mitra, bagaimana bentuk standar TI yang ada disini?
N	Jadi standar TI yang ada disini sudah ada dalam bentuk pelatihan cara penggunaan sistem yang dipakai untuk kegiatan bisnis.
P	Baik, berikutnya bapak memilih kalau transparasi arsitektur SI/TI sudah transparan di seluruh organisasi, mengapa bisa bergitu?
N	Karena kalau misalkan kita ingin mengadakan perubahan, kita bisa melakukannya diseluruh sistem yang digunakan disini, hanya saja kita perlu melakukan persiapan seperti melakukan backup data untuk mengantisipasi kalau ada kesalahan ketika sedang melakukan perubahan sistem, selain itu kita juga harus memikirkan dampak dari perubahan sistem dan aset TI dan harus meimikirkan cara menanggulangnya.
P	Baik, selanjutnya disini terpilih kalau infrastruktur TI tidak fleksibel, menagpa bapak menganggap demikian?
N	Kalau menurut saya itu karena penganggaran yang tidak pasti yang saya bilang sebelumnya, kalau misalkan kita mau ada pembaruan, kadang dananya belum ada dan bisa tertunda mau pembaruanya.
P	Baik selanjutnya disini dikatkaan bahwa organisasi sudah menganjurkan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mengutamakan semangat kewirausahaan yang inovatif di level unit fungsional, usaha apa yang agung seluler sudah lakukan buat mendorong ini?
N	Caranya kalau menurut saya itu dengan sistem penggajian karyawan, jadi biar semangat kerja dan biar bener kerjanya supaya gajinya tidak dikurangin.
P	Baik, selanjutnya disini dipilih bahwa peluang untuk staff untuk pelatihan lintas fungsi dan rotasi pekerjaan tersedia secara resmi di seluruh organisasi dan dengan mitra bisnis, apa yang dapat memicu peluang tersebut?
N	Iya ada, biasanya kejadian itu terjadi dilihat dari performa karyawanya, kalau performanya bagus ada kemungkinan naik pangkat, dan sebaliknya

	juga. Kalau pindah ke jobdesk yang beda, akan dilakukan pembelajaran dan pelatihan dulu.
P	Baik, yang selanjutnya disini dibilang bahwa perkrutan staff TI difokuskan secara merata pada keahlian teknis dan bisnis, bagaimana proses perekrutan yang terjadi disini?
N	Kalau dulu saya itu direkrut dari saran dari teman saya, saya melamar dan ternyata kebetulan ada posisi buat bagian IT, terus saya dites dulu sebelum diterima.
P	Baik kalau begitu wawancara ini selesai, terimakasih pak udah mau nyisihin waktunya, maaf pak saya udah ngerepotin.
N	Oke siap sama-sama.



LAMPIRAN 6 TRANSKRIP WAWANCARA NENDEN SURYANTI

N : Nenden Suryanti

P : pewawancara

Waktu : Mei-20-2022

Aktor	Dialog
P	Disini ibu pilih jawaban ketdua dimana dinyatakan kalau manajemen TI memiliki pemahaman terbatas tentang bisnis, menurut ibu seterbatas apa pemahamannya tentang bisnis?
N	Kalau menurut saya, dia tau bisnis itu sekedar tau bagaimana implementasinya buat bikin sistem, kalau setau saya hanya sebatas itu.
P	Baik kalau dari unit bisnis sendiri disini dibilang kalau pemahamannya sudah cukup baik tentang TI, sebaik apa pemahamannya?
N	Kalau saya rasakan dan lihat sendiri, sudah cukup baik karena diawal kita diadakan dulu pelatihan untuk menggunakan sistem yang dipakai.
P	Baik, kalau metode pembelajaran organisasinya disini ibu pilih jawaban ke 5, bagaimana cara pembelajaran yang terjadi?
N	Biasanya pembelajaran dilakukan lewat rapat yang melibatkan divisi lain yang ada, diakhir rapat biasanya diadakan recap biar tau apa aja poin poin penting yang tadi dirapatkan.
P	Baik, kalau proses berbagi pengetahuan disini ibu bilang sudah ada dan melibatkan semua divisi dan partner juga, bagaimana proses berbagi pengetahuan yang terjadi?
N	Biasanya kalau kami mau sharing itu lewat rapat, iya harus semua pihak terlibat supaya dapat info lengkap dan tau apa yang mau dilakukan.
P	Baik selanjutnya disini dibilang kalau Agung seluler tidak menggunakan penghubung untuk komunikasi antara pihak bisnis dengan pihak TI, menurut ibu mengapa agung tidak menggunakan peran penghubung?
N	Menurut saya itu tidak perlu karena kami ingin komunikasi langsung dengan pihak TI nya supaya tidak ada miskomunikasi, jadi pesan yang disampaikan dapat diterima langsung ke unit TI. Untuk kedepannya pun saya rasa belum diperlukan.
P	Oke selanjutnya disini ibu pilih jawaban ke lima buat pengukuran metrik bisnis, mungkin bisa ibu jelaskan bagaimana pengukuran yang terjadi?
N	Jadi kami biasanya melihat kondisi langsung dulu di lapangan apa yang terjadi dengan bisnis, lalu kami adakan rapat buat membahas penemuan tersebut lalu memutuskan tindakan yang sesuai bila ada yang perlu dibenarkan. Sama halnya dengan isu lain juga, cara penyelesaiannya sama; observasi, rapat, lalu tindak lanjut.
P	Baik selanjutnya disini dibilang kalau praktik perbaikan berkesinambungan sudah diterapkan dan selalu dilakukan pengukuran efektivitasnya, sama halnya seperti sebelumnya, kami lihat dulu kondisi di lapangnya bagaimana, lalu kita adakan rapat, lalu kita tindak lanjut bagaimana penyelesaiannya.

