



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS09 1336

**KETERKAITAN BUDAYA *BAPAKISM* DAN KEMATANGAN
MANAJEMEN PORTOFOLIO TEKNOLOGI INFORMASI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

EKA NOVITA SARI
NRP 5211 100 016

Dosen Pembimbing
Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T, M.T

JURUSAN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2015



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT - KS09 1336

**RELATIONSHIP OF *BAPAKISM* CULTURE AND
INFORMATION TECHNOLOGY PORTFOLIO
MANAGEMENT MATURITY TO FIRM PERFORMANCE**

EKA NOVITA SARI
NRP 5211 100 016

Supervisor
Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T, M.T

DEPARTEMENT OF INFORMATION SYSTEM
Faculty of Information Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2015

**KETERKAITAN BUDAYA BAPAKISM DAN
KEMATANGAN MANAJEMEN PORTOFOLIO
TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN**

Nama Mahasiswa : Eka Novita Sari
NRP : 5211 100 016
Jurusan : Sistem Informasi FTIF-ITS
Dosen Pembimbing : Dr. Apol Pribadi, S.T, M.T

ABSTRAK

Tujuan—Aspek budaya tidak dapat dikesampingkan dalam setiap sisi kehidupan manusia, termasuk pada penerapan teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya bapakism, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

Metode—Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif menurut Cresswell (2007). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara. Pernyataan bermakna hasil wawancara digunakan sebagai penentuan proposisi minor dan proposisi mayor. Penilaian kematangan Manajemen Portofolio TI (MPTI) berdasarkan Jeffery & Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005) yang mengklasifikasikan kematangan MPTI menjadi empat tingkat yaitu ad hoc, defined, managed dan synshronised.

Temuan—Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan dan penurunan perilaku

politis. Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Budaya bapakism memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

Originalitas—Budaya merupakan sesuatu yang unik. Di Indonesia terdapat budaya bapakism yang terbukti memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis dalam penerapan teknologi informasi. Budaya terbukti menentukan keberhasilan penerapan teknologi informasi.

Kata Kunci: *Manajemen Portofolio TI, Rasionalitas Pengambilan Keputusan, Perilaku Politis, Budaya Bapakism, Kinerja Perusahaan*

**RELATIONSHIP OF *BAPAKISM* CULTURE AND
INFORMATION TECHNOLOGY PORTFOLIO
MANAGEMENT MATURITY TO FIRM
PERFORMANCE**

Name : Eka Novita Sari
NRP : 5211 100 016
Major : Information Systems FTIF-ITS
Supervisor : Dr. Apol Pribadi, S.T, M.T

ABSTRACT

Purpose—Cultural aspects can not be ruled out in every side of human life, including the application of information technology. This research aims to determine the relationship between IT portfolio management maturity, bapakism culture, and firm performance involving decision-making rationality and political behavior.

Methodology—Methods used in this research is qualitative by Cresswell (2007). Data was collected from interviewed. Main statement of the interview is used as determining the minor propositions and major propositions. Assessment of IT portfolio management maturity refers to Jeffery & Leliveld (2004) and Reyck et al. (2005) who classified into four stages: ad hoc, defined, managed and synshronised.

Findings—IT portfolio management maturity has an influence on the increase in decision-making rationality and decrease political behavior. The decision-making rationality have an impact on firm performance improvement. Political behavior has an influence on firm performance degradation.

Bapakism culture has influence on decision-making rationality and political behavior.

Originality—Culture is unique. Bapakism culture in Indonesia has proven to have an influence on decision-making rationality and political behavior in the application of information technology. Culture proven determine the successful application of information technology.

Keywords: *IT Portofolio Management, Decision-Making Rationality, Political Behavior, Bapakism Culture, Firm Performance*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai berbagai tinjauan pustaka yang menjadi dasar atau ranah penelitian dari Tugas Akhir ini.

2.1 Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI)

Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) merupakan kombinasi dari berbagai tool dan metode yang digunakan untuk mengukur, mengontrol, dan meningkatkan *return* dari investasi TI dan pengeluaran perusahaan pada umumnya untuk memenuhi tujuan-tujuan bisnis tanpa melebihi sumber daya yang telah tersedia” (Oh et al, 2007). Secara singkat Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) merupakan proses yang digunakan untuk membantu dalam membuat keputusan investasi TI. Melalui pendekatan portofolio mempermudah perusahaan untuk mengkategorikan, mengevaluasi, memprioritaskan inisiatif dan mengelola sumber daya TI untuk menciptakan suatu kesempatan bisnis baru atau meningkatkan nilai dari investasi yang sudah dilakukan.

Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) diharapkan mampu menyelaraskan pengeluaran dengan prioritas bisnis, menyeimbangkan risiko yang terjadi, serta mengoptimalkan nilai dari investasi TI. Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) membantu menghasilkan level kontrol risiko yang lebih baik, visibilitas, komunikasi dan pengurangan biaya, semua sekaligus memastikan kolaborasi yang lebih baik terhadap bisnis. Kepemimpinan yang tepat, disiplin, dan otomasi memungkinkan keselarasan TI dengan tujuan strategis dari bisnis perusahaan, sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari solusi Manajemen Portofolio Teknologi (MPTI).

Keuntungan yang didapatkan perusahaan dari solusi MPTI antara lain: meningkatkan visibilitas pada pengeluaran TI yaitu dengan membantu membuat pandangan top-down dari pengeluaran TI dan dengan menghubungkan portofolio pada bisnis proses sehingga Manajer TI dapat mengevaluasi nilai dari setiap proyek dan investasi yang telah dilakukan; meningkatkan transparansi pada pengambilan keputusan TI saat memilih dan memprioritaskan permintaan untuk proyek baru serta dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengikutkan stakeholder pada pembuatan keputusan; mengurangi biaya dengan menghasilkan proses yang teratur dan teliti yang membantu memastikan bahwa keputusan yang dibuat telah berdasarkan kriteria bisnis yang jelas sehingga dapat membantu mengeliminasi proyek yang tidak efektif atau aplikasi yang sudah tidak produktif; membantu dalam proses identifikasi dan pengelolaan risiko pada keputusan TI yang telah dilakukan.

2.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Rasionalitas pengambilan keputusan merupakan sebuah metode yang didasari alasan dan fakta, yang secara sistematis menentukan di antara pilihan yang ada. Perusahaan perlu mempertimbangkan secara matang keputusan yang akan diambil berdasarkan alasan dan fakta agar mampu menanggulangi tingkat ketidakpastian yang tinggi terhadap keputusan yang akan diambil. Oleh karena itu dibutuhkan rasionalitas pengambilan keputusan untuk menghasilkan keputusan yang ideal. Menurut Hitt & Tyler (1991) rasionalitas pengambilan keputusan seperti “rangkaiian proses analitis dimana sebuah kumpulan kriteria obyektif digunakan untuk alternatif evaluasi”. Dimensi ini menekankan tingkat kritis dari kelengkapan dan keterkaitan informasi. Untuk menghasilkan keputusan yang rasional perlu adanya kelengkapan analisis. Mengidentifikasi masalah dan peluang, melakukan analisis yang luas, dan menggunakan proses

perencanaan formal merupakan model yang akan mendekati tingkat rasional yang jelas (Fredrickson & Mitchell, 1984). Dalam mengambil keputusan yang rasional terdapat beberapa proses yang ditempuh antara lain pengumpulan informasi, pengembangan alternatif yang dilanjutkan dengan memilih salah satu yang optimal, dan pengambil keputusan yang menjadi pilihan organisasi (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Dalam proses menyelesaikan permasalahan, pembuat keputusan memilah permasalahan kemudian mendahulukan permasalahan yang nilai prioritasnya lebih besar. Strategi yang digunakan sangatlah bervariasi. Meskipun untuk tujuan yang sama, pengambil keputusan mempunyai strategi yang berbeda dari setiap individunya. Perbedaan bisa dikarenakan berbedanya cara pandang seseorang terhadap permasalahan, keakuratan, tenaga, dan cara mendapatkan informasi penting lainnya, hal inilah yang mengakibatkan adanya kesalahan dalam memilih keputusan. Untuk itu perlu adanya pengukuran terhadap rasionalitas keputusan. Proses pengambilan keputusan dapat mendukung perbaikan kinerja perusahaan jika terdapat kejelasan manajemen portofolio perusahaan, keakuratan seluruh sumber informasi yang digunakan dan terdapat staf yang berpengalaman dan memiliki banyak sudut pandang dalam membaca keadaan internal dan eksternal perusahaan. Walaupun demikian perlu diteliti lebih lanjut tentang proses pengambilan keputusan jika dibatasi oleh adanya unsur budaya, sehingga dibutuhkan banyak alternatif keputusan yang harus dibuat.

2.3 Perilaku Politis

Perilaku politis merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan proses implementasi TI. Perilaku politis tidak hanya berada dilingkungan yang berbau politis saja, namun di beberapa organisasi juga dapat dirasakan unsur politisnya. Menurut pendapat Allen et al. (1979) dan (Dean & Sharfman, 1996) perilaku politis

merupakan tindakan kesengajaan dalam mempengaruhi keputusan untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan individu atau kelompok. Biasanya terdiri dari koalisi orang-orang yang mungkin bertentangan tujuan atau bersaing kepentingan (Eisenhardt & Bourgeois, 1989). Konflik-konflik tersebut muncul dari pandangan yang berbeda, bisa juga disebabkan oleh posisi hirarki pada organisasi.

Permasalahan muncul dikarenakan faktor profesional dan ambisi pribadi (Allison & Zelikow 1999; Hickson et al 1986; Pettigrew 1973). Terdapat asumsi bahwa keputusan muncul dari sebuah proses dimana para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda, membentuk aliansi untuk mencapai tujuan mereka sehingga preferensi yang paling kuat maka itulah yang menang (Elbanna & Child, 2007). Hal penting yang dapat diambil dari penjelasan perilaku politis bahwa untuk mengurangi perilaku ini perlu adanya kejelasan target perusahaan di awal sehingga dapat mengetahui aktifitas apa yang akan dijalankan. Unsur dari perilaku politis harus dilindungi dari proses pengambilan keputusan, dengan cara tetap peduli dengan tujuan organisasi dan terbuka satu sama lain terkait kepentingan dan preferensi individu di dalamnya. Adanya musyawarah dengan berbagai pihak dalam perusahaan juga efektif untuk mendukung kinerja perusahaan dalam mengurangi perilaku politis.

2.4 Budaya *Bapakism*

Budaya merupakan cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia budaya adalah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sudah sukar diubah. Budaya menyediakan tuntunan kebiasaan pada sebuah lingkungan, sehingga mampu mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan (William, 2007). Budaya juga terdapat pada lingkungan organisasi. Budaya organisasi ini dibentuk para pemegang

kekuasaan untuk menciptakan budaya yang kuat pada masing-masing individu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi etos kerja dan pola berfikir para anggotanya. Terkadang beberapa individu mengalami kesusahan saat berada di wilayah yang baru, hal ini dikarenakan faktor budaya yang kuat dilokasi tersebut.

Menurut pendapat Hofstede (1991), terdapat 5 (lima) karakteristik budaya organisasi yaitu; (1) Individualisme – Kolektivisme menggambarkan bahwa hubungan antar individu itu terdapat ditiap budaya. Dalam hubungan individualistis, individu menjaga diri mereka sendiri dan keluarganya. Sedangkan budaya kolektif, individu dalam suatu kelompok yang terlihat dari sifat loyalitas antar sesama. (2) Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*) adalah sejauh mana seseorang merasa terancam oleh ketidakpastian dan ambiguitas dan mencoba untuk menghindari situasi ini. Dimensi ini berkaitan dengan kejelasan tata cara atau aturan yang terdefinisi dengan baik. (3) Jarak Kekuasaan (*Power Distance*) merupakan cerminan konsekuensi dari sebuah ketidaksetaraan kekuasaan dan hubungan otoritas dalam sosial. Hal ini terkait dengan tingkat hirarki pada konteks organisasi. (4) Maskulinitas – Femininitas merupakan nilai dominan dari suatu negara. Negara tersebut dikatakan maskulin jika dilihat dari sisi prestasi dan keberhasilan yang diraih. (5) Orientasi Jangka Panjang (*Long-term orientation*) merupakan pembinaan yang mengarah pada penghargaan di masa yang akan datang. Budaya dapat berubah, namun perubahan itu diyakini terjadi sangat lambat (Sivakumar dan Nakata, 2001).

Pendapat berbeda disampaikan oleh Quinn dan Cameron (1983) yaitu terdapat empat unsur dalam budaya organisasi, yaitu; (1) *Collaborate (Clan)*. Kolaborasi digambarkan dengan keluarga, dimana individu di dalamnya saling terbuka dan ramah. Mereka saling berbagi hasil dengan saudaranya. Terdapat individu yang menjadi panutan atau

dianggap mentor atau tokoh bahkan orangtua, mereka disebut dengan pemimpin. (2) *Create (adhocracy)*. Terkait dengan kedinamisan suatu organisasi, dimana suatu tempat kerja dituntut untuk berperan kreatif. (3) *Control (hierarchy)* merupakan salah satu bentuk kontrol pada organisasi, yaitu dengan adanya aturan dan prosedur yang terstruktur yang digunakan. (4) *Compete (Market)* merupakan orientasi hasil pencapaian organisasi yang difokuskan sejak awal didirikannya organisasi.

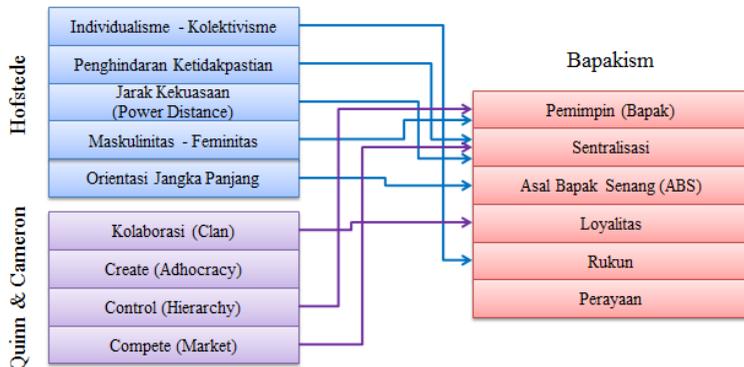
Budaya berasal dari sebuah kelompok yang mempertahankan kebiasaan mereka, sehingga semakin lama semakin kuat jika tidak ada kondisi yang memaksakan untuk berubah. Di Indonesia terdapat pola budaya yang dikenal dengan nama *bapakism* yang tetap ada sejak jaman Presiden Soeharto menjabat sebagai presiden Indonesia pada masa Era Baru sekitar tahun 1996-1998 hingga saat ini. Budaya *bapakism* adalah suatu budaya yang menggambarkan sistem yang kompleks dari kelompok yang relatif terikat secara bersama atau kelompok yang sangat pribadi dan saling timbal balik, budaya ini mayoritas merupakan kehidupan masyarakat Jawa (Jackson, 1978). *Bapakism* merupakan paham yang dilambangkan dengan seorang penguasa keluarga, yang mempunyai hak disegala aspek yang mampu mengatur segala kejadian di dalam keluarga. Sosok bapak yang karismatik pada keluarga dan masyarakatnya, yang selalu menjadi panutan oleh anggota keluarga yang lain. Seorang bapak mempunyai sifat yang hampir mendekati perfeksionis, karena dituntut untuk mampu mengontrol perilakunya sendiri, damai, dan memberi mendukung pada anggotanya. Menekankan sifat jujur, tanggung jawab, peduli dan pemaaf (tegas namun halus). Seorang bapak yang mendapatkan rasa hormat, ketaatan dan loyalitas dari bawahan. Mereka juga harus mendengarkan, saling berempati dan memberikan saran kepada bawahannya, namun mereka juga bisa meminta proteksi, hadiah dan bantuan bila diperlukan. Memberikan

pujian kepada bawahan merupakan hal yang penting karena itu adalah cara motivasi dan menghormati bawahan (Efferin & Hopper, 2007).

Pada penelitian sebelumnya (Rademakers, 1998) dan (Geertz, 1972) telah mengidentifikasi sentralisasi otoritas sebagai karakteristik kunci dari masyarakat Jawa. Sentralisasi menggambarkan suatu hirarki atau struktur organisasi yang terpusat. Budaya *bapakism* memiliki ciri cenderung top-down (Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013), hal ini dimaksudkan adanya keputusan pusat yang wajib dijalankan oleh para anggotanya. Keputusan yang diambil bukan hanya kepentingan organisasi, bisa jadi kepentingan pribadi yang melandasi keputusan tersebut. Para anggota tidak berhak menanyakan apa motivasi dibalik keputusan tersebut. *Asal bapak senang* (ABS) adalah sebuah istilah yang menggambarkan tingkat kepatuhan anggota pada ketua organisasi (bapak). Istilah ini mengharapkan adanya perlindungan, penghormatan dan pengabdian yang lebih kepada ketua. Apapun keinginan ketua harus dikabulkan atau dipatuhi (Mulder, 1989), tanpa perlu mempertanyakan proses pencapaiannya. Selain itu anggota juga bertanggung jawab untuk merahasiakan kekurangan atau kesalahan ketua, istilah jawa yang biasa digunakan yaitu *mikul duwur, mendem jero*. Loyalitas menjelaskan kelayalan anggota terhadap ketuanya. Hal ini karena adanya hubungan timbal balik antara anggota dengan ketua dan antar anggota, sehingga dengan adanya keterkaitan satu sama lain menjadikan relasi yang sangat kuat di bidang-bidang yang menguntungkan (Jackson, 1978). Rukun menggambarkan ciri khas dari suku Jawa yang menjadi rutinitas dalam bersosial. Antar masyarakat selalu menerapkan sifat gotong-royong atau saling membantu dalam berbagai kegiatan. Dalam menyelesaikan persalahaan juga dilakukan suatu musyawarah untuk mencapai kata mufakat, sehingga timbulnya keharmonisan antar sesama. Masyarakat juga ditekankan agar menghormati kepada orang yang lebih

tua, budaya ini diajarkan turun-temurun dari agama Islam (Rademakers, 1998). Perayaan merupakan suatu kegiatan yang diturunkan dari kebiasaan suku Jawa yang cenderung percaya dengan hal mistik (Efferin & Hopper, 2007). Kegiatan ini menjadi salah satu unsur budaya karena mayoritas masyarakat Jawa melakukan semacam upacara perayaan (*selamatan*) yang dapat dilakukan sebelum atau sesudah terjadinya suatu pencapaian.

Jika dikaitkan antara budaya organisasi berdasarkan pendapat (Hofstede, 1991) dan (Quinn & Cameron, 1983) dengan budaya lokal *bapakism*, maka terdapat keterkaitan yang dapat dilihat pada Gambar 2-1. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa terdapat unsur-unsur *bapakism* yang relevan dengan budaya organisasi milik Hofstede, Quinn, dan Cameron.



Gambar 2-1 Mapping budaya organisasi dan budaya *bapakism* (Asfari, 2014)

2.5 Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan kemampuan kerja dari apa yang ingin dicapai. Pencapaian kinerja yang baik jika memenuhi dan mencapai target perusahaan (Ho, 2008). Kinerja perusahaan memberikan gambaran pencapaian yang telah diraih suatu perusahaan terhadap tujuan bisnis yang dimiliki. Kinerja perusahaan dapat dipengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Sebagian besar pembahasan terkait kinerja perusahaan didominasi dengan dampak dari keuangan perusahaan dan bagaimana cara perusahaan dalam bertahan dan memenuhi permintaan pasar. Perusahaan yang baik mampu mengelola keuangannya dengan baik, dimana pengeluaran dan risiko mampu dikurangi dalam proses pencapaian tujuan bisnis.

Kemampuan mengatur keuangan sangat penting agar perusahaan tetap unggul di pasar (*market share*) dan mampu bertahan dalam operasional. Unsur pertumbuhan *market share* membantu perusahaan mengetahui kondisi perusahaan terhadap pasar. Berdasarkan penelitian Subriadi et al. (2013), kinerja perusahaan dapat diamati dari posisi bersaing atau posisi relatif perusahaan terhadap pesaing lain. Dengan adanya penggunaan TI diharapkan mampu memberikan keuntungan dan keunggulan yang bersaing namun sesuai dengan *core* kebutuhan perusahaan. Unsur operasional organisasi menjelaskan mengenai seberapa baik organisasi dalam mencapai tujuannya (Ho, 2008). Tujuan yang dimaksud bisa mengenai penguasaan pasar dan peningkatan keuangan organisasi.

2.6 Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan bentuk metodologis yang memberikan protokol tata laksana pendekatan subjektif. Penelitian kualitatif berusaha menjelaskan fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang kerangka pelaku atau subjek penelitian. Makna tentang obyek yang diamati dalam penelitian kualitatif dibawa oleh para informan kepada peneliti. Menurut pendapat Thomas R. Lindlof (1995) perbedaan pokok penelitian kualitatif dengan kuantitatif bahwa dalam penelitian kualitatif seorang peneliti memelihara bentuk dan isi dari tindakan atau perilaku informan untuk menganalisis kualitas informasinya, dari pada dijadikan ke dalam matematika dan transformasi formal lainnya. John W. Creswell (1998) membuat sebuah batasan yang lebih ringkas dengan menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah proses penyelidikan dan pemahaman berdasarkan perbedaan tradisi-tradisi metodologis pada penelitian yang menjelaskan permasalahan sosial atau manusia. Penelitian kualitatif ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan pemikiran manusia secara individu maupun kelompok. Dalam penelitian kualitatif peneliti menjelaskan gambaran *setting* penelitian, analisis kata-kata, laporan secara detail menurut sudut pandang informan.