N	Baik beriktunya disini dibilang kalau perencanaan strategis bisnis udah di level unit fungsional dengan beberapa partisipasi TI, bagaimana biasanya proses perencanaan strategis yang terjadi?
P	Biasanya perencanaanya dilakukan lewat rapat yang melibatkan banyak unit dari divisi yang berbeda-beda supaya semuanya dapat memahami apa yang mau dibahas, rencananya biasanya memperkirakan bagaimana kondisi kedepan dan melakukan rencana untuk menghadapi perubahan tersebut.
N	Oke, menurut ibu, disini ibu menganggap fungsi TI memiliki respon yang sangat kuat terhadap perubahan, mengapa ibu bisa menanggapi begitu?
P	Karena kalau saya perhatikan, unit TI saya rasa tanggap ketika misalkan dibutuhkan untuk bantuan terkait sistem, misalnya dulu sedang ada sistem yang bermasalah, beliau selalu siap ketika dipanggil buat benerin sistemnya.
N	Baik, selanjutnya dibilang bahwa TI menciptakan manfaat yang sangat penting bagi aktivitas bisnis di masa depan, bagaimana bisa demikian?
P	Karena di agung seluler ini TI hampir digunakan diseluruh kegiatan bisnis, maka saya anggap TI itu sangat penting sekali untuk kelangsungan bisnis disini.
N	Baiklah, selanjutnya disini dikatakan bahwa organisasi sudah sangat menganjurkan semangat kewirausahawan di level unit fungsional, bagaimana cara yang dilakukan untuk mendorong hal tersebut?
P	Disini kita menggunakan sistem gaji sebagai pendorong agar karyawan mau bekerja dengan baik, tentunya ada peningkatan gaji bila performanya bagus. Itu menurut saya sudah cukup mendorong untuk dapat bekerja dengan baik.
N	Baik kalau begitu kita akhiri dulu wawancara ini sampai disini, terimakasih bu sudah mau meluangkan waktunya.
P	Oke kalau begitu sama-sama.

LAMPIRAN 7 TRANSKRIP WAWANCARA ANIS NURANISA

N : Anis Nuranisa

P : pewawancara

Waktu : Mei-17-2022

Aktor	Dialog
P	Disini ibu pilih jawaban ketdua dimana dinyatakan kalau manajemen dan unit TI diwajibkan untuk memahami tentang bisnis, menurut ibu mengapa perlu seperti itu?
N	Itu perlu soalnya kan bagian TI itu kan membuat sistem buat ngebantu kegiatan bisnis disini, jadi mereka wajib paham gimana cara bisnisnya bekerja supaya sistem yang dibuat juga sesuai dengan keperluan bisnis.
P	Baik, selanjutnya ibu memilih kalau manajemen bisnis memiliki pemahaman yang terbatas tentang TI, menurut ibu bagaimana bisa demikian?
N	Kalau menurut saya itu karena tidak semua manajemen bisnis wajib mengerti sangat dalam tentang TI, kita diajarkan yang dirasa penting seperti bagaimana cara menggunakan sistem untuk kegiatan bisnis dan hanya sebatas itu.
P	Baik, selanjutnya metode untuk pembelajaran organisasi ibu pilih poin yang kelima ini, bagaimana cara pembelajaran organisasi yang terjadi?
N	Biasanya kita lakukan lewat rapat untuk membahas isu-isu yang mendesak yang biasanya hampir semua divisi terlibat.
P	Baik selanjutnya ibu menganggap kalau fungsi TI di Agung Seluler sangat kuat, mengapa demikian?
N	Karena semua kegiatan bisnis disini menggunakan bantuan TI dan kalau misalkan ada kerusakan pada aset TI, kegiatan disini akan terganggu sekali.
P	Baik, berikutnya ibu bilang kalau perencanaan strategis bisnis disini sudah melibatkan seluruh organisasi dan partisipasi TI, bagaimana perencanaan strategis yang terjadi?
N	Biasanya dilakukan dalam rapat, sama kaya kalau mau membahas hal lainnya juga, biasanya ngelibatin divisi yang terkait saja, soalnya tidak semua divisi ada keperluan dalam semua rapat supaya bisa menghemat waktu dan divisi yang tidak terlalu terlibat tidak kehabisan waktu. Tapi ada waktunya juga semua divisi dilibatkan bila persoalan yang dibahas penting banget.
P	Baik, untuk standar TI disini dikatakan ibu memilih pilihan ke 3, standar TI nya seperti apa?
N	Standar TI kalau setau saya itu berbentuk kebutuhan minimal agar sistem yang dibuat dapat dijalankan oleh komputer yang ada, selain itu, kami juga diadakan pelatihan untuk menggunakan sistem yang dipakai buat kegiatan bisnis.
P	Baik, disini bu menjawab kalau yang mengambil keputusan penting terkait dengan TI itu adalah seluruh manajemen bisnsi dan TI level Senior, menurut ibu mengapa demikian?

N	Kalau menurut saya itu supaya keputusan yang diambil itu udah dihandle oleh yang ahli biar tau kebutuhan apa aja yang dibutuhkan.
P	Baik kalau begitu, teirmakasih sudah mau meluangkan waktunya bu, maafkan saya kalau merepotkan.
N	Siap sama-sama.



LAMPIRAN 8 TRANSKRIP WAWANCARA AYULIA RAHMA

N : Ayulia Rahma

P : pewawancara

Waktu : Mei-17-2022

Aktor	Dialog
P	Disini ibu pilih jawaban ketdua dimana dinyatakan kalau manajemen TI memiliki pemahaman yang cukup baik tentang bisnis, menurut ibu seberapa baik pemahamannya?
N	Kalau kata saya dia udah cukup paham buktinya waktu diminta buat sistem, sistemnya udh sesuai dengan kebutuhan bisnis.
P	Oke, kalau dari sisi bisnisnya disini dibilang sudah memiliki pemahaman yang cukup baik tentang TI, kenapa bisa begitu?
N	Itu karena buat seluruh karyawan, diawalnya diadakan pelatihan penggunaan sistem, jadi kalau menurut saya itu sudah cukup pemahamannya tentang TI.
P	Oke, selanjutnya disini dipilih kalau pembelajaran organisasi dilakukan secara adhoc kalau hanya dibutuhkan saja, mengapa demikian?
N	Soalnya kalau tidak ada yang mau dibahas, ngapain juga mengadakan rapat, nanti malah mengambil waktu karyawan lain yang sibuk. Ini juga buat semua kegiatan lainnya, kami hanya diskusi atau rapat bila sedang ada yang diperlukan saja abis melihat apa saja yang dibutuhkan.
P	Baik, disini ibu memilih kalau dokumen SLA itu tidak ada, apakah kedepanya ibu mengharapkan adanya dokumen ini?
N	Kalau menurut saya itu tidak perlu, soalnya mungkin karena kebutuhanya berubah-ubah nanti takutnya merepotkan bila ditambah dokumen lain lagi proses administrasinya.
P	Baik kalau begitu, berikutnya ibu pilih jawban kalau penganggaran TI itu menjadi pusat biaya dengan pengeluaran yang tidak menentu, mengapa bisa begitu?
N	Soalnya kebutuhanya kan bisa berubah-ubah tidak menentu, jadi penganggarnya tidak bisa diperkirakan dengan mudah dan pasti berbeda beda sesuai dengan kebutuhan.
P	Baik, selanjutnya disini dibilang yang berperan dalam pengambilan keputusan penting TI itu terbatas pada manajemen bisnis dan TI level senior, mengapa begitu?
N	Soalnya supaya keputusan yang diambil sudah pada yang lebih tau biar ga salah keputusanya, kalau saya hanya mengikuti saja keputusan atasan.
P	Baik disini ibu memilih jawaban ini buat hubungan antara TI dan bisnis, bagaimana cara mengelola hubungan yang ada di sini?
N	Disini biasanya kita mengadakan rapat buat membahas persoalan yang ada, rapat diadakan kalau ada hal yang sedang mendesak. Kalau soal penyelesaian masalah, kalau masalahnya berkaitan dengan pekerjaan, maka akan diselesaikan dalam rapat, kalau masalah pribadi itu bisa diselesaikan sendiri-sendiri.