Menurut John W. Creswell (1998:16), berdasarkan pendapat Bogdan, Biklen, Eisner dan Meriam menyebutkan bahwa sebuah penelitian dikatakan sebagai penelitian kualitatif jika menunjukkan ciri-ciri; (1) Penelitian dilakukan dalam *setting* alamiah (*field focused*) di mana sumber data di gali atau didapatkan. Peneliti tidak berusaha melakukan intervensi terhadap subjek-subjek penelitian, seperti mempengaruhi opini dan memaksa sumber berpendapat, (2) Peneliti adalah *key instrument* dalam pengumpulan data, yang berusaha membangun validitas data melalui berbagai upaya pendekatan terhadap subjek penelitian, (3) Kumpulan data

sebagai kata-kata atau gambar (4) Hasil penelitian harus menjelaskan tentang proses dari pada produk, (5) Analisis data secara induktif, analisis ini lebih merupakan pembentukan abstraksi berdasarkan bagian-bagian yang telah dikumpulkan, kemudian dikelompok-kelompokkan, (6) Fokus pada perspektif partisipan, dan (7) Memiliki kemampuan penyajian secara persuasif dengan menyajikan alasan-alasan atau argumen yang berguna.

2.6.1 Analisis Rancangan Penelitian Kualitatif Menurut Cresswell

Rancangan penelitian kualitatif terdiri atas paradigma penelitian, strategi atau pendekatan penelitian dan metode penelitian (Cresswell, 2009). Metode penelitian kualitatif dilakukan melalui dua tahap. Tahap pertama yaitu melakukan studi pendahuluan untuk memperoleh data dan informasi serta literatur yang berhubungan dengan penelitian. Tahap kedua yaitu melakukan eksplorasi terhadap obyek penelitian. Creswell dalam bukunya yang berjudul “Qualitative Inquiry And Research Design” mengungkapkan lima tradisi penelitian, yaitu: biografi, fenomenologi, *grounded theory study*, studi kasus dan etnografi. Penelitian studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, *event*, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu. Tujuan strategi atau pendekatan penelitian studi kasus adalah menggambarkan apa yang dialami oleh informan terkait dengan pengalaman-pengalaman yang mereka miliki terhadap kasus yang diteliti (Cresswell, 2007).

Cresswell (2007) menjelaskan proses penelitian studi kasus secara lebih sederhana dan praktis, sebagai berikut:

1. Tahapan pertama yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menentukan apakah pendekatan penelitian kasus yang dipergunakan telah sesuai dengan masalah penelitiannya. Penelitian studi kasus menjadi pendekatan yang baik jika penelitian ini mampu menentukan secara jelas batasan-batasan kasusnya, dan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kasus yang terjadi.
2. Peneliti mengidentifikasi kasus yang diteliti. Kasus penelitian ini dapat diungkap melalui informan penelitian yang telah ditetapkan. Untuk melakukan penelitian studi kasus, Cresswell (2007) menyarankan peneliti untuk mempertimbangkan kasus-kasus yang berpotensi sangat baik dan bermanfaat. Kasus tersebut dapat berjenis tunggal atau kolektif, banyak lokasi atau lokasi tunggal. Terfokus pada kasusnya itu sendiri atau pada isu yang ingin diteliti (*intrinsic* atau *instrumental*) (Yin, 2009). Cresswell (2007) juga menyarankan bahwa untuk menentukan kasus dapat mempertimbangkan berbagai alasan atau tujuan seperti kasus sebagai potret (gambaran contoh yang bermanfaat maksimal), kasus biasa, kasus yang terjangkau, kasus yang berbeda dan sebagainya.
3. Melakukan analisis terhadap kasus. Analisis kasus dapat dilakukan dalam 2 (dua) jenis, yaitu analisis holistik (*holistic*) terhadap kasus yaitu analisis keseluruhan kasus, atau analisis terhadap aspek tertentu atau khusus dari kasus (*embedded*) (Yin, 2009). Melalui pengumpulan data suatu penggambaran yang terperinci akan muncul dari kajian peneliti terhadap sejarah, kronologi terjadinya kasus, atau gambaran terhadap kegiatan dari hari ke hari dari kasus tersebut. Kajian yang dilakukan lebih terperinci pada beberapa kunci

atau kategori yang terdapat dibalik kasus, yang dilakukan dengan maksud tidak untuk melakukan generalisasi, tetapi lebih banyak untuk mengungkapkan kompleksitas kasus. Caranya dapat dilakukan dengan mengkaji isu-isu yang membentuk kasus, yang diikuti dengan menggali kategori-kategori yang berada dibalik isu tersebut. Kajian ini bersifat sangat kaya terhadap penjelasan tentang konteks atau setting dari kasus tersebut (Yin, 2009).

4. Sebagai tahapan akhir analisis interpretatif, peneliti melaporkan makna-makna yang dapat dipelajari, baik pembelajaran terhadap isu yang berada dibalik kasus yang dilakukan melalui penelitian kasus instrumental (*Instrumental Case Research*), maupun pembelajaran dari kondisi yang unik atau jarang yang dilakukan melalui penelitian studi kasus mendalam (*intrinsic case study research*). Menurut Lincoln dan Guba (1985), tahapan ini disebut sebagai tahapan untuk menggali pembelajaran terbaik yang dapat diambil dari kasus yang diteliti.

2.6.2 Analisis Data Penelitian Kualitatif

Menurut Miles and Huberman (1984) terdapat 3 tahap dalam melakukan analisis data penelitian kualitatif, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Proses Reduksi data dilakukan setelah pengumpulan data di lapangan. Berbagai tipe dan kriteria data perlu dicatat secara rinci dalam proses pengumpulan data. Perolehan data dilapangan semakin lama akan semakin banyak dan kompleks untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal-hal yang pokok, memfokuskan pada sesuatu yang ingin diteliti kerinciannya, mencari tema dan polanya kemudian membuang bagian yang tidak diperlukan. Dengan

demikian data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang jelas dan dapat membantu peneliti dalam proses pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah peneliti mereduksi data dari hasil wawancara maka langkah selanjutnya adalah menampilkan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan hubungan antar kategori. Dalam hal ini Miles and Hubberman (1984) menyatakan hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Verifikasi Hasil (*Conclusion Drawing/Verification*)

Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari konsep penyajian data yang telah dikemukakan. Pada kesimpulan awal biasanya masih bersifat sementara dan dapat berubah pada suatu saat jika peneliti masih belum menemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila data kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten ketika peneliti kembali ke lapangan dalam melakukan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang bersifat *credible*. Tahapan akhir pada proses analisis data ialah melakukan *follow-up* data yang sebelumnya telah dianalisis berdasarkan data yang telah disampaikan para informan.

2.6.3 Pengecekan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif

Salah satu pertanyaan yang selalu membayangi penelitian kualitatif adalah apakah penelitian kualitatif itu benar-benar ilmiah? Pokok persoalan yang menjadi latar belakang pertanyaan ini, selain persoalan generalisasi, juga menyangkut derajat kepercayaan yang belum mantap dari

pihak-pihak yang menentang. Untuk menjawab segala persoalan diatas, berikut dipaparkan terkait keabsahan data dan hal-hal teknis pemeriksaan keabsahan data. Ada beberapa kriteria yang digunakan untuk meyakinkan bahwa data hasil penelitian kualitatif yang diperoleh di lokasi penelitian betul-betul akurat dan dapat dipercaya. Terdapat 4 kriteria standar pengukuran keabsahan data pada penelitian kualitatif, antara lain: (1) Standar kredibilitas, (2) Standar transferabilitas, (3) Standar dependabilitas, (4) Standar konfirmabilitas.

Teknik pemeriksaan keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber yang lain. Dari paparan tersebut menunjukkan bahwa perlu dilakukan pembandingan dan pengecekan balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal demikian dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu (1) membandingkan hasil data pengamatan dengan hasil data wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, (3) membandingkan apa yang dikatakan pada situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, (4) membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan rakyat biasa, orang-orang yang berpendidikan menengah atau tinggi dan lainnya, (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Berikut ini adalah penjelasan dari standar validasi data:

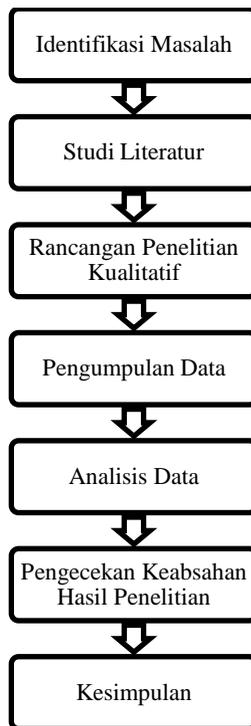
Tabel 2-1 Standar Validasi Data

No	Standar validasi data	Penjelasan
1.	Standar kredibilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Memperpanjang waktu pengumpulan data (<i>prolonged engagement</i>) - Melakukan observasi terus menerus dan serius (<i>persistent observation</i>) - Melacak kesesuaian segenap hasil penelitian (<i>referential adequacy checks</i>) - Mengecek kesesuaian rekaman, interpretasi, dan kesimpulan dengan apa yg telah diperoleh dari para partisipan (<i>member checking</i>)
2.	Standar transferabilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Memperkaya deskripsi tentang latar atau konteks dari fokus penelitian - Jika pembaca hasil penelitian memperoleh gambaran yang sangat jelas tentang latar atau konteks “semacam apa” dari suatu hasil penelitian dapat diberlakukan (<i>transferable</i>), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.
3.	Standar Dependabilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Berkenaan dengan “salah-benarnya” peneliti mengkonseptualisasikan apa yang ditelitinya - Semakin konsisten peneliti dalam keseluruhan proses penelitiannya (pengumpulan data, interpretasi

No	Standar validasi data	Penjelasan
		<p>temuan, laporan hasil penelitian) semakin terpenuhi standar dependabilitas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan audit dependabilitas, oleh auditor independen, dengan jalan mereview segenap jejak aktivitas peneliti - Jika peneliti tidak mampu menunjukkan jejak aktifitas lapangannya maka dependabilitas penelitiannya patut diragukan
4.	Standar confirmabilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan audit confirmabilitas, yaitu dengan meneliti apakah catatan data lapangan sesuai dengan data yang disajikan, interpretasi dan kesimpulan hasil penelitian - Jika hasil audit data investasi menunjukkan adanya confirmabilitas maka lazimnya hasil penelitian tersebut dapat diterima

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan bahwa metodologi diperlukan sebagai panduan dalam proses pengerjaan Tugas Akhir agar tahapan pengerjaan tugas akhir dapat berjalan secara terarah dan sistematis. Berikut tahapan yang dilakukan dalam kegiatan Tugas Akhir sebagai berikut:



Gambar 3-1 Metodologi Penelitian

3.1 Identifikasi Masalah

Pada tahap metodologi ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif bertujuan untuk meneliti isu-isu dengan segala kerumitannya dan berfokus pada pemahamannya terhadap kejadian-kejadian dari *frame* subjek yang dijadikan sebagai acuan dengan penekanan pada proses (Cresswell, 2007). Pengidentifikasian permasalahan pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan studi kasus, mengingat penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, memahami dan mendeskripsikan keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Tujuan dari strategi pengidentifikasian permasalahan adalah menggambarkan apa yang dialami oleh para pengambil keputusan TI berdasarkan pengalaman- pengalaman yang dimiliki (Cresswell, 2007:58). Strategi pengidentifikasian permasalahan dipilih untuk menjelaskan pengalaman para pengambil keputusan TI untuk mengetahui keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

3.2 Studi Literatur

Studi literatur pada penelitian ini bersumber dari buku, media, pakar ataupun dari hasil penelitian orang lain. Pemahaman terhadap literatur bertujuan untuk menyusun dasar teori terkait yang digunakan dalam melakukan penelitian mengenai keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Literatur yang didapatkan dapat membantu peneliti mulai dari merumuskan permasalahan hingga penyusunan buku tugas akhir.

3.3 Rancangan Penelitian Kualitatif

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan eksplorasi pengalaman dan pengetahuan informan mengenai keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Untuk dapat mencapai tujuan penelitian ini, maka digunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif yang cocok adalah studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, *event*, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu. Sebagai penelitian studi kasus maka langkah yang akan ditempuh adalah melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan obyek penelitian. Penelitian dilakukan sampai tingkat kejenuhan data dan selama itu pula dilakukan kategorisasi berdasarkan kategori-kategori yang telah ditentukan, untuk menemukan konsepsi data mengenai keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, berikut adalah alasan yang dijadikan acuan bahwa penelitian yang dilakukan dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif: *Pertama*, penelitian kualitatif tidak sepenuhnya terbebas dari angka. Pada penelitian ini hasil dari analisis kematangan manajemen portofolio teknologi informasi akan berupa angka. Namun, angka yang muncul merupakan angka murni bukan angka hasil modifikasi atau manipulasi seperti hasil dari perhitungan pada SEM-GESCA. Perhitungan pada penelitian ini bertujuan untuk menstrukturkan data atau informasi kualitatif yang didapatkan dari informan. *Kedua*, *key person*

pada penelitian ini adalah orang yang sama karena penelitian kualitatif ingin meninjau dan mendalami konsistensi informasi yang diberikan oleh informan.

Metode penelitian kualitatif pada penelitian ini dilakukan melalui dua tahap. Tahap *pertama* yaitu melakukan studi pendahuluan untuk memperoleh data dan informasi serta literatur yang berhubungan dengan penelitian. Dari tahap ini akan diperoleh gambaran tentang budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi. Tahap *kedua* yaitu melakukan eksplorasi terhadap obyek yang diteliti. Studi eksplorasi ini bertujuan menggali dan mengidentifikasi keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis.

Cresswell (2007) menjelaskan proses penelitian studi kasus, sebagai berikut:

1. Tahapan pertama yang harus dilakukan oleh peneliti adalah menentukan apakah pendekatan penelitian kasus yang dipergunakan telah sesuai dengan masalah penelitiannya. Penelitian studi kasus menjadi pendekatan yang baik jika penelitian ini mampu menentukan secara jelas batasan-batasan kasusnya, dan memiliki pemahaman yang mendalam terhadap kasus yang terjadi yaitu pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Peneliti mengidentifikasi kasus yang diteliti. Kasus penelitian ini dapat diungkap melalui informan yang telah ditentukan pada penelitian dan memenuhi kriteria sebagai informan penelitian. Untuk melakukan penelitian studi kasus, Cresswell (2007) menyarankan penelitiannya untuk mempertimbangkan kasus-kasus yang berpotensi sangat baik dan bermanfaat. Kasus tersebut dapat berjenis tunggal atau kolektif, banyak lokasi atau

lokasi tunggal, terfokus pada kasusnya itu sendiri atau pada isu yang ingin diteliti (*intrinsic* atau *instrumental*). Cresswell (2007) juga menyarankan bahwa untuk menentukan kasus dapat mempertimbangkan berbagai alasan atau tujuan.

3. Melakukan analisis terhadap kasus. Analisis kasus dapat dilakukan dalam 2 (dua) jenis, yaitu analisis holistik (*holistic*) terhadap kasus yaitu analisis keseluruhan kasus, atau analisis terhadap aspek tertentu atau khusus dari kasus (*embedded*) (Yin, 2009). Pada penelitian ini peneliti menekankan fokus terhadap kasusnya, kemudian mengangkat permasalahan secara holistik yaitu pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Melalui pengumpulan data suatu penggambaran yang terperinci akan muncul dari kajian peneliti terhadap sejarah, kronologi terjadinya kasus, atau gambaran terhadap kegiatan dari hari ke hari dari kasus tersebut. Setelah menggambarkan secara holistik, kajian yang dilakukan lebih terperinci pada beberapa kunci atau kategori yang terdapat dibalik kasus, yang dilakukan dengan maksud tidak untuk melakukan generalisasi, tetapi lebih banyak untuk mengungkapkan kompleksitas kasus. Caranya dapat dilakukan dengan mengkaji isu-isu yang membentuk kasus, yang diikuti dengan menggali kategori-kategori yang berada dibalik isu tersebut. Kajian ini bersifat sangat kaya terhadap penjelasan tentang konteks atau setting dari kasus tersebut (Yin, 2009).
4. Sebagai tahapan akhir analisis interpretatif, peneliti melaporkan makna-makna yang dapat dipelajari, baik pembelajaran terhadap isu yang berada dibalik kasus yang dilakukan melalui penelitian kasus instrumental (*Instrumental Case Research*), maupun pembelajaran dari kondisi yang unik atau jarang yang dilakukan

melalui penelitian studi kasus mendalam (*intrinsic case study research*) (Yin, 2009). Penelitian ini akan mengungkapkan makna dalam proses wawancara mendalam, observasi dan dokumen yang menunjang dalam mengungkapkan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Menurut Lincoln dan Guba (1985), tahapan ini disebut sebagai tahapan untuk menggali pembelajaran terbaik yang dapat diambil dari kasus yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, karena bertujuan untuk menganalisis, memahami dan mendeskripsikan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Tujuan strategi atau pendekatan penelitian studi kasus adalah menggambarkan apa yang dialami oleh informan terkait dengan pengalaman-pengalaman yang mereka miliki terhadap kasus yang diteliti (Cresswell, 2007:58).

Penelitian dapat dilakukan pada perusahaan profit dan non profit. Perusahaan profit dan non profit memiliki perbedaan karakteristik dalam pengelolaan investasi TI yang dilakukan. Dalam melakukan investasi TI, perusahaan profit akan berorientasi pada keuntungan. Sedangkan perusahaan non profit akan berorientasi pada kebermanfaatannya dari investasi TI yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pada penelitian ini, obyek yang digunakan pada penelitian adalah perusahaan non profit yaitu di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

3.3.1 Setting Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini, lokasi yang digunakan sebagai obyek penelitian non profit adalah Institut Teknologi Sepuluh Nopember, dimana terdapat beberapa kriteria umum yang dijadikan acuan peneliti dalam menentukan lokasi yang akan digunakan sebagai obyek penelitian, yaitu:

- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan terbesar di Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang dapat dijadikan tolok ukur jurusan lain terkait pengelolaan Investasi Teknologi Informasi yang telah dilakukan.
- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang telah lama didirikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember sehingga diharapkan telah memiliki banyak pengalaman terkait pengelolaan Investasi Teknologi Informasi.
- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang banyak memiliki prestasi yang didukung dengan kecanggihan Teknologi Informasi yang dimiliki.
- Jurusan yang diteliti merupakan jurusan yang berada di Fakultas Teknologi Informasi yang diharapkan telah menerapkan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi secara optimal.
- Lembaga yang diteliti merupakan lembaga yang menyediakan layanan pengelolaan dan pengembangan teknologi dan sistem informasi di ITS.

Berdasarkan pertimbangan kriteria obyek penelitian yang telah ditentukan, maka lokasi yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah: Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi (LPTSI) ITS, Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Teknik Informatika, Jurusan Teknik Industri, Jurusan Sistem Informasi, Jurusan Matematika, Jurusan Teknik Perkapalan, dan Jurusan Teknik Sipil.

3.3.2 Setting Informan Penelitian

Pada penelitian ini, penentuan informan penelitian berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, antara lain:

- Informan merupakan orang yang memiliki jabatan tertinggi pada jurusan yang digunakan sebagai obyek penelitian

- Informan merupakan orang yang memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan investasi TI
- Informan merupakan orang yang dapat menilai, mengevaluasi dan merasakan manfaat dari investasi TI yang telah dilakukan

Berdasarkan kriteria informan yang telah ditentukan, maka informan yang dipilih pada penelitian ini adalah kepala jurusan dan kepala LPTSI sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab terhadap pengambilan keputusan investasi TI.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka menjawab masalah penelitian Cresswell (2007:118) memberikan penjelasan tentang aktivitas dalam penelitian kualitatif. Data yang akan dikumpulkan melalui penelitian tugas akhir ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Jenis data dibedakan menjadi dua yaitu: *pertama*, data primer dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (verbal) dan perilaku dari obyek penelitian (para pengambil keputusan) berkaitan dengan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. *Kedua*, data sekunder dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan alat-alat yang dapat digunakan sebagai pendukung data primer. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui beberapa cara. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data seperti yang dikemukakan oleh Cresswell (2007:129) bahwa bentuk data kualitatif dapat diklasifikasikan menjadi 4 tipe, yaitu:

3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik untuk menggali segala informasi yang berkaitan tentang pengaruh budaya

bapakism dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan sebagai studi kasus dalam tugas akhir. Wawancara dilakukan dengan dialog secara langsung dengan informan, semi terstruktur dan tidak terstruktur dengan informan dalam suasana informal, dilakukan secara berulang. Pertanyaan yang diajukan semakin lama semakin terfokus, sehingga informasi yang didapatkan semakin mendalam. Peneliti harus mampu menciptakan suasana yang nyaman dalam melakukan wawancara untuk mendukung penggalan informasi secara jujur. Dalam penentuan informan penelitian, peneliti mengikuti saran Cresswell (2007:119) yaitu para informan adalah mereka yang memiliki pengalaman terkait kasus yang dieksplorasi dan dapat memaknai pengalaman yang mereka alami.

Patton dan Molleong (2006) menggolongkan enam jenis pertanyaan yang saling berkaitan, yaitu: pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman, pertanyaan yang berkaitan dengan pendapat, pertanyaan yang berkaitan dengan perasaan, pertanyaan tentang pengetahuan, pertanyaan yang berkenaan dengan indera, pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang atau demografi.

Topik wawancara diarahkan pada unsur-unsur pertanyaan yang berorientasi pada fokus penelitian, agar tetap mengacu pada fokus penelitian studi kasus pada tugas akhir. Hal ini dilakukan agar topik wawancara tidak ngelantur dan tetap berpedoman pada prinsip keterbukaan (*open-mindedness*) berdasarkan informasi yang ingin dikumpulkan. Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan beberapa alat rekaman untuk memudahkan proses pengumpulan data melalui wawancara nantinya. Isu pokok yang akan diwawancarai pada topik tugas akhir ini adalah pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.