P	Baik, selanjutnya ibu memilih kalau semangat kewirausahaan sudah cukup didorong di unit fungsional, bagaimana cara perusahaan buat mendorong semangat kewirausahaan?
N	Kalau menurut saya dari sistem penggajian itu yang menjadi pendorong utama untuk menumbuhkan semangat karyawan disini. Disini juga ada kesempatan buat naik gaji kalau performanya bagus.
P	Baik, selanjutnya terpilih kalau peluang untuk berpindah atau bertukar karir lintas fungsi dikatakan kadang-kadang terjadi dalam internal unit fungsional, apa yang menjadi peluang perpindahan karir?
N	Peluangnya itu dari performa karyawan, kalau bagus ada kemungkinan buat naik pangkat, kalau kurang ada penurunan pangkat.
P	Baik, kalau peluang buat pelatihan untuk karyawan yang dilatih buat tugas diluar fungsi utamanya disini terpilih tergantung pada unit fungsional, mengapa demikian?
N	Itu tergantung kinerja karyawannya dulu, kalau misal ada karyawan yang dipindahkan tugas utamanya yang cukup berbeda, maka akan dilatih lagi supaya bisa bekerja dengan baik. Peluang berpindahnya itu seperti yang saya bilang tadi tergantung dari performa mereka.
P	Baik, selanjutnya disini terpilih kalau rasa kepercayaan diantara TI dan bisnis sudah muncul, kalau menurut ibu bagaimana rasa itu bisa muncul?
N	Kalau saya rasa itu karena dari dulu bagian TI nya sudah ada dan dia pekerjaannya juga sesuai dengan permintaan, terus setiap saat ada kebutuhan baru, bisa dikerjakan dengan baik. Dan komunikasi pun dirasa semi formal dan tidak kaku.
P	Baik untuk selanjutnya, disini ibu pilih kalau perekrutan staff TI dilihat dari kemampuan teknisnya, bagaimana dulu caranya ibu merekrut staff TI?
N	Dulu saya dapat rekomendasi dari teman saya, lalu saya beri tawaran buat kerja disini, setelah itu dia terima dan kami wawancara. Lalu kami tes kemampuan TI nya dan ternyata sudah bisa dan dia diterima sampai sekarang. Buat pengetahuan cara kerja bisnisnya itu bisa diajarkan belakangan karena bisa saja ada perubahan di bisnisnya.
P	Baik kalau begitu, sampai disini dulu wawancaranya, terimakasih bu udah mau meluangkan waktunya.
N	Oke siap sama-sama.