3.4.2 Observasi

Observasi sebagai suatu cara untuk memperoleh data, dalam hal ini peneliti terjun langsung ke lokasi obyek penelitian, yakni meneliti secara langsung kelapangan. Observasi digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan, sehingga dapat menghasilkan data yang lebih banyak, lebih mendalam, dan lebih terinci (Nasution, 1986:60). Tujuan inti dari melakukan observasi adalah peneliti berdiskusi dan berinteraksi secara langsung dengan para informan dan berupaya memperoleh pemahaman terkait dengan keyakinan-keyakinan dan aktivitas dari pandangan para informan (Myers, 2009:130).

Observasi dilakukan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum sepenuhnya mampu menggambarkan segala situasi yang dibahas didalam penelitian tugas akhir. Observasi merupakan karakteristik interaksi sosial antara peneliti dengan subjek penelitian. Pada proses observasi dilakukan tiga tahap, tahap pertama observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi pada perusahaan berkenaan dengan keputusan investasi TI. Tahap berikutnya observasi terfokus (*focused observations*) untuk menemukan kategori-kategori, seperti pengalaman para informan, nilai-nilai yang mencerminkan pola-pola perilaku dan nilai budaya pada perusahaan. Tahap akhir setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang dilakukan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*).

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian berguna dalam memberikan bukti sehingga dapat memberikan gambaran atau ilustrasi yang dapat mendukung hasil wawancara dan observasi (Myers, 2009:153). Dokumen tertulis dan arsip data

sering memiliki posisi penting dalam penelitian kualitatif (Sutopo, 2002:69). Terutama bila sasaran kajian yang mengarah pada latar belakang atau berbagai peristiwa yang terjadi di masa lampau yang sangat berkaitan dengan kondisi atau peristiwa masa kini yang sedang diteliti.

Studi dokumentasi dalam penelitian tugas akhir ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang bersifat dokumen yang dapat mendukung pemahaman dan analisis mengenai keterkaitan antara kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, budaya *bapakism*, serta kinerja perusahaan yang melibatkan aspek rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Kemudian dokumen tersebut nantinya dapat menjadi sebagai acuan penelitian tugas akhir.

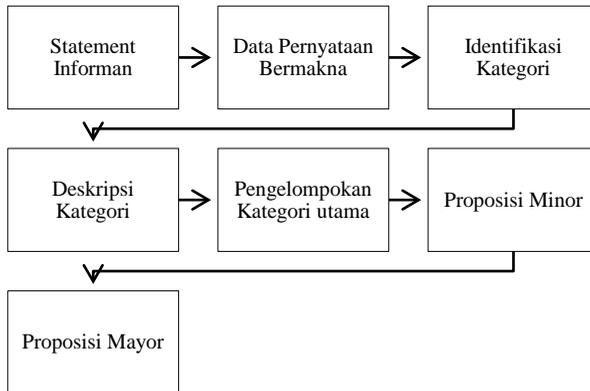
3.4.4 Teknik Audio Visual

Teknik ini digunakan untuk membantu selama proses penelitian berlangsung yang berfungsi untuk mencatat, merekam, dan menyimpan data kedalam file memori yang dapat diputar berulang kali sehingga mempermudah peneliti dalam merekap informasi yang disampaikan dengan jelas tanpa ada perubahan makna sedikit pun. Alat yang digunakan untuk merekam adalah smartphone untuk merekam wawancara yang sedang berlangsung, internet untuk pengiriman e-mail untuk melakukan *crosscheck* kepada informan mengenai hasil rekaman yang diambil.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan cara mengatur secara sistematis pedoman wawancara dan data kepustakaan yang selanjutnya diformulasikan secara deskriptif, kemudian data diproses dengan tahapan reduksi data, menyajikan data, dan menyimpulkan (Miles dan Herberman, 1984). Sebelum peneliti memasuki lapangan, analisis data dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau disebut data sekunder. Analisis data dilakukan untuk

menentukan fokus penelitian. Namun fokus penelitian sebelum peneliti memasuki lapangan masih bersifat sementara. Fokus penelitian ini bisa saja berubah atau kemungkinan mengalami perubahan setelah peneliti berada dilapangan. Misalnya setelah peneliti melakukan wawancara, maka analisis dilakukan terhadap data dari hasil wawancara apabila jawaban tersebut dirasakan belum memuaskan, peneliti melanjutkan wawancara dengan mengajukan pertanyaan lanjutan sampai diperoleh data yang memuaskan. Berikut ini adalah diagram alur analisis data menurut Cresswell (2007):



Gambar 3-2 Diagram alur analisis data menurut Cresswell (2007)

Menurut Cresswell (2007) alur analisis data pada penelitian kualitatif meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- Statement Informan, pada tahap ini peneliti mengumpulkan sebanyak-banyaknya data dan informasi terkait pengalaman, pengetahuan, serta pendapat informan terkait studi kasus yang diteliti.
- Data pernyataan bermakna, pada tahap ini peneliti mulai mencari data pernyataan bermakna dari informasi yang disampaikan informan dengan melakukan reduksi terhadap data dan informasi yang ada.

- Identifikasi kategori, pada tahap ini dilakukan identifikasi terkait kategori penelitian dari hasil pengumpulan data dan informasi dari informan.
- Deskripsi kategori, pada tahap ini kategori yang ada pada penelitian di jelaskan secara lebih detail terkait makna dan temuan dari setiap kategori.
- Pengelompokan kategori utama, pada tahap ini dilakukan pengelompokan kategori utama berdasarkan kategori yang ada pada penelitian.
- Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Pada tahap ini dibuat pernyataan kesimpulan pada setiap kategori berdasarkan informasi yang diperoleh pada penelitian.
- Proposisi mayor merupakan pernyataan kesimpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Pada tahap ini dibuat kesimpulan secara umum berdasarkan proposisi minor yang telah ditemukan pada penelitian.

Miles and Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sampai datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/ verification*). Reduksi data adalah penyederhanaan data dan fokus terhadap hal-hal pokok yang berkenaan dengan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan, dengan mengabaikan hal yang dianggap tidak perlu. Berdasarkan pandangan peneliti nantinya reduksi data dapat didiskusikan kepada dosen pembimbing Tugas Akhir.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus untuk menganalisis data dalam rangka untuk memudahkan memahami pengalaman yang berhubungan dengan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Analisis data menggunakan rekomendasi Creswell (2007), yakni menggunakan analisis studi kasus tugas akhir yang terdiri empat langkah yang umum, yaitu: 1) menganalisis data untuk mendapatkan pernyataan- pernyataan penting, 2) merumuskan makna dari pernyataan dan mengelompokkannya dalam satu kategori, 3) membuat deskripsi secara lengkap dari kasus tersebut, 4) mereduksi deskripsi tersebut ke dalam suatu deskripsi narasi yang memiliki “makna” mendalam dari pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan.

Setelah melakukan wawancara, hasil wawancara segera ditranskrip dan dibaca berulang kali oleh peneliti dan melihat keakuratannya. Hasil wawancara akan dibaca secara berulang kali dan direduksi dengan menyederhanakan inti-inti pokok dari data. Pereduksian data dapat dikaitkan dengan pengalaman informan yang berkenaan dengan pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Tahap-tahap dalam melakukan Analisis Data menurut Miles and Huberman (1984) memiliki 3 tahap sebagai berikut:

- Reduksi Data (*Data Reduction*)

Proses Reduksi data dilakukan setelah pengumpulan data di lapangan. Berbagai tipe dan kriteria data yang diperlukan dicatat secara rinci. Data yang diperoleh di lapangan semakin lama akan semakin banyak dan kompleks untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilah hal yang pokok, memfokuskan pada sesuatu yang ingin diteliti kerinciannya mencari tema dan polanya kemudian membuang bagian yang

tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang jelas dan dapat membantu peneliti dalam proses pengumpulan data selanjutnya. Data yang akan peneliti kumpulkan berasal dari hasil wawancara dengan kepala Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi (LPTSI) ITS dan kepala jurusan dari Jurusan Teknik Elektro, Jurusan Teknik Informatika, Jurusan Teknik Industri, Jurusan Sistem Informasi, Jurusan Matematika, Jurusan Teknik Perkapalan, dan Jurusan Teknik Sipil. Data yang direduksi berdasarkan kategori faktor-faktor pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan

- Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah peneliti mereduksi data dari hasil wawancara maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data ini berupa tabel berdasarkan kategori faktor-faktor budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi, kemudian melalui penyajian data tersebut peneliti dapat mengorganisasikan data sehingga dapat dipahami oleh pembaca tugas akhir. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan hubungan antar kategori. Dalam hal ini Miles and Hubberman (1984) menyatakan hal yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

- Verifikasi Hasil (*Conclusion Drawing/Verification*)

Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari konsep penyajian data yang telah dikemukakan. Pada kesimpulan awal biasanya masih bersifat sementara dan dapat berubah pada suatu saat jika peneliti masih belum menemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung

pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun apabila data kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal sudah didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten ketika peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang bersifat *credible*.

Kesimpulan dari hasil penelitian kualitatif nantinya dapat menjadi sebuah temuan baru dan menjadi titik terang terkait pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan non profit. Temuan baru itu dapat berupa deskripsi atau gambaran dari pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan non profit. Tahapan akhir pada proses analisis data ialah mem *follow-up* data yang sebelumnya telah dianalisis berdasarkan data yang telah disampaikan para informan.

3.6 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperoleh hasil penelitian yang valid, maka digunakan langkah-langkah sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985), terdapat empat kriteria utama validitas guna menjamin kebenaran hasil penelitian kualitatif, yaitu standar kredibilitas, standar transferabilitas, standar dependabilitas, dan standar konfirmabilitas.

3.6.1 Standar kredibilitas

Terpenuhinya persyaratan validitas internal yang ditempuh dengan mengamati, mencermati, mengenali secara langsung, serta memahami dengan baik dan mendalam bagaimana pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, dilakukan observasi terlibat (*persistence observation*), dimana peneliti melakukan interaksi kepada para informan untuk memperoleh

pemahaman yang lebih komprehensif dan mengecek kebenaran hasil penelitian studi kasus tugas akhir. Uji kredibilitas pada penelitian ini menentukan tingkat kepercayaan data yang diperoleh dari kenyataan sebenarnya di lapangan.

3.6.2 Standar transferabilitas

Terpenuhinya validitas eksternal yang dilakukan dengan mencari sebanyak mungkin gambaran tentang konteks yang melingkupi pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini akan melengkapi informasi dasar dari observasi sebelum memasuki obyek penelitian dengan memperkaya literatur dan teori dasar terkait pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi yang akan dijadikan sebagai panduan pelaksanaan penelitian dilapangan.

3.6.3 Standar dependabilitas

Terpenuhinya persyaratan dependabilitas yang dilakukan dengan mencermati kesesuaian suatu konsep, kategori, atau penarikan kesimpulan dengan data yang didapatkan dari analisis data termasuk kesesuaian terhadap kenyataan yang ada di lapangan. Semakin konsisten peneliti dalam keseluruhan proses penelitiannya (pengumpulan data, interpretasi temuan, laporan hasil penelitian) semakin terpenuhi standar dependabilitas.

3.6.4 Standar konfirmabilitas

Standar konfirmabilitas dilakukan untuk menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apakah hasil data dari penelitian ini dapat dikonfirmasi atau tidak dengan proses pengumpulan data yang telah dilakukan dan kenyataan di lapangan. Peneliti akan menyajikan laporan data hasil penelitian mentah, analisis dari hasil wawancara,

observasi, dan dokumentasi mengenai pengaruh budaya *bapakism* dan kematangan manajemen portofolio teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan. Setiap perolehan data akan disampaikan kembali kepada informan apakah data yang dipaparkan apa sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi.

3.7 Definisi Domain

Terdapat lima domain yang digunakan pada penelitian ini, yaitu: kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI), rasionalitas pengambilan keputusan, perilaku politis, budaya *bapakism*, dan kinerja perusahaan.

Domain kematangan MPTI akan diukur melalui unsur-unsur: sentralisasi/ pemusatan, metrik finansial, teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF), analisis risiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen atas, optimisasi, dan software khusus.

Domain rasionalitas pengambilan keputusan akan diukur melalui unsur-unsur: perencanaan sistematis, partisipasi pengambilan keputusan, partisipasi pegawai dan komunikasi.

Domain perilaku politis organisasi akan diukur melalui unsur-unsur: tujuan individu – organisasi, terbuka pada preferensi, menggunakan negosiasi, dan menggunakan kekuatan.

Domain budaya *bapakism* akan diukur melalui unsur-unsur: pemimpin (bapak), sentralisasi, *asal bapak senang* (ABS), loyalitas, rukun, dan perayaan.

Domain kinerja perusahaan akan diukur melalui unsur-unsur: pertumbuhan *market share*, dan operasional organisasi.

3.7.1 Kematangan MPTI

Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) merupakan metode acuan/pusat yang dapat digunakan sebagai pengukur, kontrol dan menambah tingkat *return* dari suatu investasi TI, sehingga perlu adanya penilaian terhadap kematangan MPTI pada perusahaan. Jeffery & Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005) telah menemukan sembilan unsur yang dijadikan sebagai *best-practice* dari Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI). Dengan menggunakan sembilan unsur tersebut akan dapat diukur kematangan Portofolio Teknologi Informasi (MPTI). Sembilan unsur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: sentralisasi (pemusatan), metrik finansial, teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC, CSF), analisis risiko, saling ketergantungan, batasan-batasan, keterlibatan manajemen atas, optimisasi, dan software khusus.

Sentralisasi/ pemusatan dipandang perlu karena banyak literatur yang menekankan bahwa perlu adanya penglihatan suatu proyek organisasi secara terpusat. Kegiatan yang dilakukan antara lain mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusi proyek dari suatu organisasi. Sentralisasi bisa menggunakan gudang data yang biasa disebut database. Perusahaan membutuhkan database sebagai pusat penyimpanan segala macam informasi.

Metrik finansial berguna untuk medata ulang dan mendapatkan risiko-risiko yang memungkinkan dari metrik selama bertahun-tahun. Banyak metode yang dapat dilakukan perusahaan misal penilaian *return on investment (ROI)*, *internal rate of return (IRR)*, *net present value (NPV)*, dan lain-lain. Secara mayoritas perusahaan melakukan metode ini, minimal satu metode digunakan pada setiap perusahaan. Metode ini perlu dijalankan secara konsisten meskipun masih dianggap hal yang biasa pada proyek TI.

Teknik pengambilan keputusan investasi TI misal: Balance Scorecard (BSC) dan Critical Success Factor (CSF),

membahas mengenai peran suatu teknik dalam membantu pengambil keputusan dalam mencari solusi. Metode ini digunakan untuk mengevaluasi proyek untuk memperoleh gambaran yang holistik dengan mengkombinasi beberapa teknik yang sesuai dengan kebutuhan.

Analisis risiko merupakan hal yang harus dilakukan. Menurut McFarlan, kegagalan dari suatu proyek investasi TI adalah kegagalan dalam menilai risiko proyek secara keseluruhan dari portofolio proyek. Dengan adanya unsur analisis risiko ini perusahaan diharapkan mampu meminimalkan risiko yang mungkin ditimbulkan dari segala aspek. Sebagian besar perusahaan telah menjalankan metode ini, aspek yang paling sering dipertimbangkan adalah kompleksitas proyek, risiko teknologi, pasar, lingkungan dan aset.

Saling ketergantungan merupakan unsur yang mengkaitkan antar program yang telah berjalan pada suatu perusahaan agar saling terkoneksi. Program tersebut dibutuhkan untuk mengurangi adanya redundansi data, dengan begitu data akan tertata rapi dan tidak ada prosedur pengisian yang dilakukan lebih dari satu kali.

Unsur selanjutnya adalah batasan-batasan yang merupakan langkah proses dari penyalarsan portofolio suatu perusahaan. Terdapat empat batasan yang sering kali dibahas dan diatur yaitu sumberdaya manusia, kapabilitas staf, keuangan dan infrastruktur.

Keterlibatan manajemen atas merupakan unsur yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh peran manajemen atas pemilihan dan penanggungjawaban suatu proyek TI. Karena semakin besar kontribusi yang diberikan oleh manajemen atas, maka proyek tersebut dapat berjalan cepat dan sesuai keinginan manajemen. Hal ini karena adanya kontrol langsung terhadap perkembangan proyek tersebut.

Optimisasi merupakan unsur yang menggambarkan tindakan yang dilakukan perusahaan dalam memprioritaskan

suatu proyek TI. Proses pemilihan proyek seharusnya disusun secara seimbang dan selaras dengan portofolio perusahaan. Perusahaan wajib memahami secara detail mengenai proyek tersebut. Pertimbangan ini membantu perusahaan agar dapat memprioritaskan suatu proyek dan mempermudah dalam mengambil keputusan apakah proyek tersebut dikenai *cut-off* atau terus dibiayai.

Software khusus merupakan kebutuhan perusahaan untuk mendukung pembuatan portofolio suatu proyek. Unsur ini membuat isu kontroversial pada literatur sebelumnya. Terdapat sumber yang mengatakan bahwa tidak memerlukan *software* khusus, namun ada juga yang mengatakan bahwa *software* khusus sangat diperlukan. *Software* tersebut digunakan untuk membantu internal perusahaan dalam memperbarui informasi dan mempercepat mendapatkan hasil bagi para pembuat keputusan. Semakin banyak informasi yang didapat, maka proses pengambilan keputusan akan semakin cepat.

Tabel 3-1 Unsur MPTI dan Stage (sumber: Jeffery dan Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005))

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database; pengeluaran TI disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat, kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan <i>Return On Investment</i> (ROI)	<i>Net Present Value</i> (NPV) dan/atau <i>Internal Rate of Return</i> (IRR) kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. <i>Net Present Value</i> (NPV) dan/atau <i>Rate of Return</i> (IRR) hampir selalu digunakan
3. Teknik pengambilan keputusan investasi TI (misal: BSC,CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3
	evaluasi	keuangan	proyek dan risiko teknologi	proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplemen-tasikan proyek kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	Review yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio per tahun atau lebih. Ada pemrioritasaan	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3
		dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	proyek portofolio	dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau
9. <i>Software</i> khusus	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola portofolio suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya

Penilaian diklasifikasikan berdasarkan sembilan unsur dari MPTI dengan perhitungan nilai yang menjadi empat tingkat, yaitu *ad hoc*, *defined*, *managed* dan *synschronised*. Menurut Kalissery (2007) terdapat penjelasan keempat tingkat tersebut sebagai berikut:

- Tingkat *ad-hoc*, digambarkan dengan kurang adanya koordinasi pada keputusan TI. Belum adanya pemikiran untuk jangka panjang dari suatu keputusan investasi TI. Dapat dikatakan bahwa indikator keberhasilan suatu proyek tergantung dinamika tim.
- Tingkat *defined*, digambarkan lebih baik daripada *ad-hoc*. Komponen inti yang dibutuhkan organisasi telah diidentifikasi dan didokumentasi, namun masih belum adanya *feedback* pada tingkat ini. Pada tingkatan ini suatu koordinasi proyek TI dengan strategi masih susah diterapkan karena belum ada standarisasi yang umum. Kebutuhan dipilih berdasarkan pemikiran jangka pendek atau kebutuhan pada lingkup yang kecil.
- Tingkat *managed*, organisasi telah memiliki standar yang menjadi panutan yang selaras dengan tujuan bisnis. Pada proses ini MPTI juga berguna untuk membantu pemilihan proyek secara obyektif.
- Tingkat *synchronised*, menjelaskan tentang investasi TI yang selaras dengan strategi bisnis. Telah ada metrik yang berguna sebagai alat pengukur kinerja dan suatu proses *review* yang digunakan untuk segala macam kinerja buruk pada suatu organisasi. Risiko yang mungkin terjadi seperti keterlambatan, pembengkakan biaya, strategi yang selaras dan penerimaan pengguna akhir.

Perbedaan antara tingkat *managed* dan *synchronised* adalah frekuensi *review* suatu proyek. Untuk tingkat *synchronised*, proyek organisasi dipastikan agar tetap selaras dengan strategi perusahaan. Secara umum, kebanyakan proyek dengan pembiayaan besar melewati analisis dan

pertimbangan yang lebih tinggi dan teliti. Kematangan MPTI dapat ditentukan oleh beberapa orang yang berkompeten dalam hal penerapan dan investasi TI. Tidak semua pegawai/karyawan perusahaan memahami konteks ini, sehingga pencarian data tidak diperuntukkan pada anggota umum.

Nilai rata-rata dari indek kematangan MPTI akan berada dalam jarak 0 sampai 3, dengan tingkat *ad-hoc* berada di *skala* 0, tingkat *defined* berada di *skala* 1, tingkat *managed* berada di *skala* 2 dan tingkat *synchronised* berada di *skala* 3. Perhitungan kematangan MPTI menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), dengan formula berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1\chi_1 + \gamma_2\chi_2 + \dots + \gamma_9\chi_9$$

γ_i adalah *weight* yang merefleksikan kontribusi dari χ_i pada domain laten η (kematangan MPTI). Sedangkan χ_n mewakili nilai dari tiap unsur MPTI.

3.7.2 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Rasionalitas pengambilan keputusan merupakan domain yang menggambarkan rasionalitas suatu pengambil keputusan untuk menentukan keputusan dalam investasi TI. Proses pengolahan informasi dikemas dengan baik agar mampu memberikan solusi yang relevan dan mempunyai kualitas yang mampu dipertanggung-jawabkan. Karena dampak dari keputusan tersebut bukan hanya pada langkah apa yang akan ditempuh, namun siapa saja individu organisasi yang terkena dampak dari keputusan tersebut (Cetin & Pekince, 2011). Memperoleh keputusan yang rasional tidak selalu 100% akurat, karena hal ini tergantung partisipasi dan bagaimana informasi tersebut diolah. Tidak semua kondisi dapat diselesaikan dengan cara yang rasional terlebih lagi jika terkait dengan domain budaya.

Domain ini bertujuan untuk mengetahui besar tingkat rasionalitas perusahaan dalam mengambil keputusan. Hal ini termasuk proses yang dilalui, partisipasi individu yang terkait dan bagaimana reaksi para pelaku yang terkena dampak dari keputusan tersebut. Pengukuran rasionalitas pengambilan keputusan mengadaptasi dari penelitian Goll dan Rasheed (2005). Unsur pembangun dari rasionalitas pengambilan keputusan antara lain: perencanaan sistematis, partisipasi pengambilan keputusan, partisipasi pegawai, dan komunikasi.

Perencanaan sistematis digunakan untuk mengetahui dan mengidentifikasi proses terkait biaya dan benefit, serta permasalahan dan kesempatan pada saat perencanaan.

Partisipasi pengambilan keputusan menggambarkan bagaimana partisipasi yang dilakukan para pengambil keputusan. Apasaja persiapan dan bagaimana cara mencari keputusan terbaik untuk perusahaan. Keputusan ini akan jauh lebih cepat dan tepat jika mendapat partisipasi secara penuh dan terus menerus dari tingkat manajemen puncak.

Partisipasi pegawai merupakan unsur pendukung untuk para pembuat keputusan dalam mencari informasi yang dibutuhkan dan bagaimana implementasinya setelah keputusan tersebut telah ditentukan. Partisipasi pegawai perlu dipertimbangkan untuk menambah tingkat rasionalitas keputusan agar yang dibutuhkan perusahaan sesuai dengan sumberdaya yang disediakan.

Komunikasi adalah unsur penyalur dan penyambung antar individu. Pengambilan keputusan dapat diambil dengan sangat rasional dengan adanya bantuan komunikasi. Dengan komunikasi yang terbuka antar semua bagian yang terlibat, mampu mempercepat proses pengambilan keputusan.

3.7.3 Perilaku Politis

Perilaku politis adalah domain yang menggambarkan kebiasaan para individu di suatu perusahaan dalam mengarahkan keputusan perusahaan dengan motif menguntungkan individu tersebut. Permasalahan dapat muncul dari cara pendefinisian informasi, proses mengumpulkan data, dan tahap evaluasi. Hal tersebut dapat menjadi senjata yang biasa digunakan untuk memanipulasi keputusan hingga muncul keputusan terakhir.

Tujuan dari domain ini adalah agar suatu organisasi mampu mengendalikan perilaku politis tersebut, karena sangat berbahaya jika perilaku politis mempunyai prosentase lebih besar daripada tujuan bisnis perusahaan. Domain ini merupakan domain yang skala pengukurannya diadaptasi dari teori Dean dan Sharfman (1996). Terdapat empat unsur yang mendukung domain perilaku politis yaitu: tujuan individu – organisasi, terbuka pada preferensi, melakukan negosiasi, penggunaan kekuatan.

Tujuan individu – organisasi mempertanyakan akan tujuan dari masing-masing individu terutama para pembuat keputusan atas kesesuaian pengambilan keputusan. Karena tidak menutup kemungkinan para kelompok-kelompok didalam organisasi, memiliki tujuan samping selain tujuan utama organisasi.

Terbuka pada preferensi menggambarkan suatu penjelasan secara terbuka mengenai preferensi para individu pada keputusan awal. Unsur ini merupakan unsur terbaik dari unsur lain, karena individu tersebut mencoba untuk jujur tentang preferensinya. Namun hal ini sangat jarang terjadi pada pembicaraan formal, kebanyakan dilakukan saat pembicaraan yang bersifat tidak formal atau pribadi. Setelah itu preferensi tersebut diangkat pada pembicaraan formal.

Melakukan negosiasi merupakan kegiatan yang biasanya dilakukan pada suatu pembicaraan para pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang terkadang

terjadi konflik antar individu atau kelompok. Untuk menyelesaikan konflik tersebut dilakukan negosiasi dimana jalan tengah atau solusi yang disepakati tersebut disetujui oleh pihak yang terlibat.

Penggunaan kekuatan merupakan unsur yang memiliki arti kekuatan jabatan dalam hirarki yang lebih tinggi. Semakin tinggi derajat seseorang, maka semakin didengar apa yang diusulkan guna untuk menambah informasi dan memperkuat suatu keputusan. Kemampuan ini menyebabkan orang lain bertindak sesuai dengan keputusan pemilik kekuatan. Hal ini diduga karena tingginya tingkat ketergantungan terhadap sesuatu (keahlian, kewenangan, dan informasi).

3.7.4 Budaya *Bapakism*

Budaya merupakan faktor intangible yang tinggi tingkat ketidakpastiannya namun penting dan besar pengaruhnya. Domain ini merupakan domain yang mempengaruhi domain rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis di suatu organisasi. Budaya *bapakism* merupakan budaya yang telah lama berjalan, namun masih sedikit peneliti terdahulu yang membahas budaya lokal ini. Dengan adanya domain budaya diharapkan para investor TI mempertimbangkan dampak positif dan negatif yang mungkin akan terjadi. Sehingga para pembuat keputusan menyediakan banyak alternatif untuk menanggulangi permasalahan yang kemungkinan bisa terjadi. Terdapat enam unsur yang mendukung domain budaya *bapakism*, yaitu: pemimpin (bapak), sentralisasi, Asal Bapak senang (ABS), loyalitas, rukun, dan perayaan.

Pemimpin (bapak) merupakan unsur yang menggambarkan adanya seorang pemimpin yang mempunyai sifat bijak dan perfeksionis dalam menghadapi segala kondisi. Pemimpin yang sering dikenal dengan julukan “bapak” merupakan simbol pada suatu keluarga. Bapak merupakan sosok yang sangat ditakuti atau disegani para anggota

keluarga. Menunjukkan sifat maskulinitas pada suatu budaya organisasi sesuai dengan pernyataan (Hofstede, 1991). Seorang pemimpin mempunyai sifat mengayomi para anggotanya, mereka juga memberi pujian pada hasil pekerjaan yang memuaskan. Memberikan pujian merupakan hal yang penting karena dapat memotivasi anggota (Efferin & Hopper, 2007).

Sentralisasi menggambarkan suatu hirarki atau struktur organisasi yang terpusat. Budaya *bapakism* cenderung top-down (Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013), hal ini dimaksudkan adanya keputusan pusat yang wajib dijalankan oleh para anggotanya. Keputusan yang diambil bukan hanya kepentingan organisasi, bisa jadi kepentingan pribadi yang melandasi kegiatan ini. Para anggota tidak berhak menanyakan apa motivasi dibalik keputusan tersebut.

Asal bapak senang (ABS) merupakan sebuah istilah yang menggambarkan tingkat kepatuhan anggota pada ketua organisasi (bapak). Istilah ini mengharapakan adanya perlindungan, penghormatan dan pengabdian yang lebih kepada ketua. Apapun keinginan ketua harus dikabulkan atau dipatuhi (Mulder, 1989), tanpa perlu mempertanyakan proses pencapaiannya. Selain itu anggota juga bertanggung jawab untuk merahasiakan kekurangan atau kesalahan ketua, istilah jawa yang biasa digunakan yaitu *mikul duwur, mendem jero*.

Loyalitas merupakan unsur yang menjelaskan kelayakan anggota terhadap ketuanya. Hal ini dikarenakan adanya hubungan timbal balik antara anggota dengan ketua dan anatara anggota dengan anggota, sehingga dengan adanya keterkaitan satu sama lain menjadikan relasi yang sangat kuat di bidang-bidang yang menguntungkan (Jackson, 1978).

Rukun merupakan unsur yang menggambarkan ciri khas dari suku Jawa yang menjadi rutinitas dalam bersosial. Antar masyarakat selalu menerapkan sifat gotong-royong atau saling membantu dalam berbagai kegiatan. Dalam menyelesaikan persalahan juga dilakukan suatu musyawarah

untuk mencapai kata mufakat, sehingga timbulnya keharmonisan antar sesama. Masyarakat juga ditekankan agar menghormati pada orang yang lebih tua, budaya ini diajarkan turun-temurun dari agama Islam (Rademakers, 1998).

Perayaan merupakan suatu kegiatan yang diturunkan dari kebiasaan suku Jawa yang cenderung percaya dengan hal mistik (Efferin & Hopper, 2007). Kegiatan ini menjadi salah satu unsur karena mayoritas masyarakat Jawa melakukan semacam upacara perayaan (selamatan) yang dapat dilakukan sebelum atau sesudah terjadinya suatu pencapaian.

3.7.5 Kinerja Perusahaan

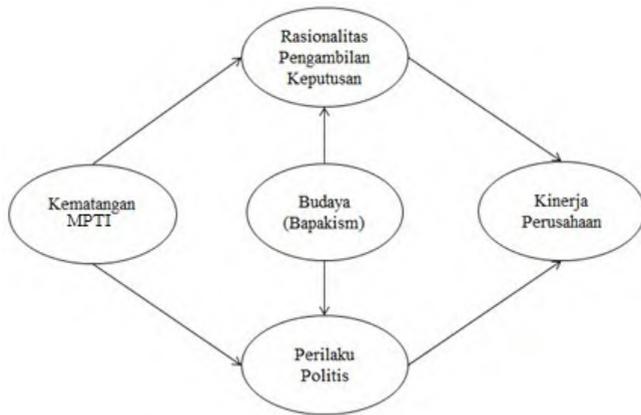
Domain kinerja perusahaan merupakan unsur yang menggambarkan pencapaian suatu organisasi terhadap tujuan bisnis yang dipengaruhi rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Perusahaan yang baik mampu mengelola keuangannya dengan baik, dimana pengeluaran dan risiko mampu dikurangi dalam proses pencapaian tujuan bisnis. Kemampuan mengatur keuangan sangat penting agar perusahaan tetap unggul di pasar (*market share*) dan mampu bertahan dalam operasional.

Pertumbuhan *market share* membantu perusahaan mengetahui kondisi perusahaan terhadap pasar. Berdasarkan penelitian Subriadi et al. (2013), kinerja perusahaan dapat diamati dari posisi bersaing atau posisi relatif perusahaan terhadap pesaing lain. Dengan adanya penggunaan TI diharapkan mampu memberikan keuntungan dan keunggulan yang bersaing namun sesuai dengan *core* kebutuhan perusahaan.

Operasional organisasi merupakan unsur yang menjelaskan mengenai seberapa baik organisasi dalam mencapai tujuannya (Ho, 2008). Tujuan yang dimaksud bisa mengenai penguasaan pasar dan peningkatan keuangan organisasi. Menurut Ogalo et al. (2011) menyatakan bahwa penerapan TI yang efektif dapat mengakibatkan penurunan

biaya. Sehingga dengan adanya unsur ini diharapkan biaya yang dikeluarkan organisasi sebanding dengan keefektifan, fleksibilitas yang didapat. Terlebih lagi dapat menurunkan tingkat risiko yang ditimbulkan oleh kondisi pasar yang cukup tinggi tingkat ketidakpastiannya.

Penelitian ini mengacu pada model penelitian Oh et al, (2007) yang kemudian ditambahkan analisis budaya *bapakism* pada model penelitian. Berikut ini adalah gambaran keterkaitan masing- masing domain berdasarkan penelitian Asfari (2014).



Gambar 3-3 Keterkaitan masing- masing domain penelitian (Asfari, 2014)

Pada gambar diatas dapat diketahui hubungan antara lima domain yang digunakan pada penelitian, yaitu kematangan MPTI, rasionalitas pengambilan keputusan, perilaku politis, kinerja perusahaan, serta budaya *bapakism*. Ringkasan domain dan unsur yang digunakan pada penelitian digambarkan pada tabel dibawah. Pada tabel dibawah dipaparkan domain, unsur, serta sumber yang digunakan sebagai acuan.

Tabel 3-2 Domain dan Unsur Penelitian

No	Domain	Unsur	Sumber
1	Kematangan Manajemen Portofolio TI (MPTI)	Sentralisasi / Pemusatan	Jeffery dan Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005)
		Metrik Finansial	
		Teknik Pengambilan Keputusan	
		Analisis Risiko	
		Saling Ketergantungan	
		Batasan-Batasan	
		Keterlibatan Manajemen Atas	
		Optimisasi	
		Software Khusus	
2	Rasionalitas Pengambilan Keputusan	Perencanaan Sistematis	Dean dan Sharfman (1996)
		Partisipasi Pengambilan Keputusan	
		Partisipasi Pegawai	
		Komunikasi	
3	Perilaku Politis	Tujuan Individu – Organisasi	Dean dan Sharfman (1996)
		Terbuka Pada Preferensi	
		Melakukan Negosiasi	
		Penggunaan Kekuatan	
4	Budaya <i>bapakism</i>	Pemimpin (Bapak)	Hofstede (1991) (Efferin & Hopper, 2007)
		Sentralisasi	(Panggabean, Murniati, & Tjitra, 2013)
		Asal Bapak Senang (ABS)	Mulder (1989)

No	Domain	Unsur	Sumber
		Loyalitas	Jackson (1978)
		Rukun	Rademakers (1998)
		Perayaan	(Efferin & Hopper, 2007).
5	Kinerja Perusahaan	Market Share	Subriadi et al. (2013)
		Operasional Organisasi	Ho (2008) Ogalo et al. (2011)

3.8 Penyusunan laporan berupa buku Tugas Akhir

Pada tahap ini dilakukan penyusunan laporan berupa buku Tugas Akhir dengan mengumpulkan berbagai masukan data, proses dan hasil berupa dokumen buku Tugas Akhir serta lampiran dokumentasi proses analisis data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan.

4.1 Profil Informan

Berikut ini dipaparkan terkait profil informan yang telah ditentukan dalam penelitian sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan investasi Teknologi Informasi:

4.1.1 Dr. Ir. Achmad Affandi, DEA

Bapak Achmad Affandi merupakan ketua BTSI/LPTSI ITS periode 2012-2016. Pendidikan terakhir yang ditempuh informan sampai pendidikan S3. Latar belakang karirnya sebagai dosen di ITS pada tahun 1989. Kemudian pada Tahun 1990-1997 beliau menjabat sebagai konsultan telekomunikasi di *JICA*, *KDD*, dan *CANACMICROTIK*. Tahun 2003-2007 sebagai kepala pusat TIK ITS, tahun 2007-2011 sebagai kepala pusat TIK dan Multimedia ITS dan pada 2012 hingga sekarang beliau menjabat sebagai kepala BTSI/LPTSI ITS.

4.1.2 Dr. Tri Arief Sardjono, S.T., M.T

Bapak Tri Arief Sardjono merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Teknik Elektro ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: beliau menempuh studi S1 Teknik Elektro ITS. S2 nya beliau tempuh di Teknik Biomedik ITB. Kemudian beliau melanjutkan S3 di Biomedical Engineering University of Groningen, The Netherlands.

4.1.3 Dr.Eng. Nanik Sucianti, S.Kom., M.Kom

Ibu Nanik Sucianti merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Teknik Informatika ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: pada tahun 1989-1994 beliau menempuh studi S1 Teknik Informatika ITS, kemudian pada tahun 1996-1998 memperoleh gelar master di bidang ilmu komputer Universitas Indonesia, dan pada tahun 2007-2010 beliau memperoleh gelar doctor di Hiroshima University, Jepang. Pada bidang Information Engineering.

4.1.4 Prof. Ir. Budi Santosa, M.Sc., PhD

Bapak Budi Santosa merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Teknik Industri ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: pada tahun 1997-1999 memperoleh gelar master di bidang ilmu Industrial Engineering, dan pada tahun 2000-2005 beliau memperoleh gelar PhD dibidang optimasi dan data mining di Amerika.

4.1.5 Dr.Eng. Febriliyan Samopa, S.Kom., M.Kom

Bapak Febriliyan Samopa merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Sistem Informasi ITS sejak tahun 2011 hingga saat ini. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: pada tahun 1991-1997 beliau menempuh studi S1 Teknik Informatika ITS, kemudian pada tahun 1999-2001 memperoleh gelar master di bidang ilmu komputer Universitas Indonesia, dan pada tahun 2006-2009 beliau memperoleh gelar doctor di Hiroshima University, Jepang. Pada bidang Information Engineering.

4.1.6 Prof. Dr. Dra. Erna Apriliani, M.Si

Ibu Erna merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Matematika ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama

kuliah yaitu: pada tahun 1985-1989 beliau menempuh studi S1 di Matematika ITS. Kemudian pada tahun 1992-1995 beliau melanjutkan S2 nya di Matematika ITB. Pada tahun 1998- 2002 beliau melanjutkan S3 nya di Matematika ITB. Dan pada tahun 2014 beliau mendapatkan gelar Prof dikarenakan kontribusi penelitian yang telah beliau dilakukan.

4.1.7 Prof. I Ketut Aria Pria Utama, Ir., M.Sc., Ph.D., CEng, FRINA

Pak I Ketut Aria Pria Utama merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Teknik Perkapalan ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: pada tahun 1986-1991 beliau menempuh studi S1 Teknik Perkapalan ITS. Kemudian pada tahun 1994-1995 beliau melanjutkan S2 nya di Maritime Engineering Science, the University of Southampton, UK. Pada tahun 1996- 1999 beliau mendapatkan gelar PhD in Ship Science di University of Southampton, UK. Pada tahun 1998 beliau mengikuti WEGEMT School in Yacht and Small Craft Technology, Southampton, UK.

4.1.8 Budi Suswanto, ST., MT., Ph.D

Bapak Budi Suswanto merupakan seorang dosen dan menjabat sebagai ketua jurusan Teknik Sipil ITS sejak tahun 2011 sampai sekarang. Riwayat pendidikan yang ditempuh selama kuliah yaitu: pada tahun 1992-1997 beliau menempuh studi S1 Jurusan Teknik Sipil ITS Surabaya. Kemudian pada tahun 1999-2001 beliau melanjutkan S2 nya di Jurusan Teknik Sipil ITB. Pada tahun 2005- 2009 beliau mendapatkan gelar PhD di Department of Construction Engineering NTUST, Taiwan.

4.2 Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi

Teknik yang digunakan untuk menganalisis kematangan manajemen portofolio teknologi informasi adalah model *IT Portfolio Management* yang diajukan oleh Jeffery dan Leliveld (2004) dan Reyck et al. (2005). Penilaian kematangan manajemen portofolio teknologi informasi dilakukan oleh informan yang telah ditentukan pada penelitian. Berikut ini dipaparkan hasil analisis manajemen portofolio TI dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan:

4.2.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi)

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.1, diperoleh indeks kematangan MPTI pada LPTSI sebesar 2,1. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada LPTSI berada pada tingkat *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI pada tingkat *managed* maka Manajemen Portofolio TI telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI LPTSI sebesar 2,1 disebabkan oleh hal-hal berikut:

- (i) LPTSI merupakan instansi non profit sehingga investasi TI yang dilakukan berorientasi kepada kebermanfaatan dan efisiensi, hal ini sesuai juga dengan pendapat Echo (2012) yang menyatakan bahwa investasi TI yang dilakukan perusahaan non profit berorientasi pada manfaat yang diperoleh.
- (ii) LPTSI sebagai pusat pengembangan Teknologi Informasi ITS, telah melakukan perencanaan jangka panjang serta analisis risiko yang dilakukan dalam perencanaan investasi TI agar dapat memenuhi kebutuhan teknologi

informasi di ITS, hal ini sesuai juga dengan pendapat Widhiarso, et al. (2010) yang menyatakan bahwa perlu dilakukan analisis risiko dalam melakukan perencanaan investasi TI untuk menghasilkan keputusan yang paling sesuai

- (iii) Pengelolaan investasi TI yang dilakukan membantu LPTSI dalam pengambilan keputusan investasi TI secara obyektif berdasarkan berbagai pertimbangan terkait investasi TI yang akan dilakukan, hal ini sesuai juga dengan pendapat Kalissery (2007) yang menyatakan bahwa manajemen portofolio pada perusahaan dapat membantu dalam memilih proyek secara obyektif.

4.2.2 Jurusan Teknik Elektro

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.2, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Teknik Elektro sebesar 2,05. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Teknik Elektro berada pada tingkat *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI pada tingkat *managed* maka Manajemen Portofolio TI telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Teknik Elektro sebesar 2,1 disebabkan oleh hal-hal berikut:

- (i) Jurusan Teknik Elektro berprinsip bahwa investasi TI yang dilakukan tidak boleh gagal sehingga harus ada manajemen yang baik dalam melakukan investasi TI, hal ini sesuai juga dengan pendapat Arief (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “harus ada pengelolaan yang maksimal dalam investasi TI yang dilakukan agar hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan investasi” **Wcr.inf02.TrA.stat01**.
- (ii) Dalam melakukan manajemen investasi TI jurusan Teknik Elektro menerapkan prinsip keterbukaan atas pertimbangan yang diberikan oleh berbagai pihak, hal ini

sesuai juga dengan pendapat Arief (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “perlu adanya keterbukaan terkait investasi TI yang dilakukan” **Wcr.inf02.TrA.stat02**.

- (iii) Adanya penerapan manajemen portofolio TI membantu jurusan Teknik Elektro dalam melakukan pengambilan keputusan terkait investasi TI secara obyektif, hal ini sesuai juga dengan pendapat Kalissery (2007) yang menyatakan bahwa manajemen portofolio pada perusahaan dapat membantu dalam memilih proyek secara obyektif.