LAMPIRAN 9 TRANSKRIP WAWANCARA FANDY SURYADI THEJA

N : Fandy Suryadi Theja

P : pewawancara

Waktu : Mei-17-2022

Aktor	Dialog
P	Disini bapak pilih kalau pemahaman bisnis wajib dipahami oleh semua fungsional TI, mengapa harus begitu?
N	Itu karena unit TI bertanggung jawab buat membuat sistem TI yang baik buat digunakan untuk kegiatan bisnis, jadi perlu adanya pemahaman tentang bisnis supaya tau apa yang mau dibuat.
P	Oke, selanjutnya unit bisnis diwajibkan paham tentang TI, mengapa perlu begitu?
N	Soalnya supaya unit bisnis dapat menggunakan sistem dengan baik, diperlukan pemahaman yang baik juga, jadi sebelum merekrut karyawan baru, kami melakukan pelatihan penggunaan sistem.
P	Baik, kalau untuk metode pembelajaran organisasi disini dikatakan kalau sudah berjalan dengan formal, terpadu, dan terhubung dengan manajemen level senior, metode pembelajaran seperti apa yang terjadi?
N	Kalau disini biasanya kami mengadakan rapat kalau mau membahas masalah atau isu-isu penting lainnya. Kami biasanya melibatkan perwakilan dari divisi-divisi yang bersangkutan dan diakhir rapat ada yang ditugaskan buat mencatat poin penting dari rapatnya.
P	Baik, selanjutnya dikatakan bahwa komunikasi antara tim TI dan tim bisnis berjalan dengan dua arah, non formal, dan fleksibel. Biasanya apa saja cara komunikasi yang dilakukan?
N	Kalau sedang rapat atau diluar itu kami komunikasinya ga kaku dan hampir pake bahasa sehari-hari. Komunikasi juga biasanya lewat whatsapp. Kalau soal dua arah, kami waktu rapat itu saling ngasih pendapat jadi bisa disepakati dan diketahui semua pihak.
P	Baik, kalau proses berbagi pengetahuan disini dipilih kalau sudah terstruktur, tapi terbatas hanya di unit fungsional tertentu. Bagaimana proses berbagi pengetahuan yang biasa terjadi?
N	Kami biasanya mengadakanya lewat rapat, dan biasanya dihadiri oleh divisi yang bersangkutan saja. Kalau misalnya sedang mendesak, biasanya kita sharingnya lewat whatsapp.
P	Baik selanjutnya untuk penggunaan pengukuran untuk kontribusi bisnis disini dipilih demikian, bagaimana proses pengukuran ini terjadi?
N	Biasanya dilakukan dengan pembahasan pada rapat dan melakukan observasi bagaimana kondisi bisnis pada saat ini, lalu melakukan diskusi bila ada masalah dan untuk pelanggan, kami menyediakan layanan customer service untuk pelanggan yang mengalami masalah pada produk yang dibeli disini.
P	Baik berikutnya, dikatakan bahwa tidak mengukur nilai investasi bisnis atau dilakukan secara adhoc, mengapa hanya dilakukan secara begitu?

N	Itu soalnya kami harus cari tau dulu persoalan apa yang ada baru akan didiskusikan, jadi kami tidak akan mengadakan rapat bila tidak ada alasan untuk mengadakanya. Biasanya pengukuran dilihat dari hal teknis sistem misalnya seperti eror dan masalah teknis lainnya, setelah itu melihat kebutuhan untuk bisnisnya belakangan karena percuma kalau sistem nya eror dari awal.
P	Baik selanjutnya, dibilang bahwa agung seluler telah memiliki beberapa praktik perbaikan berkeseinambungan, tapi tidak mengukur efektifitasnya, bagaimana praktik perbaikan berkesinambungan yang terjadi?
N	Perbaikan berkesinambungan dilakukan dengan observasi dilapangan lalu mengidentifikasi isu-isu yang ada yang nantinya dibahas dalam rapat, setelah itu kita merencanakan tindakan yang mau diambil. Kami ga bisa mengukur langsung keefektifan rencananya karena itu ga terjadi langsung, butuh proses yang lama buat tau hasilnya. Jadi untuk kedeapanya kita lihat ada masalah apa, lalu kita melakukan adaptasi supaya bisa menanganinya.
P	Baik berikutnya disini terpilih jika dalam perencanaan strategis TI, unit bisnis memiliki peran yang sedikit, mengapa demikian?
N	Itu karena perencanaan strategis TI melibatkan semua divisi sekaligus, jadi perencanaan diadakan dalam rapat dengan divisi yang berkaitan saja.
P	Baik untuk penganggaran TI, disini dikatakan sebagai pusat biaya, dengan pengeluaran yang tidak menentu dan berubah-ubah, mengapa bisa demikian?
N	Itu karena kita juga harus memikirkan anggaran untuk keperluan lain juga, jadi jika tidak ada penganggaran yang sedang diperlukan untuk TI, maka tidak ada dana yang masuk.
P	Baik untuk penentuan prioritas dalam proyek atau inisiatif TI, disini tertera bahwa ditentukan berdasarkan fungsi bisnis. Bagaimana mengetahui fungsi bisnisnya?
N	Biasanya kita melihat dulu keadaan di lapangan dan menentukan keperluannya di rapat dengan divisi IT buat penambahannya supaya kedua pihak bisa jelas menyampaikan kebutuhannya.
P	Baik, selanjutnya disini dibilang pembagian risk dan reward yang terkait dengan inisiatif TI dibagi secara rata, risk dan reward apa yang dimaksud disini?
N	Ini dibagi rata soalnya permintaan buat proyek TI kebanyakan datang dari pimpinan dan kalau misalnya tidak sesuai harapan, kami tidak menyalahkan sepenuhnya ke bagian TI karena mengingat permintaan datang dari kami, tapi pastinya akan ada kerugian kalau tidak berhasil. Reward yang dirasakan berbentuk keuntungan dari keberhasilan proyek TI itu jadi organisasi juga keuntungannya meningkat dan akan ada kenaikan honor bila kinerja TI nya bagus terus.
P	Baik, selanjutnya bapak memandang kalau relasi antara bisnis dan TI bersifat hubungan jangka panjang dan melihat TI sebagai penyedia layanan yang bernilai, mengapa bapak bisa menganggap demikian?
N	Soalnya kita bergantung sekali dengan penggunaan TI buat kegiatan bisnis sehari-hari disini. Hubungan kami juga sudah terjalin sejak lama karena