4.2.3 Jurusan Teknik Informatika

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.3, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Teknik Informatika sebesar 2,0. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Teknik Informatika berada pada tingkat *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI pada tingkat *managed* maka Manajemen Portofolio TI telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Teknik Informatika sebesar 2,0 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Jurusan Teknik Informatika sebagai jurusan teknologi informasi yang *basis* pembelajarannya adalah TI mengharuskan jurusan Teknik Informatika bisa memahami dan melakukan perencanaan investasi TI dengan baik sehingga bisa mengoptimalkan investasi TI untuk mendukung pembelajaran, hal ini sesuai juga dengan pendapat Sucianti (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “investasi TI yang dilakukan harus direncanakan dan dikelola dengan semaksimal mungkin karena jurusan ini adalah jurusan teknologi informasi yang sebagian besar pembelajarannya terkait TI” **Wcr.inf03.Nan.stat01**

- (ii) Se jauh pengamatan peneliti, jurusan Teknik Informatika telah melakukan manajemen investasi TI dengan mempertimbangkan risiko dan anggaran yang ada, hal ini sesuai juga dengan pendapat Widhiarso, et al. (2010) yang menyatakan bahwa perlu dilakukan analisis risiko dalam melakukan perencanaan investasi TI untuk menghasilkan keputusan yang paling sesuai.
- (iii) Jika jurusan Teknik Informatika melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan investasi TI maka dapat mengganggu pembelajaran dikarenakan *basis* pembelajaran adalah Teknologi Informasi, hal ini sesuai juga dengan pendapat Sucianti (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “basis pembelajaran jurusan Teknik informatika adalah Teknologi Informasi, sehingga investasi TI yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan yang ada”
Wcr.inf03.Nan.stat02.

4.2.4 Jurusan Teknik Industri

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.4, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Teknik Industri sebesar 1,8. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Teknik Industri berada diantara tingkat *defined* dan *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI diantara tingkat *defined* dan *managed*, maka perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Manajemen Portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Teknik Industri sebesar 1,8 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Teknik Industri telah melakukan perencanaan terkait investasi TI yang akan dilakukan berdasarkan berbagai

pertimbangan yang ada mulai dari pertimbangan risiko, anggaran, serta prioritas kebutuhan, hal ini sesuai juga dengan pendapat Widhiarso, et al. (2010) yang menyatakan bahwa perlu dilakukan analisis risiko dalam melakukan perencanaan investasi TI untuk menghasilkan keputusan yang paling sesuai.

- (ii) Pengelolaan investasi TI yang dimiliki masih belum sepenuhnya berjalan maksimal dikarenakan jurusan Teknik Industri belum fokus terhadap pengembangan investasi TI yang dimiliki, hal ini sesuai juga dengan pendapat Santoso (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “jurusan Teknik Industri masih belum memiliki fokus terkait pengembangan TI tetapi fokus dalam memaksimalkan penggunaan investasi TI yang dilakukan” **Wcr.inf04.Bda.stat01**

4.2.5 Jurusan Sistem Informasi

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.5, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Sistem Informasi sebesar 1,7. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Sistem Informasi berada diantara tingkat *defined* dan *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI diantara tingkat *defined* dan *managed*, maka perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Manajemen Portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Sistem Informasi sebesar 1,7 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Jurusan Sistem Informasi telah melakukan identifikasi terhadap kebutuhan investasi TI yang dilakukan berdasarkan pemenuhan kebutuhan primer instansi, hal ini sesuai juga dengan pendapat Samopa (2014)

berdasarkan wawancara yang dilakukan “Dalam melakukan investasi TI dilakukan analisis kebutuhan jurusan dimana saat ini investasi TI yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan primer.”
Wcr.inf05.Fbs.stat01

- (ii) Sumberdaya manusia di jurusan Sistem Informasi telah memiliki kemampuan yang mampu mendukung pengelolaan investasi TI, tetapi dikarenakan untuk mengelola investasi TI sangat bergantung pada anggaran yang dimiliki, sehingga terkadang anggaran yang minim membuat pengembangan tidak bisa dilakukan secara maksimal, hal ini sesuai juga dengan pendapat Samopa (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “jurusan Sistem Informasi memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dibidang teknologi informasi, tetapi terkait pengembangan TI yang dilakukan sangat bergantung pada anggaran yang tersedia, sehingga jika terjadi permasalahan terkait pendanaan maka akan mempengaruhi pengembangan investasi TI yang dilakukan” **Wcr.inf05.Fbs.stat02**

4.2.6 Jurusan Matematika

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.6, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Matematika sebesar 1,6. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Matematika berada diantara tingkat *defined* dan *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI diantara tingkat *defined* dan *managed*, maka perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Manajemen Portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Matematika sebesar 1,6 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Perencanaan dan pengelolaan investasi TI yang dilakukan jurusan Matematika sangat bergantung kepada

pihak yang ahli terkait teknologi informasi, karena jurusan Matematika belum memiliki fokus terhadap pengembangan investasi TI yang ada, hal ini sesuai juga dengan pendapat Apriliani (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “jurusan Matematika masih belum fokus terhadap pengembangan TI tetapi fokus terhadap memaksimalkan hasil dari investasi TI yang dilakukan”

Wcr.inf06.Ern.stat01

- (ii) Dapat dikatakan bahwa jurusan Matematika merupakan pengguna TI dan pengelola TI adalah pihak yang ahli di bidang TI contohnya LPTSI, hal ini sesuai juga dengan pendapat Apriliani (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “investasi TI yang dilakukan oleh jurusan Matematika sebagian besar dikelola terpusat oleh LPTSI ITS”

Wcr.inf06.Ern.stat02

4.2.7 Jurusan Teknik Perkapalan

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.7, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Teknik Perkapalan sebesar 1,65. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Teknik Perkapalan berada diantara tingkat *defined* dan *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI diantara tingkat *defined* dan *managed*, maka perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Manajemen Portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Teknik Perkapalan sebesar 1,65 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Jurusan Teknik perkapalan telah melakukan identifikasi kebutuhan TI berdasarkan kebermanfaatannya dari investasi TI yang dilakukan hal ini sesuai juga dengan pendapat

Widhiarso, et al. (2010) yang menyatakan bahwa perlu dilakukan analisis risiko dalam melakukan perencanaan investasi TI untuk menghasilkan keputusan yang paling sesuai.

- (ii) Belum ada pengelolaan khusus yang dilakukan terkait investasi TI yang ada, dikarenakan sumber daya manusianya masih sebatas memanfaatkan TI untuk pemenuhan kebutuhan dasar belum kearah pengembangan, hal ini sesuai juga dengan pendapat Aria (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “di jurusan Teknik Perkapalan pemanfaatan TI digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar” **Wcr.inf07.Ikp.stat01**

4.2.8 Jurusan Teknik Sipil

Berdasarkan hasil analisis MPTI (Manajemen Portofolio TI) pada lampiran C.8, diperoleh indeks kematangan MPTI pada jurusan Teknik Sipil sebesar 1,7. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan MPTI pada jurusan Teknik Sipil berada diantara tingkat *defined* dan *managed*. Berdasarkan penelitian Jefferey dan Leliveld (2004), jika sebuah perusahaan memiliki kematangan MPTI diantara tingkat *defined* dan *managed*, maka perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Manajemen Portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti berpendapat bahwa kematangan MPTI jurusan Teknik Sipil sebesar 1,7 disebabkan oleh hal- hal berikut:

- (i) Jurusan Teknik Sipil melakukan berbagai pertimbangan dalam perencanaan investasi TI yang akan dilakukan, hal ini membantu jurusan Teknik Sipil dalam pengambilan keputusan secara obyektif, hal ini sesuai juga dengan pendapat Kalissery (2007), yang menyatakan bahwa

manajemen portofolio pada perusahaan dapat membantu dalam memilih proyek secara obyektif.

- (ii) Jurusan Teknik Sipil belum menetapkan fokus pengelolaan investasi TI yang ada tetapi fokusannya adalah pada manajemen penjaminan mutu produk/ jasa yang dihasilkan yang sesuai dengan ISO 9001 yang telah dijadikan standar sejak tahun 2008, hal ini sesuai juga dengan pendapat Suswanto (2014) berdasarkan wawancara yang dilakukan “jurusan Teknik Sipil menggunakan ISO 9001 sebagai standar yang digunakan” **Wcr.inf08.Bdu.stat01**

4.3 Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Rasionalitas prosedural didefinisikan sebagai jangkauan sampai mana proses pengambilan keputusan menyertakan kumpulan informasi yang relevan terhadap keputusan dan menggantungkan kepercayaan pada analisis informasi yang relevan dalam membuat pilihan (Dean & Sharfman, 1993). Istilah prosedural telah digunakan untuk fokus pada proses pengambilan keputusan itu sendiri dan membedakan konstruksi ini dari rasionalitas yang lebih global. Di samping meliputi karakteristik untuk mengadakan analisis yang lebih ekstensif, rasionalitas dalam pengambilan keputusan juga memasukkan penggunaan proses perencanaan yang formal serta pengambilan keputusan yang partisipatif dan komprehensif. Setelah melakukan eksplorasi wawancara mendalam kepada para informan terkait rasionalitas pengambilan keputusan, peneliti mendapatkan hasil sebagai berikut:

4.3.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi)

I. Perencanaan yang sistematis

Dalam pengambilan keputusan investasi TI selalu dilakukan perencanaan biaya secara matang serta dilakukan analisis risiko dari setiap alternatif

perencanaan. Analisis keuntungan diarahkan ke perolehan manfaat dari investasi yang dilakukan.

- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI serta mendukung sepenuhnya terkait pengembangan TI yang dilakukan.
- III. Partisipasi pegawai
Tidak semua pegawai terlibat dalam perencanaan investasi TI karena tergantung dari jobdesk masing-masing pegawai. Dalam hal kemampuan pegawai dalam penerapan teknologi baru didukung dengan adanya pembinaan kepada para pegawai.
- IV. Komunikasi
Informasi terkait investasi TI yang dilakukan terbuka bagi seluruh pegawai. Namun tidak ada forum khusus yang diadakan untuk mengkomunikasikan investasi yang dilakukan.

4.3.2 Jurusan Teknik Elektro

- I. Perencanaan yang sistematis
Dilakukan perencanaan terkait biaya investasi serta adanya analisis risiko dari setiap alternatif investasi yang ada. Analisis keuntungan yang dilakukan dilihat dari kemudahan pemberian layanan ketika menerapkan TI yang diinvestasikan.
- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Pimpinan pasti berpartisipasi dan berkomitmen penuh dalam investasi TI yang dilakukan karena pimpinan merupakan pihak yang akan dimintai pertanggungjawaban atas keputusan investasi TI yang diambil.
- III. Partisipasi pegawai
Partisipasi pegawai dalam perencanaan TI tinggi karena adanya keterbukaan dari pimpinan dalam menampung aspirasi dari pegawai.

IV. Komunikasi

Tidak ada forum khusus yang dibuat untuk mengkomunikasikan investasi TI tapi selalu diadakan diskusi untuk membahas perencanaan investasi. Informasi terkait investasi TI terbuka bagi pegawai.

4.3.3 Jurusan Teknik Informatika

I. Perencanaan yang sistematis

Terdapat analisis biaya dan keuntungan yang mengarah pada efisiensi terkait investasi TI yang dilakukan. Adanya pertimbangan risiko dari setiap alternatif yang digunakan sebagai bahan pertimbangan.

II. Partisipasi pengambilan keputusan

Pimpinan berpartisipasi dalam hal pengambilan keputusan terkait investasi TI yang dilakukan dan selalu mendukung pengembangan TI di instansinya.

III. Partisipasi pegawai

Partisipasi pegawai diperlukan dalam pertimbangan investasi TI. Pegawai mudah beradaptasi terhadap penerapan TI baru.

IV. Komunikasi

Informasi terkait investasi TI bersifat terbuka dan dikomunikasikan melalui rapat jurusan.

4.3.4 Jurusan Teknik Industri

I. Perencanaan yang sistematis

Dalam melakukan investasi TI terdapat analisis biaya dan analisis keuntungan yang berlandaskan pada kebermanfaatan investasi yang dilakukan. Terdapat beberapa alternatif sebagai bahan pertimbangan investasi dan dilakukan pertimbangan risikonya.

- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Pimpinan terlibat dalam pengambilan keputusan TI dan berkomitmen mendukung pengembangan TI di jurusan.
- III. Partisipasi pegawai
Pegawai yang bersangkutan berpartisipasi dalam melakukan perencanaan investasi TI. Dalam hal penerapan teknologi baru pegawai mudah untuk beradaptasi.
- IV. Komunikasi
Informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai yang dikomunikasikan melalui rapat rutin yang diadakan.

4.3.5 Jurusan Sistem Informasi

- I. Perencanaan yang sistematis
Sebelum investasi TI dilakukan perencanaan biaya yang disesuaikan dengan anggaran yang ada. Terdapat identifikasi risiko terkait alternatif yang dijadikan sebagai pertimbangan.
- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan berkomitmen penuh terhadap pengembangan TI di jurusan.
- III. Partisipasi pegawai
Pegawai yang terlibat dalam perencanaan TI adalah pegawai yang berkomitmen dalam pengembangannya. Pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terkait penerapan teknologi baru.
- IV. Komunikasi
Informasi terkait investasi TI bersifat terbuka yang dikomunikasikan melalui rapat jurusan.

4.3.6 Jurusan Matematika

- I. Perencanaan yang sistematis
Terdapat perencanaan biaya serta analisis keuntungan dan kerugian terkait investasi TI yang dilakukan. Dilakukan pertimbangan risiko terkait alternatif investasi yang ada.
- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Karena ada tim yang diberi tanggung jawab dalam investasi TI sehingga terkadang pimpinan tidak selalu terlibat dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Partisipasi pegawai
Terdapat pelatihan yang diikuti pegawai untuk meningkatkan kemampuan terhadap penerapan teknologi baru.
- IV. Komunikasi
Informasi terkait investasi TI yang dilakukan terbuka bagi seluruh pegawai yang disampaikan melalui rapat jurusan.

4.3.7 Jurusan Teknik Perkapalan

- I. Perencanaan yang sistematis
Dilakukan perencanaan biaya sebelum investasi TI serta analisis profit yang dilakukan berdasarkan kebermanfaatannya dari investasi TI tersebut. Analisis risiko dari setiap alternatif dilakukan untuk memilih alternatif investasi yang paling sesuai.
- II. Partisipasi pengambilan keputusan
Partisipasi pimpinan dilakukan dalam perencanaan investasi TI. Pimpinan berkomitmen dalam mendukung pengembangan TI di jurusan.
- III. Partisipasi pegawai
Ada pelatihan bagi pegawai yang terlibat dalam penerapan teknologi baru.

IV. Komunikasi

Investasi TI yang dilakukan akan disampaikan melalui diskusi pada rapat jurusan.

4.3.8 Jurusan Teknik Sipil

I. Perencanaan yang sistematis

Perencanaan biaya dilakukan sebelum investasi TI. Analisis keuntungan berdasarkan kemudahan fungsi pelayanan yang diperoleh dari investasi yang dilakukan. Ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif yang ada.

II. Partisipasi pengambilan keputusan

Pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan berkomitmen terhadap pengembangan TI.

III. Partisipasi pegawai

Terdapat partisipasi pegawai terkait perencanaan investasi TI. Pegawai mudah beradaptasi terhadap penerapan TI baru.

IV. Komunikasi

Informasi terkait investasi Teknologi Informasi bersifat terbuka dan dikomunikasikan melalui rapat rutin yang dilakukan.

4.4 Perilaku Politis

Definisi dari perilaku politis menurut Allen et al (1979) dan Dean & Sharfman (1996) dalam makalah Lih- Bin Oh merupakan tindakan sengaja yang berusaha mempengaruhi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan individu atau kelompok. Setelah melakukan eksplorasi wawancara mendalam kepada para informan terkait perilaku politis, peneliti mendapatkan hasil sebagai berikut:

4.4.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi).

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Tidak terdapat kepentingan individu dalam pengambilan keputusan investasi TI. Pengambilan keputusan investasi TI berdasarkan pada kebutuhan instansi.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan atas preferensi pegawai terkait pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran yang relevan dari para pegawai selalu dinegosiasikan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan investasi TI.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Dalam mengambil keputusan investasi TI tidak dipengaruhi oleh sekelompok pihak yang memiliki kekuatan atau jabatan yang berpengaruh tetapi berdasarkan kebutuhan instansi.

4.4.2 Jurusan Teknik Elektro

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Dalam pengambilan keputusan investasi TI tidak ada kepentingan individu yang mendasari tapi keputusan yang diambil berdasarkan pada kebutuhan.

- II. Terbuka pada Preferensi
Terdapat keterbukaan terkait preferensi dari para pegawai sebelum pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran dari para pegawai selalu ditampung yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan TI.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Keputusan investasi TI tidak dipengaruhi oleh sekelompok pihak yang berpengaruh atau memiliki jabatan yang kuat tetapi berdasarkan kebutuhan instansi.

4.4.3 Jurusan Teknik Informatika

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Keputusan investasi yang diambil berdasarkan kebutuhan instansi sehingga tidak menyimpang dari tujuan yang ada. Semua informasi terkait investasi TI disampaikan ke pimpinan tanpa ada yang disembunyikan.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan terhadap preferensi para pegawai sebagai bahan pertimbangan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran- saran yang relevan dari pegawai terkait investasi TI selalu dipertimbangkan.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Keputusan investasi TI tidak dipengaruhi sekelompok pihak yang memiliki kekuasaan atau jabatan karena semua saran yang diperoleh akan dipertimbangkan melalui musyawarah.

4.4.4 Jurusan Teknik Industri

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Dalam investasi TI yang dilakukan kemungkinan terdapat kepentingan individu terkait usulan TI yang digunakan dalam proses perkuliahan, tetapi usulan tersebut tetap dimusyawarahkan bersama untuk pengambilan keputusan.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan terkait preferensi dari para pegawai dalam perencanaan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran yang relevan dari pegawai dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Tidak ada pengaruh dari pihak manapun karena keputusan akhir investasi TI ada di kajur.

4.4.5 Jurusan Sistem Informasi

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Mungkin ada kepentingan individu terkait kepala laboratorium yang mengusulkan tambahan infrastruktur TI sehingga usulan tersebut akan sangat dipertimbangkan, tetapi harus berdasarkan kebutuhan yang sebenarnya.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan terkait preferensi dari para pegawai dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran yang relevan terkait investasi TI selalu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Dalam pengambilan keputusan investasi TI kepala laboratorium memiliki pengaruh tetapi keputusan didiskusikan di rapat jurusan.

4.4.6 Jurusan Matematika

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Kepentingan individu tidak ada dalam pengambilan keputusan investasi TI karena berdasarkan kebutuhan, misal laboratorium yang membutuhkan TI bukan orang itu yang membutuhkan TI.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan terkait preferensi dari pegawai dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran yang relevan pasti dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Terdapat pengaruh dari pihak yang memiliki kekuasaan terkait pengambilan keputusan investasi TI.

4.4.7 Jurusan Teknik Perkapalan

- I. Individual vs Tujuan Instansi
Tidak ada kepentingan individu dalam pengambilan keputusan investasi TI karena keputusan yang diambil murni berdasarkan kebutuhan. Informasi terkait investasi TI disampaikan kepada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan.
- II. Terbuka pada Preferensi
Ada keterbukaan terkait preferensi para pegawai dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- III. Penggunaan Negosiasi
Saran yang relevan terkait investasi TI pasti dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI.
- IV. Penggunaan Kekuatan
Pimpinan memiliki kekuasaan terkait pengambilan keputusan investasi Teknologi I tetapi pengambilan

keputusan tetap didiskusikan berdasarkan pada kebutuhan jurusan.

4.4.8 Jurusan Teknik Sipil

I. Individual vs Tujuan Instansi

Dalam melakukan investasi TI tidak ada kepentingan individu karena pengambilan keputusan berdasarkan pada kebutuhan jurusan serta kepuasan pelanggan yang dalam lingkup jurusan ini adalah mahasiswa. Informasi terkait investasi TI tidak ada yang disembuyikan kepada pimpinan.

II. Terbuka pada Preferensi

Dalam pengambilan keputusan investasi TI terdapat keterbukaan terkait preferensi para pegawai.

III. Penggunaan Negosiasi

Saran yang relevan selalu dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

IV. Penggunaan Kekuatan

Pengambilan keputusan investasi TI tidak dipengaruhi sekelompok pihak yang memiliki kekuasaan tetapi berdasarkan keputusan bersama yang di musyawarahkan.

4.5 Budaya *Bapakism*

Budaya *bapakism* merupakan paham yang dilambangkan dengan seorang penguasa (ketua), yang mempunyai hak disegala aspek yang mampu mengatur segala aktivitas di dalam organisasinya. Menurut Jackson (1978), budaya *bapakism* adalah suatu budaya yang menggambarkan sistem yang kompleks dari kelompok yang relatif terikat secara bersama atau kelompok yang sangat pribadi dan saling timbal balik, budaya ini mayoritas merupakan kehidupan masyarakat Jawa. Terdapat enam unsur yang mendukung domain budaya *bapakism*, yaitu: pemimpin (bapak), sentralisasi, Asal Bapak senang (ABS), loyalitas, rukun, dan

perayaan. Setelah melakukan eksplorasi wawancara mendalam kepada para informan, berikut adalah hasil temuan peneliti terkait unsur-unsur budaya *bapakism*:

4.5.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi).

- I. Pemimpin (Bapak)
Pimpinan mengarahkan dan berusaha mengayomi pegawai atas target yang harus dicapai. Apresiasi kepada pegawai berupa remunerasi yang berpusat di ITS. Budaya tata krama diterapkan dalam keseharian di instansi.
- II. Sentralisasi
Struktur instansi berbentuk top-down, tetapi perintah dan keputusan yang diambil tidak selalu terpusat dari pimpinan karena dalam perencanaan investasi TI akan melibatkan level tertentu juga. Keputusan yang dibuat tidak bisa dirubah karena telah menjadi keputusan bersama.
- III. Loyalitas
Perintah atau keputusan dari pimpinan sudah menjadi program sehingga harus dilakukan, jika tidak dilakukan maka ada konsekuensi yang akan diterima. Pimpinan tidak hanya melihat hasil capaian tetapi juga melihat prosesnya.
- IV. Asal Bapak Senang (ABS)
Usaha yang dilakukan untuk menjaga komitmen dan konsistensi kinerja bukan demi kepuasan pimpinan tetapi berdasarkan tanggung jawab dan untuk menjaga kualitas instansi.
- V. Rukun
Perencanaan investasi TI dilakukan dengan musyawarah mufakat. Kebiasaan untuk bekerja sama, rukun dan saling menghormati diterapkan dalam penyelesaian masalah.

VI. Perayaan

Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan untuk kelancaran proyek TI yang dilakukan.

4.5.2 Jurusan Teknik Elektro

I. Pemimpin (Bapak)

Pimpinan mengarahkan para pegawai terhadap pencapaian target keberhasilan dengan tidak perlu banyak omong tetapi bisa memberikan contoh atau teladan yang baik dan mengayomi kepada bawahannya.

II. Sentralisasi

Keputusan tidak selalu berpusat pada pimpinan karena keputusan yang akan diambil selalu didiskusikan bersama komisi pertimbangan jurusan. Pegawai boleh menyampaikan usulan perubahan keputusan jika disertai dengan bukti yang relevan terkait kesalahan keputusan yang telah ditetapkan.

III. Loyalitas

Perintah yang diberikan oleh pimpinan selalu berusaha dilaksanakan dengan baik selama perintah tersebut tidak menyalahi aturan.

IV. Asal Bapak Senang (ABS)

Demi kepuasan pimpinan bukan landasan yang digunakan untuk menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang dilakukan tetapi kualitas kinerja yang diberikan berlandaskan agar bisa memberikan pelayanan terbaik. Dalam melakukan sesuatu seharusnya dilakukan dengan senang dan tidak dipaksa.

V. Rukun

Dalam menyelesaikan sesuatu membiasakan dilakukan secara rukun dan musyawarah mufakat.

VI. Perayaan

Tidak ada perayaan atau kegiatan religi khusus yang dilakukan untuk kelancaran proyek, kegiatan yang dilakukan berupa kumpul bersama untuk syukuran.

4.5.3 Jurusan Teknik Informatika

I. Pemimpin (Bapak)

Pimpinan selalu berusaha mengayomi dan mengarahkan para pegawai terhadap target keberhasilan. Pimpinan menerapkan budaya tata krama dalam aktifitas instansi.

II. Sentralisasi

Struktur instansi berbentuk top-down tetapi pengambilan keputusan terkadang didelegasikan kepada pihak yang ditunjuk oleh pimpinan jika pimpinan sedang ada kendala lain. Pegawai bisa mengusulkan perubahan keputusan yang diambil oleh pimpinan jika ada alasan dan bukti yang kuat.

III. Loyalitas

Perintah dari pimpinan selalu berusaha untuk diterapkan dengan baik asalkan sesuai dengan peraturan yang ada dan tidak meresahkan.

IV. Asal Bapak Senang (ABS)

Kepala jurusan selalu berusaha menjaga kinerja dan kualitas instansi karena sudah menjadi tanggung jawab dan amanah seorang kajar, bukan demi kepuasan pimpinan.

V. Rukun

Musyawaharah mufakat digunakan dalam pengambilan keputusan. Budaya rukun dan saling menghormati antar pegawai juga selalu diterapkan.

VI. Perayaan

Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek.

4.5.4 Jurusan Teknik Industri

- I. **Pemimpin (Bapak)**
Pimpinan selalu berusaha mengarahkan pegawai pada target keberhasilan para pegawai. Terdapat apresiasi yang berupa remunerasi terhadap pegawai berkinerja baik yang diberikan oleh ITS. Pimpinan menerapkan tata krama dalam kesehariannya.
- II. **Sentralisasi**
Perintah atau keputusan dibuat oleh pimpinan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak- pihak terkait.
- III. **Loyalitas**
Perintah atau keputusan dari pimpinan ITS yang tidak sesuai dengan kondisi jurusan dan bisa tidak mensejahterahkan maka ada upaya untuk menyampaikan ke pimpinan ITS untuk tidak membuat perintah atau keputusan yang tidak mensejahterahkan.
- IV. **Asal Bapak Senang (ABS)**
Selalu ada usaha untuk menjaga komitmen dan konsistensi kinerja tetapi bukan demi kepuasan pimpinan melainkan untuk kelancaran proses belajar mengajar.
- V. **Rukun**
Pengambilan keputusan diusahakan dengan musyawarah mufakat dan berusaha menjaga kerukunan dalam penyelesaian masalah.
- VI. **Perayaan**
Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek yang dilakukan.

4.5.5 Jurusan Sistem Informasi

- I. **Pemimpin (Bapak)**
Pimpinan berusaha tegas dan mengarahkan pegawai pada pencapaian target keberhasilannya. Apresiasi yang diberikan bagi pegawai yang beretos kerja tinggi berupa remunerasi yang ditentukan oleh ITS.

- II. Sentralisasi
Struktur instansi berbentuk top-down tetapi keputusan tidak terpusat dari pimpinan karena pengambilan keputusan berdasarkan rapat jurusan.
- III. Loyalitas
Kepala jurusan berusaha tidak melalaikan perintah atau keputusan dari pimpinan ITS selama perintah atau keputusan itu tidak meresahkan jurusan.
- IV. Asal Bapak Senang (ABS)
Usaha untuk menjaga komitmen dan konsistensi kinerja bukan demi kepuasan pimpinan tetapi untuk meningkatkan kualitas jurusan.
- V. Rukun
Selalu berusaha menanamkan budaya rukun dalam keseharian serta menyelesaikan permasalahan dengan musyawarah.
- VI. Perayaan
Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek.

4.5.6 Jurusan Matematika

- I. Pemimpin (Bapak)
Pimpinan harus mengarahkan pegawai terhadap target capaian keberhasilan dan bagi pegawai yang berkinerja baik ada remunerasi yang langsung dari ITS. Berusaha menanamkan budaya jawa dalam keseharian, misal tata krama, unggah- ungguh.
- II. Sentralisasi
Struktur instansi berbentuk top-down tetapi keputusan tidak terpusat pada pimpinan karena keputusan yang diambil didiskusikan bersama.
- III. Loyalitas
Kepala jurusan selalu berusaha untuk tidak melalaikan perintah dari pimpinan ITS. Capaian para pegawai dilihat dari proses dan hasil.

- IV. Asal Bapak Senang (ABS)
Kepala jurusan berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja tetapi tidak demi kepuasan pimpinan melainkan untuk meningkatkan kualitas instansi.
- V. Rukun
Ada kebiasaan gotong- royong yang diterapkan untuk menerapkan budaya rukun serta musyawarah mufakat dalam menyelesaikan permasalahan.
- VI. Perayaan
Tidak ada perayaan khusus yang dilaksanakan demi kelancaran proyek.

4.5.7 Jurusan Teknik Perkapalan

- I. Pemimpin (Bapak)
Pimpinan berkewajiban memantau dan mengarahkan pegawai terhadap target keberhasilan. Pegawai dengan kinerja yang baik akan mendapatkan reward berupa remunerasi dari ITS. Pimpinan mengedepankan tata krama dan kesopanan dalam keseharian di jurusan.
- II. Sentralisasi
Bentuk instansi adalah topdown, tetapi pengambilan keputusan tidak selalu berpusat di pimpinan karena dilakukan diskusi dalam pengambilan keputusan dan jika kepala jurusan berhalangan maka akan didelegasikan kepada sekjur, kaprodi atau pihak yang berwenang.
- III. Loyalitas
Kepala jurusan berusaha untuk tidak melalaikan perintah dari pimpinan ITS selama perintah tersebut tidak merugikan jurusan. Penilaian target capaian dilihat tidak hanya hasil tetapi juga proses untuk mencapai hasil tersebut.

- IV. Asal Bapak Senang (ABS)
Kepala jurusan selalu berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja tetapi bukan demi kepuasan pimpinan ITS melainkan karena sudah menjadi tanggung jawab mengoptimalkan kinerja untuk menjaga kualitas jurusan.
- V. Rukun
Budaya kebersamaan dan saling menghormati di jurusan sangat kental. Dalam menyelesaikan masalah dilakukan dengan musyawarah mufakat.
- VI. Perayaan
Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek yang dilakukan.

4.5.8 Jurusan Teknik Sipil

- I. Pemimpin (Bapak)
Pimpinan selalu mengarahkan pegawai pada pencapaian target keberhasilan, salah satu contohnya adalah pemantauan kesesuaian terhadap ISO 9001 yang telah berlaku di jurusan teknik sipil sejak 2008. Pimpinan mengikuti budaya timur sehingga tatakrama merupakan hal yang diutamakan.
- II. Sentralisasi
Keputusan jurusan yang diambil ditentukan oleh kepala jurusan berdasarkan diskusi dengan pihak-pihak terkait. Jika ada usulan perubahan dari bawahan terkait keputusan yang telah diambil maka perlu dilakukan peninjauan ulang apakah keputusan yang diambil perlu dilakukan perubahan atau tidak.
- III. Loyalitas
Kepala jurusan selalu berusaha untuk menjalankan keputusan atau perintah dari pimpinan ITS, kecuali jika keputusan atau perintah tersebut tidak sesuai dan dapat meresahkan jurusan maka harus segera disampaikan ke pimpinan ITS untuk ditindak lanjuti.

IV. Asal Bapak Senang (ABS)

Kepala jurusan selalu berusaha untuk menjaga komitmen dan konsistensi kinerja bukan demi kepuasan pimpinan melainkan untuk meningkatkan kualitas instansi dengan adanya kinerja yang baik.

V. Rukun

Penyelesaian masalah dilakukan dengan cara musyawarah. Selalu berusaha untuk menerapkan budaya saling menghormati dan gotong-royong untuk meningkatkan kerukunan.

VI. Perayaan

Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek yang dilakukan.

4.6 Kinerja Perusahaan

Pada penelitian ini kinerja perusahaan non profit ditinjau dari *market share* yaitu produktivitas dan kemampuan kompetitif instansi dalam hal capaian dan prestasi yang diraih, serta ditinjau dari operasional instansi dalam hal kesesuaian anggaran dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi. Dari hasil wawancara yang dilakukan berikut ini pemaparan terkait kinerja perusahaan:

4.6.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi).

I. Market Share

Produktivitas instansi mengalami peningkatan, ditinjau dari peningkatan kemampuan sumber daya TI serta capaian- capaian yang diperoleh berdasarkan target yang telah ditetapkan instansi. Peningkatan kemampuan selalu dilakukan karena LPTSI merupakan lembaga pengembangan TI yang harus memfasilitasi kebutuhan TI ITS.

- II. Operasional Instansi
Aktifitas instansi telah sesuai dengan anggaran yang ada. Aset yang dimiliki mengalami peningkatan karena disesuaikan dengan kebutuhan TI yang harus dipenuhi.

4.6.2 Jurusan Teknik Elektro

- I. Market Share
Instansi memiliki kemampuan kompetisi yang baik, terbukti dengan banyaknya perwakilan dari instansi baik yang mengikuti serta mendapatkan prestasi di berbagai kompetisi bergengsi. Produktifitas instansi mengalami peningkatan setiap tahunnya.
- II. Operasional Instansi
Kinerja keuangan instansi memenuhi target, ditinjau dari kesesuaian anggaran dengan aktifitas instansi. Terjadi peningkatan terhadap aset yang dimiliki instansi.

4.6.3 Jurusan Teknik Informatika

- I. Market Share
Produktivitas instansi mengalami peningkatan ditinjau dari tolok ukur keberhasilan yang ada serta berbagai prestasi yang diraih. Semangat kompetisi juga terus dibangun dengan mengikuti perlombaan nasional maupun internasional.
- II. Operasional Instansi
Terjadi kesesuaian antara anggaran yang ada dengan aktifitas yang dilakukan oleh instansi serta terdapat peningkatan aset yang dimiliki instansi dalam mendukung proses belajar mengajar.

4.6.4 Jurusan Teknik Industri

- I. Market Share
Kemampuan bersaing instansi terhadap instansi luar dapat dikategorikan baik ditinjau dari capaian instansi serta kualitas sumber daya yang baik. Produktivitas instansi mengalami peningkatan ditinjau dari target keberhasilan yang ada.
- II. Operasional Instansi
Kinerja keuangan instansi memenuhi target ditinjau dari kesesuaian anggaran yang dimiliki dengan aktifitas yang dilakukan oleh instansi.

4.6.5 Jurusan Sistem Informasi

- I. Market Share
Instansi selalu berusaha meningkatkan kemampuan kompetitif serta memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas, tetapi untuk kecepatan dalam penerapan teknologi baru sangat bergantung pada budget yang dimiliki.
- II. Operasional Instansi
Terjadi kesesuaian antara kegiatan yang diselenggarakan oleh instansi dengan anggaran yang dimiliki.

4.6.6 Jurusan Matematika

- I. Market Share
Instansi terus berupaya untuk meningkatkan kualitas instansi terutama dalam hal kompetitif dengan instansi luar karena instansi masih belum bisa mendapatkan akreditasi yang maksimal sehingga harus terus ada upaya untuk meningkatkan kualitas instansi.
- II. Operasional Instansi
Kegiatan yang dilakukan oleh instansi telah sesuai dengan anggaran yang dimiliki. Adanya usaha ekstra

yang harus dilakukan instansi terkait penyesuaian manajemen keuangan dikarenakan terjadi perubahan kebijakan pusat terkait kebijakan keuangan.

4.6.7 Jurusan Teknik Perkapalan

I. Market Share

Instansi berusaha beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif walaupun belum semua bagian mengikuti kecepatan adaptasi kompetisi. Produktivitas instansi cukup konsisten ditinjau dari publikasi dan penelitian yang dihasilkan.

II. Operasional Instansi

Secara umum terjadi kesesuaian antara anggaran yang dimiliki dengan aktifitas yang dilakukan instansi. Terkait aset yang dimiliki instansi cenderung terjadi kestabilan.

4.6.8 Jurusan Teknik Sipil

I. Market Share

Produktivitas instansi mengalami peningkatan dilihat dari capaian instansi terutama dalam aktifitas internasional yang dicanangkan IO, instansi banyak mengirimkan dosen dan mahasiswa ke luar negeri untuk melanjutkan studi dan tugas belajar.

II. Operasional Instansi

Kinerja keuangan instansi memnuhi target ditinjau dari kesesuaian anggaran terhadap aktifitas yang dilakukan instansi. Terjadi peningkatan aset yang dimiliki oleh instansi karena ada evaluasi dan perbaikan yang terprogram.

4.7 Proposisi yang ditemukan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, berikut ini pemaparan terkait proposisi minor dan proposisi mayor penelitian:

4.7.1 Proposisi Minor

Dari analisis hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan proposisi minor berdasarkan keterkaitan masing- masing domain penelitian:

4.7.1.1 Kematangan MPTI terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Cooper et al. (2000), bahwa tingkat kematangan manajemen portofolio TI akan mempengaruhi rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Cooper et al. (2000) disebabkan oleh adanya pengelolaan investasi TI yang meliputi analisis manfaat, biaya, serta risiko dari investasi TI yang dilakukan, sehingga dengan adanya kematangan manajemen portofolio TI yang baik maka akan dapat mempertinggi rasionalitas pengambilan keputusan pada investasi TI yang dilakukan.

“Dalam melakukan perencanaan investasi TI, kami melakukan **analisis manfaat, biaya, serta kelebihan dan kekurangan dari investasi TI** yang akan dilakukan berdasarkan pertimbangan **rasionalitas pengambilan keputusan** investasi TI” Wcr.inf01.Ach.stat01

“Sebelum kita mengambil **keputusan investasi TI** maka **harus sesuai dengan rasionalitas** yang ada, sehingga keputusan investasi TI yang diambil telah sesuai dengan berbagai pertimbangan yang dijadikan dasar pengambilan keputusan” Wcr.inf02.TrA.stat03

“Dengan adanya **manajemen portofolio TI yang baik** maka akan meningkatkan **pengelolaan secara rasional** sehingga dapat membantu jurusan dalam meningkatkan keputusan investasi TI”
Wcr.inf03.Nan.stat03

“Kami berusaha melakukan pengambilan keputusan investasi TI **berdasarkan data- data rasional** yang digunakan sebagai pertimbangan pengambilan keputusan. **Pengelolaan investasi TI yang baik** akan dapat **meningkatkan rasionalitas** dalam pengambilan keputusan TI”
Wcr.inf04.Bda.stat02

“Pengambilan **keputusan investasi TI** didasarkan pada pertimbangan pemenuhan kebutuhan primer berdasarkan hasil diskusi pihak terkait yang **dipertimbangkan secara rasional**” **Wcr.inf05.Fbs.stat03**

“Ketika akan mengambil **keputusan investasi TI** maka dilakukan analisis terhadap manfaat dan biaya investasi yang dilakukan sesuai dengan **analisis yang rasional** dalam **pengambilan keputusan**”
Wcr.inf06.Ern.stat03

“Ketika melakukan investasi TI **didasarkan pada rasionalitas pengambilan keputusan**, sehingga kami tidak serta merta mengambil keputusan tanpa adanya pertimbangan yang rasional”
Wcr.inf07.Ikp.stat02

“**Manajemen portofolio TI** yang diterapkan didasarkan pada pertimbangan- pertimbangan dari berbagai hal yang mendukung **pengambilan keputusan secara rasional**” **Wcr.inf08.Bdu.stat02**

Para informan menyatakan bahwa dalam melakukan pengelolaan investasi TI harus didasari oleh rasionalitas pengambilan keputusan yang ditinjau dari perencanaan yang sistematis mulai dari analisis manfaat, analisis biaya, analisis risiko, dll. Sehingga, dari pemaparan yang disampaikan dapat dimaknai bahwa dalam melakukan investasi TI, kematangan manajemen portofolio TI memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan.

4.7.1.2 Kematangan MPTI terhadap Perilaku Politis

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku politis. Semakin tinggi kematangan MPTI maka akan mengurangi perilaku politis pada investasi TI yang dilakukan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Kaplan (2005) bahwa MPTI sangat dianjurkan sebagai tool yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Kaplan (2005) disebabkan oleh adanya tingkat kematangan MPTI yang baik maka akan dapat mengurangi munculnya kepentingan individu dan tidak transparansi yang mendasari pengambilan keputusan dalam pengelolaan investasi TI, selain itu dengan adanya kematangan MPTI yang baik maka akan dapat mengantisipasi pengambilan keputusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan instansi yang bisa disebabkan oleh adanya kepentingan dan intervensi dari pihak yang memiliki kekuasaan terhadap keputusan yang diambil, sehingga keputusan investasi harus dilakukan secara profesional agar sesuai kebutuhan dan tujuan instansi.

“Dalam melakukan **investasi TI** tidak ada kepentingan individu dalam pengambilan keputusan dan pengelolaannya. Investasi dilakukan secara profesional **berdasarkan kebutuhan dan tujuan instansi**, karena **jika** dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan investasi TI **tidak profesional** maka akan dapat **menyebabkan** munculnya **perilaku politis**” Wcr.inf01.Ach.stat02

“Dengan adanya **manajemen portofolio TI yang baik** maka akan dapat **mengurangi** munculnya unsur- unsur **perilaku politis**, sehingga pengambilan keputusan investasi TI selalu berusaha untuk didiskusikan dan tidak dipengaruhi oleh pihak yang memiliki jabatan” Wcr.inf02.TrA.stat04

“Kami selalu berusaha mendiskusikan pengambilan keputusan investasi TI. Selain itu kami menerima saran atau masukan yang relevan sebagai pertimbangan, hal ini dilakukan untuk meminimalisir adanya **perilaku**

politis dalam **perencanaan** dan **pengelolaan** terkait **investasi TI** yang dilakukan” Wcr.inf03.Nan.stat04

“Dalam melakukan investasi TI dilakukan secara profesional didasarkan pada pemenuhan kebutuhan jurusan agar dapat memperlancar proses belajar-mengajar, karena **kematangan manajemen portofolio TI** akan dapat **mengurangi** munculnya **perilaku politis**.” Wcr.inf04.Bda.stat03

“**Usulan kepala laboratorium** dalam investasi TI merupakan hal yang **sangat dijadikan pertimbangan** dalam pengambilan keputusan investasi TI” Wcr.inf05.Fbs.stat04

“Ketika melakukan perencanaan investasi TI **perintah dari pihak pejabat ITS memiliki peran** dalam pengambilan keputusan investasi TI” Wcr.inf06.Ern.stat04

“Dalam pengambilan keputusan investasi TI mungkin **pimpinan** merupakan pihak yang **memiliki pengaruh yang lebih** dalam pembuatan keputusan” Wcr.inf07.Ikp.stat03

“Dalam melakukan investasi TI selalu berusaha terbuka terhadap masukan yang didiskusikan dan disesuaikan dengan prioritas kebutuhan, tidak adanya keterbukaan dapat mengindikasikan adanya **perilaku politis** dalam **pengelolaan investasi TI** yang dilakukan” Wcr.inf08.Bdu.stat03

Dari pemaparan para informan, dapat dimaknai bahwa sesungguhnya perilaku politis ditemukan pada praktik pengambilan keputusan investasi TI, yang bisa ditinjau dari adanya pengaruh pihak yang memiliki kekuasaan atau jabatan lebih dalam investasi TI yang dilakukan. Sehingga, kematangan manajemen portofolio TI akan dapat mempengaruhi perilaku politis dalam investasi TI yang dilakukan.

4.7.1.3 Rasionalitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Goll dan Rasheed (2005) bahwa jika dalam melakukan investasi perusahaan menggunakan rasionalitas dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Goll dan Rasheed (2005) disebabkan oleh adanya dasar rasionalitas dalam pengambilan keputusan yang dapat menjadikan keputusan investasi TI yang diambil sesuai dengan prosedur dan kebutuhan yang sebenarnya, misal dalam hal pengelolaan anggaran investasi, dilakukan pengelolaan secara rasional sesuai dengan prosedur dan aturan yang ada. Sehingga dengan ketepatan keputusan yang diambil maka akan membantu peningkatan kinerja perusahaan.