	sudah menggunakan TI dari dulu. Keberadaan TI ini kami anggap sangat bernilai sekali karena membantu sekali.
P	Baik, selanjutnya terpilih kalau seluruh manajemen bisnis level senior dan manajemen bisnis berperan dalam pengambilan keputusan penting terkait TI, mengapa demikian?
N	Karena agar divisi yang berhubungan mau ada pembaruan atau penambahan aset TI, bisa didiskusikan dengan divisi yang terkait supaya jelas kebutuhannya apa.
P	Baik kalau begitu, terimakasih pak udah mau ngeluangin waktunya buat wawancara, makasih juga pa udah boleh pake agung seluler buat topik skripsi saya.
N	Oke sama-sama, nanti kalau ada perlu lagi dateng langsung aja.



LAMPIRAN 10 FOTO DENGAN RESPONDEN

Foto bersama bapak Tedi Suhendi



Foto bersama ibu Nenden Suryanti



Foto bersama ibu Anis Nuranisa



Foto bersama ibu Ayulia Rahma



Foto bersama bapak Fandy Suryadi Theja



LAMPIRAN 11 TABEL REVISI

No	Tugas Revisi	Halaman Revisi
1	Menambahkan nomor tabel.	Nomor tabel ditambahkan di halaman : 9, dan 20.
2	Penggantian gambar 2.16 kriteria penilaian SAMM menjadi gambar yang berwarna netral.	Gambar diganti di halaman 15.
3	Tambah jenis wawancara yang digunakan.	Keterangan jenis wawancara ditambah di halaman 18-19.
4	Tambah nama tabel.	Nama tabel ditambah di halaman 22.
5	Tambah bukti pada bab 4.1 hasil penilaian kematangan keselarasan strategi bisnis-TI Agung Seluler.	Penambahan bukti berupa cuplikan wawancara di halaman 27-53 yang ditandai dengan awalan dan akhiran tanda petik dua (") dan ditulis miring.
6	Perbaiki kata "menejer" pada halaman 26.	Kata "menejer" diganti jadi "manajer" di halaman 26.
7	Perbaiki kata "lainya" pada halaman 30.	Kata "lainya" diganti jadi "lainnya" di halaman 30.
8	Perbaiki kata "pemebelajaran" pada halaman 30.	Kata "pemebelajaran" diganti jadi "pembelajaran" di halaman 30.
9	Perbaiki kata "penguuran" pada halaman 36.	Kata "penguuran" diganti jadi "pengukuran" di halaman 36.

10	Perbaiki kata “tau” pada halaman 36.	Kata “tau” diganti jadi “mengetahui” di halaman 36.
11	Perbaiki kata “angaran” pada halaman 41.	Kata “angaran” diganti jadi “anggaran” di halaman 41.
12	Perbaiki kata “keposisi” pada halaman 52.	Kata “keposisi” diganti jadi “posisi” di halaman 52.
13	Perbaiki kata “keberadaanya” pada halaman 54.	Kata “keberadaanya” diganti jadi “keberadaannya” di halaman 54
14	Tambah penjelasan penentuan level di bagian perancangan rekomendasi .	Penjelasan penentuan level ditambahkan di halaman 56.
15	Tambah penjelasan penentu penyusunan rekomendasi di bagian perancangan rekomendasi.	Penjelasan penentu penyusunan rekomendasi ditambahkan di halaman 56.