“Dalam **pengelolaan** keuangan instansi terutama terkait **anggaran investasi TI**, kami menggunakan **acuan rasionalitas dalam pengambilan keputusan**, sehingga dapat membantu kami dalam menjaga **kesesuaian anggaran** yang ada dengan aktifitas yang dilakukan” **Wcr.inf01.Ach.stat03**

“Dengan penerapan **rasionalitas pengambilan keputusan** dalam melakukan **investasi TI** dapat membantu kami dalam memberikan **fasilitas** kepada para civitas akademik di instansi untuk terus **berkarya dan berkompetisi**, bisa dilihat dari **peningkatan prestasi** yang telah kami raih baik skala nasional maupun internasional” **Wcr.inf02.TrA.stat05**

“Kami selalu berusaha untuk menggunakan berbagai pertimbangan yang **sesuai dengan rasionalitas dan aturan** yang ada agar keputusan yang diambil dapat membantu **meningkatkan kinerja instansi** misal dalam hal pengelolaan keuangan” **Wcr.inf03.Nan.stat05**

“**Perencanaan yang sistematis** selalu dilakukan dalam pengambilan keputusan investasi TI, sehingga **keputusan investasi TI** yang

dilakukan akan sesuai tujuan jurusan yaitu untuk **meningkatkan kinerja jurusan**” Wcr.inf04.Bda.stat04

“Investasi TI yang dilakukan berdasarkan **rasionalitas pengambilan keputusan** agar bisa menghasilkan **manfaat** yang maksimal untuk **meningkatkan kinerja** jurusan” Wcr.inf05.Fbs.stat05

“Kami berusaha melakukan **pengelolaan anggaran investasi TI** berdasarkan **rasionalitas** dan **aturan** yang ada sehingga kinerja keuangan instansi **memenuhi target** yang ditinjau dari **kesesuaian anggaran** dan kegiatan yang dilakukan” Wcr.inf06.Ern.stat05

“**Rasionalitas** merupakan hal yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan supaya keputusan yang diambil **sesuai prosedur** sehingga dapat berdampak pada **meningkatnya kinerja instansi**” Wcr.inf07.Ikp.stat04

“Jika dalam pengambilan keputusan **berdasarkan rasionalitas** maka **kinerja instansi akan meningkat** karena keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan instansi” Wcr.inf08.Bdu.stat04

Dari pemaparan yang disampaikan oleh para informan dapat dimaknai bahwa dalam melakukan investasi TI, rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Meningkatnya kinerja perusahaan karena didasarkan rasionalitas pengambilan keputusan juga dapat ditinjau dari meningkatnya prestasi yang diraih serta kinerja perusahaan dalam pengelolaan keuangan.

4.7.1.4 Perilaku Politis terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Dean dan Sharfman (1996) bahwa untuk meraih tujuan organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik, keputusan perlu dibuat berdasar obyektif organisasi, tidak ada pengaruh perilaku politis, dan berdasarkan informasi yang relatif akurat. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Dean dan Sharfman

(1996) disebabkan oleh adanya perilaku politis seperti adanya kepentingan individu dalam pengambilan keputusan serta adanya pengaruh pihak yang memiliki jabatan dalam pengambilan keputusan dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan, karena keputusan yang diambil bisa tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tidak profesional dalam pengambilan keputusan.

“**Adanya perilaku politis** seperti kepentingan individu dan pengaruh pihak yang memiliki kekuasaan lebih dalam pengambilan keputusan akan memberikan pengaruh negatif yang **bisa menurunkan kinerja instansi**” Wcr.inf01.Ach.stat04

“Jika pada **keputusan** yang diambil **terdapat perilaku politis** maka keputusan yang diambil dapat **merugikan instansi** dikarenakan keputusan yang diambil bukan berdasarkan kepentingan bersama melainkan kepentingan individu, yang bisa berdampak pada kurang maksimalnya fasilitas yang diberikan kepada dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan karyanya” Wcr.inf02.TrA.stat06

“Dalam menetapkan **keputusan investasi TI**, kami berusaha untuk mengambil keputusan **sesuai kebutuhan** yang ada **dan tidak terdapat pengaruh dari pihak** yang memiliki **kekuasaan lebih**, karena jika **keputusan** yang diambil **bukan berdasarkan kebutuhan** maka bisa menyebabkan **kinerja instansi kurang maksimal**” Wcr.inf03.Nan.stat06

“Jika terdapat **unsur politis** dalam hal pengelolaan keuangan maka hal itu dapat **mempengaruhi kinerja** pengelolaan keuangan instansi karena bisa saja terjadi ketidakjujuran terkait pengelolaan keuangan yang sebenarnya” Wcr.inf04.Bda.stat05

“Dalam melakukan investasi TI **tidak boleh ada kepentingan individu** yang mendasari karena akan membuat keputusan yang dibuat **tidak sesuai** dengan tujuan instansi dan bisa **menurunkan kinerja instansi**” Wcr.inf05.Fbs.stat06

“Adanya **perilaku politis** dalam pengambilan keputusan dapat **mempengaruhi kinerja instansi**, meskipun terkadang masih terdapat pengaruh dari pihak berpengaruh” Wcr.inf06.Ern.stat06

“Jika terdapat **perilaku politis** dalam hal **pengelolaan keuangan** akan sangat **membahayakan kinerja instansi** dalam mengelola keuangannya, karena uang merupakan *case sensitive* yang harus benar-

benar dijaga pengelolaannya agar tidak terjadi penyimpangan”
Wcr.inf07.Ikp.stat05

“Kita harus profesional **jangan** sampai **terdapat kepentingan individu** yang mendasari pengambilan keputusan **karena akan berdampak** pada **kinerja instansi**” **Wcr.inf08.Bdu.stat05**

Dari pemaparan yang disampaikan oleh para informan dapat dimaknai bahwa dalam melakukan investasi TI, perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Menurunnya kinerja perusahaan karena adanya perilaku politis dalam pengambilan keputusan juga dapat ditinjau dari tidak meningkatnya prestasi yang diraih serta menurunnya kinerja perusahaan dalam pengelolaan keuangan.

4.7.1.5 Budaya *Bapakism* terhadap Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Subriadi (2013) bahwa pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat eksekusi suatu proyek, karena budaya merupakan faktor *intangibile*. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Subriadi (2013) karena jika terdapat unsur budaya *bapakism* maka meskipun sudah diketahui bahwa keputusan yang diambil itu tidak sesuai dengan kondisi yang ada, tetapi karena bapak (pimpinan) sudah memerintahkan untuk melakukan keputusan itu maka keputusan tersebut akan tetap dilakukan dan menjadikan keputusan yang diambil tidak sesuai dengan rasional pengambilan keputusan. Sehingga terkadang beberapa informasi dan data-data pendukung menjadi tidak berfungsi karena adanya faktor budaya yang masih berlaku.

“Masih **kentalnya unsur asal bapak senang** akan dapat membuat **keputusan** yang diambil **tidak sesuai dengan rasionalitas** dalam

pengambilan keputusan karena hanya mengutamakan kepentingan dan kepuasan pimpinan” **Wcr.inf01.Ach.stat05**

“Adanya budaya yang mengharuskan keputusan atau **perintah dari pimpinan wajib dijalankan** oleh anggotanya **tanpa adanya** negosiasi dan **pertimbangan** yang baik akan membuat **berkurangnya rasionalitas** dalam pengambilan keputusan” **Wcr.inf02.TrA.stat07**

“**Rasionalitas** dalam **pengambilan keputusan** akan **dapat berkurang jika** masih terdapat budaya yang sangat **menomorsatukan perintah pimpinannya** sehingga terkadang keputusan yang diambil kurang sesuai dengan prosedur atau aturan yang ada” **Wcr.inf03.Nan.stat07**

“Adanya kebiasaan untuk selalu **mengutamakan kesenangan pimpinan** merupakan hal yang tidak baik karena **dapat membuat keputusan** yang diambil **tidak sesuai dengan aturan** yang ada karena terlalu mengutamakan kepuasan pimpinan” **Wcr.inf04.Bda.stat06**

“**Keinginan ketua** yang harus dikabulkan atau **dipatuhi** tanpa perlu **mempertanyakan proses pencapaiannya** akan mengakibatkan keputusan yang diambil **tidak sesuai dengan rasional** yang ada sehingga berdampak pada kualitas keputusan yang diambil” **Wcr.inf05.Fbs.stat07**

“Perencanaan yang sistematis dan sesuai prosedur sangat diperlukan agar munculnya unsur **asal bapak senang** dapat **diminimalisir, sehingga keputusan** dapat diambil **secara rasioanal**” **Wcr.inf06.Ern.stat07**

“Pimpinan merupakan pihak yang memiliki andil yang sangat besar dalam pengambilan keputusan tetapi harus tetap dibatasi kekuasaan pimpinan supaya tidak muncul fenomena **asal bapak senang** karena akan dapat **mengurangi kualitas** dari **rasionalitas keputusan** yang dipilih” **Wcr.inf07.Ikp.stat06**

“Dalam mengambil **keputusan** tidak boleh berlandaskan faktor kesenangan pimpinan tetapi harus berlandaskan kebutuhan instansi karena **jika asal pimpinan senang** maka akan **berakibat berkurangnya rasionalitas** dalam pengambilan keputusan” **Wcr.inf08.Bdu.stat06**

Dari pemaparan yang disampaikan oleh para informan dapat dimaknai budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan.

4.7.1.6 Budaya *Bapakism* terhadap Perilaku Politis

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Allen et al. (1979) bahwa perilaku politis internal organisasi dipengaruhi oleh budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggal. Peneliti berpendapat bahwa kesesuaian dengan Allen et al. (1979) karena adanya budaya *bapakism* akan dapat menyebabkan munculnya perilaku politis, misal dalam pengambilan keputusan didasarkan pada asal bapak senang maka akan muncul perilaku politis yaitu melakukan segala upaya agar kepuasan pimpinan terpenuhi meskipun dengan melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan prosedur atau aturan yang ada. Selain itu, adanya unsur budaya *bapakism* yaitu pimpinan yang dapat mengatur segala aspek akan dapat menyebabkan munculnya penyalahgunaan atas kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki.

“Adanya unsur **asal bapak senang** dalam pengambilan keputusan akan dapat **menyebabkan munculnya perilaku politis** karena ada kecenderungan untuk melakukan berbagai hal demi kepuasan pimpinan”
Wcr.inf01.Ach.stat07

“**Kurangnya keterbukaan** dalam pengambilan keputusan karena **keputusan** yang diambil **terpusat** di **pimpinan** akan bisa menyebabkan **munculnya perilaku politis** karena memungkinkan keputusan hanya berdasarkan kehendak satu orang” **Wcr.inf02.TrA.stat09**

“Jika **pimpinan** memiliki kekuasaan yang **mampu mengatur berbagai hal** maka akan dapat menyebabkan **munculnya perilaku politis** karena mendominasinya kepentingan individu dalam pengambilan keputusan”
Wcr.inf03.Nan.stat09

“Adanya kebiasaan untuk **selalu mematuhi perintah apapun** dari **pimpinan** merupakan salah satu sikap yang dapat **mempengaruhi terjadinya perilaku politis**” **Wcr.inf04.Bda.stat08**

“Munculnya **perilaku politis** dapat disebabkan karena adanya sosok pimpinan yang sangat dinomorsatukan sehingga **semua perintah**

pimpinan dipenuhi yang terkadang **tanpa melihat prosesnya** sesuai atau tidak” **Wcr.inf05.Fbs.stat09**

“Ketika keputusan yang diambil dikarenakan **asal bapak senang** maka akan sangat besar kemungkinan terjadinya **perilaku politis**” **Wcr.inf06.Ern.stat09**

“Dalam mengambil **keputusan harus sesuai** dengan **kebutuhan instansi** karena **jika hanya karena kepuasan pimpinan** maka akan menyebabkan kecenderungan untuk melakukan berbagai cara agar pimpinan puas sehingga **memunculkan perilaku politis**” **Wcr.inf07.Ikp.stat08**

“Adanya unsur **asal pimpinan senang** dalam pengambilan keputusan akan menimbulkan kecenderungan **melakukan perilaku politis** karena terkadang tanpa melihat proses pencapaiannya tetapi hanya berdasarkan kepuasan pimpinan” **Wcr.inf08.Bdu.stat08**

Dari pemaparan yang disampaikan oleh para informan dapat dimaknai bahwa dalam melakukan investasi TI, budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis.

Peneliti juga menemukan salah satu budaya khas masyarakat Indonesia yang diibaratkan dalam peribahasa “*dimana tanah dipijak, disitulah langit dijunjung*”. Hal ini sesuai dengan pendapat Hofstede (1991) dan Quinn & Cameron (1983) bahwa budaya memiliki pengaruh disemua organisasi. Praktik budaya ini dapat ditinjau dari pemaparan yang disampaikan para informan terkait budaya dan kebiasaan di instansi yang ditempati.

“Jurusan Teknik Elektro sudah saya anggap **seperti keluarga sendiri**, oleh karena itu, saya selalu **berusaha** untuk **menjaga kualitas** jurusan. Saya sudah terbiasa datang jam 7 pagi dan pulang sampai jam 10 malam agar bisa maksimal memberikan pelayanan di jurusan. Jurusan Teknik Elektro merupakan jurusan besar di ITS yang dia terus bergerak tidak pernah berhenti, sehingga saya harus **menyesuaikan dengan budaya** jurusan Teknik Elektro ”**Wcr.inf02.TrA.stat08**

“Jurusan Teknik Perkapalan **sangat erat budaya kekeluargaannya**. Masing- masing civitas Teknik Perkapalan mempunyai rasa kepemilikan yang tinggi terhadap jurusan Teknik Perkapalan, sehingga selalu **berusaha untuk menjaga jurusan ini**” **Wcr.inf07.Ikp.stat07**

“Saya berusaha **menjaga kualitas instansi** karena saya memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan sumber daya yang dimiliki instansi” **Wcr.inf01.Ach.stat06**

“Saya berusaha selalu menjaga jurusan ini karena saya juga **merasa memiliki** jurusan sehingga saya **berusaha untuk melakukan yang pengabdian yang terbaik** baik jurusan ini sesuai dengan kemampuan saya” **Wcr.inf06.Ern.stat08**

“Keinginan untuk meningkatkan prestasi jurusan merupakan salah satu hal yang memotivasi saya untuk **terus menjaga kualitas jurusan** agar bisa meraih tujuan tersebut” **Wcr.inf03.Nan.stat08**

“Saya sudah lama **mengabdikan** di jurusan ini sehingga saya sudah **menganggap jurusan ini sebagai keluarga** saya sendiri sehingga saya selalu berusaha untuk menjaga kualitas jurusan” **Wcr.inf04.Bda.stat07**

“Saya **selalu berusaha menjaga kualitas** jurusan sesuai dengan kemampuan saya” **Wcr.inf05.Fbs.stat08**

“Saya **berusaha memberikan yang terbaik** dengan menerapkan **budaya saling peduli** terhadap perkembangan jurusan ini karena saya merasa juga ikut memiliki jurusan ini dan **memiliki tanggung jawab untuk terus menjaganya**” **Wcr.inf08.Bdu.stat07**

Dari pemaparan para informan dapat diketahui bahwa rasa memiliki dan kecintaan terhadap organisasi atau instansi yang ditempati masih sangat kental sehingga dapat mendorong seseorang untuk berusaha menjaga dan memakmurkan organisasi atau instansi yang ditempati.

4.7.2 Proposisi Mayor

Pada perusahaan non profit investasi TI yang dilakukan berdasarkan kebermanfaatannya dari investasi bukan untuk mendapatkan keuntungan secara materi, hal ini mengkonfirmasi pendapat Echo (2012) yang menyatakan bahwa investasi TI yang dilakukan perusahaan non profit berorientasi pada manfaat yang diperoleh. Dalam pengelolaan investasi TI, kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI) memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Cooper et al. (2000), bahwa tingkat kematangan

manajemen portofolio TI akan mempengaruhi rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Kematangan MPTI juga dapat memberikan pengaruh terhadap penurunan perilaku politis, hal ini mengkonfirmasi pendapat Kaplan (2005) bahwa MPTI sangat dianjurkan sebagai tool yang efektif dan objektif dalam pembuatan keputusan karena dapat mengurangi konteks politis.

Kinerja suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan, hal ini mengkonfirmasi pendapat Goll dan Rasheed (2005), bahwa jika dalam melakukan investasi perusahaan menggunakan rasionalitas dalam pengambilan keputusan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Dean dan Sharfman (1996), bahwa untuk meraih tujuan organisasi dan kinerja perusahaan yang lebih baik, keputusan perlu dibuat berdasar obyektif organisasi, tidak ada pengaruh perilaku politis, dan berdasarkan informasi yang relatif akurat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa fenomena budaya *bapakism* memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan perilaku politis. Budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Subriadi (2013), bahwa pengaruh budaya bagi perusahaan tidak dapat dilihat bentuknya namun dapat terasa efeknya saat eksekusi suatu proyek, karena budaya merupakan faktor intangible. Selain itu, budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis. Hal ini mengkonfirmasi pendapat Allen et al. (1979), bahwa perilaku politis internal organisasi dipengaruhi oleh budaya yang dibawa dari lingkungan tempat tinggal.

Peneliti juga menemukan salah satu budaya khas masyarakat Indonesia yang diibaratkan dalam peribahasa

“dimana tanah dipijak, disitulah langit dijunjung” yang dalam obyek penelitian diketahui bahwa rasa memiliki dan kecintaan terhadap organisasi atau instansi yang ditempati masih sangat kental sehingga dapat mendorong seseorang untuk berusaha menjaga dan memakmurkan organisasi atau instansi yang ditempati.

4.8 Keabsahan Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, berikut ini pengujian keabsahan hasil penelitian dengan menggunakan metode triangulasi dan member checking:

4.8.1 Triangulasi

Triangulasi merupakan proses pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data yang sudah ada. Triangulasi menurut Cresswell (2009) adalah teknik mengumpulkan sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema tugas akhir secara koheren.

Menurut Stainback (2007) bahwa teknik triangulasi dalam penelitian kualitatif bertujuan bukan untuk mencari kebenaran tentang fenomena tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Kebenaran data dimaksud valid atau tidak maka harus dibandingkan dengan data lain yang diperoleh dari sumber lain. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti mengadakan pengecekan terhadap validasi data yang telah diperoleh dengan mengkonfirmasi antara data/informasi yang diperoleh dari sumber informan yaitu: Kepala Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi (LPTSI) ITS, Kepala Jurusan Teknik Elektro, Kepala Jurusan Teknik Informatika, Kepala Jurusan Teknik Industri, Kepala Jurusan Sistem Informasi, Kepala Jurusan Matematika, Kepala Jurusan Teknik

Perkapalan, dan Kepala Jurusan Teknik Sipil. Peneliti membandingkan dari data hasil wawancara subjek penelitian kemudian menganalisis.

Teknik yang digunakan menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Berikut ini peneliti menjelaskan triangulasi dari sumber data ketika wawancara berlangsung sehingga ditemukan indikator-indikator berdasarkan keterkaitan domain penelitian. Memiliki nilai indikator mulai dari nilai angka 1 = Tidak berpengaruh, 2 = Sedikit berpengaruh, 3 = Berpengaruh, 4 = Sangat berpengaruh. Berikut ini peneliti menjelaskan triangulasi dari sumber data ketika wawancara berlangsung:

Tabel 4-1 Indikator keterkaitan domain (1)

Keterkaitan Domain	Informan 1				Informan 2			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan				V				V
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis			V				V	
Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan			V					V
Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan			V				V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan			V			V		
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis		V					V	

Tabel 4-2 Indikator keterkaitan domain (2)

Keterkaitan Domain	Informan 3				Informan 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan				V				V
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis			V				V	
Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan				V			V	
Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan			V				V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan		V					V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis			V			V		

Tabel 4-3 Indikator keterkaitan domain (3)

Keterkaitan Domain	Informan 5				Informan 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan			V				V	
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis			V				V	
Rasionalitas pengambilan keputusan			V				V	

Keterkaitan Domain	Informan 5				Informan 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4
memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan								
Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan			V					V
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan		V					V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis		V				V		

Tabel 4-4 Indikator keterkaitan domain (4)

Keterkaitan Domain	Informan 7				Informan 8			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan				V			V	
Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis			V				V	
Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan				V				V
Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan			V				V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan		V					V	
Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis			V				V	

Dari teknik triangulasi yang dilakukan, diperoleh bahwa dari delapan informan yang telah peneliti wawancarai menyatakan adanya pengaruh antar domain penelitian, hanya kadar nilai nya saja yang berbeda.

- Dari delapan informan yang ada pada penelitian, lima informan menyatakan kematangan manajemen portofolio TI **sangat berpengaruh** terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan dan tiga informan menyatakan kematangan manajemen portofolio TI **berpengaruh** terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan
- Delapan informan pada penelitian ini menyatakan bahwa kematangan manajemen portofolio TI **berpengaruh** terhadap penurunan perilaku politis
- Dari delapan informan yang ada pada penelitian, empat informan menyatakan rasionalitas pengambilan keputusan **sangat berpengaruh** terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan empat informan menyatakan rasionalitas pengambilan keputusan **berpengaruh** terhadap peningkatan kinerja perusahaan.
- Dari delapan informan yang ada pada penelitian, satu informan menyatakan perilaku politis **sangat berpengaruh** terhadap penurunan kinerja perusahaan dan tujuh informan menyatakan perilaku politis **berpengaruh** terhadap penurunan kinerja perusahaan
- Dari delapan informan yang ada pada penelitian, empat informan menyatakan budaya *bapakism* **berpengaruh** negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan dan empat informan menyatakan budaya *bapakism* **sedikit berpengaruh** negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan
- Dari delapan informan yang ada pada penelitian, empat informan menyatakan budaya *bapakism* **berpengaruh** positif terhadap perilaku politis dan empat informan

menyatakan budaya *bapakism* **sedikit berpengaruh** positif terhadap perilaku politis

Dari hasil triangulasi data wawancara kedelapan informan maka diperoleh hasil bahwa:

- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan
- Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis
- Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan
- Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan
- Budaya *bapakism* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis

4.8.2 Member Checking

Member checking pada validasi data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. Proses ini dilakukan dengan menyimpulkan deskripsi-deskripsi ke hadapan informan untuk mengecek apakah hasil wawancara atau data/informasi sudah akurat. Menurut Sugiyono (2009) member checking adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Proses ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan.

Berikut kesimpulan-kesimpulan yang dapat diambil dari pemaparan para informan saat wawancara berlangsung. Dari hasil kesimpulan tersebut dapat dijadikan sebagai validasi data untuk mengetahui akurasi data hasil penelitian.

a) Informan 1 (Ach):

Tabel 4-5 Member checking Ach

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Ach	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Dalam perencanaan investasi Teknologi Informasi, perlu dilakukan analisis manfaat, biaya, serta kelebihan dan kekurangan dari investasi TI berdasarkan pertimbangan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dalam melakukan investasi TI tidak ada kepentingan individu dalam pengambilan keputusan dan pengelolannya. Investasi dilakukan secara profesional berdasarkan kebutuhan dan tujuan instansi, karena jika dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan investasi TI tidak profesional maka akan dapat menyebabkan munculnya perilaku politis
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Dalam pengelolaan keuangan instansi terutama terkait anggaran investasi TI, digunakan acuan rasionalitas dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat membantu dalam menjaga kesesuaian anggaran yang ada dengan aktifitas yang dilakukan
	Perilaku politis	Adanya perilaku politis seperti

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
	memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	kepentingan individu dan pengaruh pihak yang memiliki kekuasaan lebih dalam pengambilan keputusan akan memberikan pengaruh negatif yang bisa menurunkan kinerja instansi
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Masih kentalnya unsur asal bapak senang akan dapat membuat keputusan yang diambil tidak sesuai dengan rasionalitas dalam pengambilan keputusan karena hanya mengutamakan kepentingan dan kepuasan pimpinan
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Adanya unsur asal bapak senang dalam pengambilan keputusan akan dapat menyebabkan munculnya perilaku politis karena ada kecenderungan untuk melakukan berbagai hal demi kepuasan pimpinan

b) Informan 2 (TrA):

Tabel 4-6 Member checking TrA

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
TrA	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Sebelum mengambil keputusan investasi TI maka harus sesuai dengan rasionalitas yang ada, sehingga keputusan investasi TI yang diambil telah sesuai dengan sebagai pertimbangan yang dijadikan dasar pengambilan keputusan
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dengan adanya manajemen portofolio TI yang baik maka akan dapat mengurangi munculnya unsur-unsur perilaku politis, sehingga pengambilan keputusan investasi TI selalu berusaha untuk didiskusikan dan tidak dipengaruhi oleh pihak yang memiliki jabatan
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Dengan penerapan rasionalitas pengambilan keputusan dalam melakukan investasi TI dapat membantu dalam memberikan fasilitas kepada para civitas akademik di instansi untuk terus berkarya dan berkompetisi, bisa dilihat dari peningkatan prestasi yang telah kami raih baik skala nasional maupun internasional

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Jika pada keputusan yang diambil terdapat perilaku politis maka keputusan yang diambil dapat merugikan instansi dikarenakan keputusan yang diambil bukan berdasarkan kepentingan bersama melainkan kepentingan individu, yang bisa berdampak pada kurang maksimalnya fasilitas yang diberikan kepada dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan karyanya
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Adanya budaya yang mengharuskan keputusan atau perintah dari pimpinan wajib dijalankan oleh anggotanya tanpa adanya negosiasi dan pertimbangan yang baik akan membuat berkurangnya rasionalitas dalam pengambilan keputusan
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Kurangnya keterbukaan dalam pengambilan keputusan karena keputusan yang diambil terpusat di pimpinan akan bisa menyebabkan munculnya perilaku politis karena memungkinkan keputusan hanya berdasarkan kehendak satu orang

Informan 3 (Nan):

Tabel 4-7 Member checking Nan

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Nan	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Dengan adanya manajemen portofolio TI yang baik maka akan meningkatkan pengelolaan secara rasional sehingga dapat membantu jurusan dalam meningkatkan keputusan investasi TI
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Saran yang relevan diterima sebagai pertimbangan pengambilan keputusan investasi TI, hal ini dilakukan untuk meminimalisir adanya perilaku politis yang bisa mempengaruhi perencanaan dan pengelolaan terkait investasi TI
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Dalam pengambilan keputusan harus menggunakan berbagai pertimbangan yang sesuai dengan rasionalitas dan aturan yang ada agar keputusan yang diambil dapat membantu meningkatkan kinerja instansi misal dalam hal pengelolaan keuangan
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Dalam menetapkan keputusan investasi TI berusaha sesuai kebutuhan yang ada dan tidak terdapat pengaruh dari pihak yang memiliki kekuasaan

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
		lebih, karena jika keputusan yang diambil bukan berdasarkan kebutuhan maka bisa menyebabkan kinerja instansi kurang maksimal
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Rasionalitas dalam pengambilan keputusan akan dapat berkurang jika masih terdapat budaya yang sangat menomorsatukan perintah pimpinannya sehingga terkadang keputusan yang diambil kurang sesuai dengan prosedur atau aturan yang ada
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Jika pimpinan memiliki kekuasaan yang mampu mengatur berbagai hal maka akan dapat menyebabkan munculnya perilaku politis karena mendominasinya kepentingan individu dalam pengambilan keputusan

c) Informan 4 (Bda):

Tabel 4-8 Member checking Bda

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Bda	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan	Pengambilan keputusan investasi TI didasarkan pada data- data rasional yang digunakan sebagai pertimbangan pengambilan

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
	rasionalitas pengambilan keputusan	keputusan. Dengan adanya pengelolaan investasi TI yang baik akan meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dalam melakukan investasi TI dilakukan secara profesional didasarkan pada pemenuhan kebutuhan jurusan agar dapat memperlancar proses belajar-mengajar, karena kematangan manajemen portofolio TI akan dapat mengurangi munculnya perilaku politis
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Perencanaan yang sistematis dilakukan dalam pengambilan keputusan investasi TI, sehingga keputusan investasi TI yang dilakukan akan sesuai tujuan jurusan yaitu untuk meningkatkan kinerja jurusan
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Jika terdapat unsur politis dalam hal pengelolaan keuangan maka dapat mempengaruhi kinerja pengelolaan keuangan instansi
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Adanya kebiasaan untuk selalu mengutamakan kesenangan pimpinan merupakan hal yang tidak baik karena dapat membuat keputusan yang diambil tidak sesuai dengan aturan yang ada karena terlalu

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
		mengutamakan kepuasan pimpinan
	Budaya memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis <i>bapakism</i>	Adanya kebiasaan untuk selalu mematuhi perintah apapun dari pimpinan merupakan salah satu sikap yang dapat mempengaruhi terjadinya perilaku politis

d) Informan 5 (Fbs):

Tabel 4-9 Member checking Fbs

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Fbs	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Pengambilan keputusan investasi TI didasarkan pada pertimbangan pemenuhan kebutuhan primer berdasarkan hasil diskusi pihak terkait yang dipertimbangkan secara rasional
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Usulan kepala laboratorium dalam investasi TI merupakan hal yang sangat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Investasi TI yang dilakukan berdasarkan rasionalitas pengambilan keputusan agar bisa menghasilkan manfaat yang maksimal untuk meningkatkan kinerja jurusan

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Dalam melakukan investasi TI tidak boleh ada kepentingan individu yang mendasari karena akan membuat keputusan yang dibuat tidak sesuai dengan tujuan instansi dan bisa menurunkan kinerja instansi
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Keinginan ketua yang harus dikabulkan atau dipatuhi tanpa perlu mempertanyakan proses pencapaiannya akan mengakibatkan keputusan yang diambil tidak sesuai dengan rasional yang ada sehingga berdampak pada kualitas keputusan yang diambil
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Munculnya perilaku politis dapat disebabkan karena adanya sosok pimpinan yang sangat dinomorsatukan sehingga semua perintah pimpinan dipenuhi yang terkadang tanpa melihat prosesnya sesuai atau tidak

e) Informan 6 (Ern):

Tabel 4-10 Member checking Ern

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Ern	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Dalam pengambilan keputusan investasi TI dilakukan analisis terhadap manfaat dan biaya investasi yang dilakukan sesuai dengan analisis yang rasional dalam pengambilan keputusan
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dalam perencanaan investasi TI perintah dari pihak pejabat ITS memiliki peran dalam pengambilan keputusan investasi TI
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Pengelolaan pengelolaan anggaran investasi TI berdasarkan rasionalitas dan aturan yang ada sehingga kinerja keuangan instansi memenuhi target yang ditinjau dari kesesuaian anggaran dan kegiatan yang dilakukan
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Adanya perilaku politis dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kinerja instansi, meskipun terkadang masih terdapat pengaruh dari pihak berpengaruh
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap	Perencanaan yang sistematis dan sesuai prosedur sangat diperlukan agar munculnya

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
	rasionalitas pengambilan keputusan	unsur asal bapak senang dapat diminimalisir, sehingga keputusan dapat diambil secara rasioanal
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Ketika keputusan yang diambil dikarenakan asal bapak senang maka akan sangat besar kemungkinan terjadinya perilaku politis

f) Informan 7 (Ikp):

Tabel 4-11 Member checking Ikp

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Ikp	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Investasi TI didasarkan pada rasionalitas pengambilan keputusan, sehingga tidak serta merta mengambil keputusan tanpa adanya pertimbangan yang rasional
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dalam pengambilan keputusan investasi TI mungkin pimpinan merupakan pihak yang memiliki pengaruh yang lebih dalam pembuatan keputusan
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Rasionalitas merupakan hal yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan supaya keputusan yang diambil sesuai prosedur sehingga dapat

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
		berdampak pada meningkatnya kinerja instansi
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Jika terdapat perilaku politis dalam hal pengelolaan keuangan akan sangat membahayakan kinerja instansi dalam mengelola keuangannya, karena uang merupakan <i>case sensitive</i> yang harus benar-benar dijaga pengelolaannya agar tidak terjadi penyimpangan
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Pimpinan merupakan pihak yang memiliki andil yang sangat besar dalam pengambilan keputusan tetapi harus tetap dibatasi kekuasaan pimpinan supaya tidak muncul fenomena asal bapak senang karena akan dapat mengurangi kualitas dari rasionalitas keputusan yang dipilih
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Dalam mengambil keputusan harus sesuai dengan kebutuhan instansi karena jika hanya karena kepuasan pimpinan maka akan menyebabkan kecenderungan untuk melakukan berbagai cara agar pimpinan puas sehingga memunculkan perilaku politis

g) Informan 8 (Bdu):

Tabel 4-12 Member checking Bdu

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
Bdu	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan rasionalitas pengambilan keputusan	Manajemen portofolio TI yang diterapkan didasarkan pada pertimbangan- pertimbangan dari berbagai hal yang mendukung pengambilan keputusan secara rasional
	Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap penurunan perilaku politis	Dalam melakukan investasi TI selalu berusaha terbuka terhadap masukan yang didiskusikan dan disesuaikan dengan prioritas kebutuhan, tidak adanya keterbukaan dapat mengindikasikan adanya perilaku politis yang akan mempengaruhi pengelolaan investasi TI yang dilakukan
	Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan	Jika dalam pengambilan keputusan berdasarkan rasionalitas maka kinerja instansi akan meningkat karena keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan instansi
	Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan	Dalam melakukan investasi TI harus profesional jangan sampai terdapat kepentingan individu yang mendasari pengambilan keputusan karena akan berdampak pada kinerja

Kode Informan	Keterkaitan Domain	Pernyataan Bermakna
		instansi yang ditempati
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh negatif terhadap rasionalitas pengambilan keputusan	Dalam mengambil keputusan tidak boleh berlandaskan faktor kesenangan pimpinan tetapi harus berlandaskan kebutuhan instansi karena jika asal pimpinan senang maka akan berakibat berkurangnya rasionalitas dalam pengambilan keputusan
	Budaya <i>bapakism</i> memiliki pengaruh positif terhadap perilaku politis	Adanya unsur asal pimpinan senang dalam pengambilan keputusan akan menimbulkan kecenderungan melakukan perilaku politis karena terkadang tanpa melihat proses pencapaiannya tetapi hanya berdasarkan kepuasan pimpinan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian. Pada bagian penutup ini dijelaskan pula saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, pembahasan dan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat meningkatkan rasionalitas pengambilan keputusan investasi TI.
2. Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi memiliki pengaruh terhadap perilaku politis. Semakin tinggi kematangan MPTI maka dapat mengurangi perilaku politis pada investasi TI yang dilakukan.
3. Pada perusahaan non profit yang digunakan sebagai obyek penelitian, kematangan manajemen portofolio TI berada diantara tingkat *defined* dan *managed*, yang dapat diartikan bahwa perusahaan tersebut telah mampu mengidentifikasi dan mendokumentasikan komponen TI yang dibutuhkan perusahaan namun koordinasi terkait proyek TI masih belum maksimal. Selain itu, manajemen portofolio TI yang telah dilakukan telah membantu perusahaan dalam pemilihan proyek secara obyektif.
4. Rasionalitas pengambilan keputusan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

5. Perilaku politis memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja perusahaan.
6. Budaya (*bapakism*) ditemukan pada perusahaan non profit yang digunakan sebagai obyek penelitian.
7. Budaya (*bapakism*) memiliki pengaruh terhadap rasionalitas pengambilan keputusan.
8. Budaya (*bapakism*) memiliki pengaruh terhadap perilaku politis.

5.2 Saran

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Tantangan yang ada pada penelitian kualitatif antara lain: peneliti harus memiliki kemampuan yang baik dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari informan penelitian, peneliti juga harus mampu melakukan pemilihan kalimat yang tepat untuk menerjemahkan berbagai informasi yang dimiliki. Penelitian ini sudah berusaha mengantisipasi tantangan- tantangan yang ada pada penelitian kualitatif. Berikut adalah saran yang diusulkan terkait dengan penelitian ini dan pengembangan kedepannya:

1. Obyek pada penelitian ini adalah perusahaan non profit. Pada penelitian selanjutnya diharapkan obyek penelitian yang digunakan adalah perusahaan profit agar dapat menambah keragaman hasil penelitian dengan metode kualitatif.
2. Berdasarkan hasil analisis manajemen portofolio TI pada perusahaan non profit, diperoleh kematangan manajemen portofolio TI yang berada di tingkat *manage*. Dari hasil penelitian tersebut muncul pertanyaan apakah kematangan manajemen portofolio TI pada perusahaan non profit hanya mampu di tingkat *manage*? sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menemukan titik terang atas permasalahan tersebut.

Lampiran A
Analisis Kematangan Manajemen Portofolio Teknologi Informasi (MPTI)

Manfaat:

Dengan dilakukannya penelitian ini perusahaan dan peneliti dapat mengetahui tingkat kematangan MPTI perusahaan. Hasil analisis yang dilakukan berupa kematangan MPTI perusahaan. Fungsi dari hasil tersebut dapat digunakan perusahaan untuk bahan perbaikan dan pengembangan terkait investasi TI.

Cara pengisian:

- Tandai lingkaran pada kolom pilihan sesuai jawaban yang Anda pilih dengan cara memberi tanda centang []
- Pilih salah satu dari empat pilihan yang ada
- Beri pembobotan pada masing-masing unsur MPTI berupa nilai prosentase dengan total 100% untuk 9 elemen

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database; pengeluaran terkait TI disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu	Tambahan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan	Tambahan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	

		database	informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau		
	O	O	O	O	
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	
	O	O	O	O	
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	
	O	O	O	O	
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan.	

	saat evaluasi O	difokuskan pada risiko keuangan O	kompleksitas proyek dan risiko teknologi O	Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i> O	
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan O	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek O	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan O	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek O	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan	

	O	O	mengimplementasikan proyek yang kadang dievaluasi O	sumber daya lain sering dikelola O	
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek O	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek O	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek O	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya O	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasaan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan	

		dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio		target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	
	O	O	O	O	
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan (tertulis)	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola portofolio suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerja perusahaan	
	O	O	O	O	
TOTAL BOBOT					100%

Lampiran B
Pedoman Wawancara

Instrumen Wawancara

Nama Informan :

Jabatan :

Rasionalitas Pengambilan Keputusan

Perencanaan sistematis

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI? (alasan jawaban)	
3	Question 3: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI? (alasan jawaban)	
4	Question 4: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI? (alasan jawaban)	
5	Question 5: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI? (alasan jawaban)	

Partisipasi pengambilan keputusan

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI? (alasan jawaban)	

Partisipasi Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru? (alasan jawaban)	

Komunikasi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai? (alasan jawaban)	

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
2	<p>Question 2: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI? (alasan jawaban)</p>	

Perilaku Politis

Individual vs Tujuan Instansi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	<p>Question 1: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI? (alasan jawaban)</p>	
2	<p>Question 2: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi? (alasan jawaban)</p>	
3	<p>Question 3: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI? (alasan jawaban)</p>	
4	<p>Question 4: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan? (alasan jawaban)</p>	

Terbuka pada Preferensi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI? (alasan jawaban)	

Penggunaan Negosiasi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI? (alasan jawaban)	

Penggunaan Kekuatan

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI? (alasan jawaban)	

Budaya *Bapakism*

Pemimpin (Bapak)

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebabakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana? (alasan jawaban)	
3	Question 3: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi? (alasan jawaban)	
4	Question 4: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)? (alasan jawaban)	

Sentralisasi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah perintah dan keputusan	

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
	terpusat dari pimpinan? (alasan jawaban)	
3	Question 3: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan? (alasan jawaban)	

Loyalitas

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai? (alasan jawaban)	

Asal Bapak Senang (ABS)

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi? (alasan jawaban)	
2	Question 2: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?	
3	Question 3: Apakah Anda tetap menjaga	

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
	kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?	
4	Question 4: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?	

Rukun

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?	
2	Question 2: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?	
3	Question 3: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?	

Perayaan

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?	
2	Question 2: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?	

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
3	Question 3: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?	

Kinerja Instansi Market Shared

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?	
2	Question 2: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?	
3	Question 3: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?	

Operasional Instansi

No	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan
1	Question 1: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?	
2	Question 2: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?	

Lampiran C Hasil Analisis MPTI

C.1 LPTSI ITS (Lembaga Pengembangan Teknologi Sistem Informasi)

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* LPTSI ITS oleh kepala LPTSI ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 1 Hasil Kematangan MPTI LPTSI

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database ; pengelolaan IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahkan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format	Tambahkan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	10%

			yang sama; Proyek terkadang dipantau		
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	5%
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	10%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko	15%

		risiko keuangan	teknologi	teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	15%
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	10%

			yang kadang dievaluasi		
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	10%
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	15%

		n proyek portofolio			
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	10%
TOTAL					100%

Untuk mendapatkan indeks, diberikan skor dari setiap unsur MPTI dengan skala 0 sampai 3 tergantung dari level kematangannya. Nilai rata-rata dari indeks kematangan MPTI akan berada dalam range 0 sampai 3 dan dihitung dengan menggunakan pendekatan analisis faktor komponen utama (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001), dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Indeks kematangan MPTI, } \eta = \gamma_1\chi_1 + \gamma_2\chi_2 + \dots + \gamma_9\chi_9$$

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portfolio Management* LPTSI oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala LPTSI ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indeks kematangan MPTI, } \eta = & (1 \times 0.1) + (0 \times 0.05) + (1 \times 0.1) + (3 \times 0.15) + (3 \times 0.15) + (3 \times 0.1) + \\ & (3 \times 0.1) + (2 \times 0.15) + (1 \times 0.1) = 2.1 \end{aligned}$$

C.2 Jurusan Teknik Elektro

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Elektro ITS oleh Kepala Jurusan Teknik Elektro ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 2 Hasil Kematangan MPTI jurusan Teknik Elektro

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	15%
2. Metrik	Metrik	Beberapa	NPV	Analisis	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
Finansial	finansial tidak digunakan dalam persetujuan	a analisis finansial dilakukan khususn ya <i>Payback Period</i> dan ROI	dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	5%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				risiko <i>cash flow</i>	
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	10%
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek yang	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
			kadang dievaluasi		
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	25%
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritaan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		pelaporan proyek portofolio			
9. <i>Software</i> khusus	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	5%
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Teknik Elektro ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Teknik Elektro ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = (1 \times 0.15) + (0 \times 0.05) + (1 \times 0.05) + (2 \times 0.15) + (2 \times 0.1) + (3 \times 0.15) + (3 \times 0.25) + (2 \times 0.05) + (1 \times 0.05) = 2.05$$

C.3 Jurusan Teknik Informatika

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Informatika ITS oleh Kepala

Jurusan Teknik Informatika ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 3 Hasil Kematangan MPTI jurusan Teknik Informatika

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemasukan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	10%
2. Metrik Finansial	Metrik finansial	Beberapa	NPV dan/atau	Analisis finansial	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
	tidak digunakan dalam persetujuan	analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	5%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash</i>	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				<i>flow</i>	
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	20%
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek yang kadang	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	20%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
			dievaluasi		
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	10%
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritaan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		n proyek portofolio			
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	Kadang menggunakan <i>software</i> khusus untuk mengelola suatu proyek	Hampir selalu menggunakan <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	5%
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Informatika ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Teknik Informatika ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indek kematangan MPTI, } \eta = & \\ & (1 \times 0.10) + (0 \times 0.05) + (1 \times 0.05) + (3 \times 0.10) + (2 \times 0.2) + (3 \times 0.2) + \\ & (2 \times 0.1) + (2 \times 0.15) + (1 \times 0.05) = 2.0 \end{aligned}$$

C.4 Jurusan Teknik Industri

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Industri ITS oleh Kepala Jurusan Teknik Industri ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 4 Hasil Kematangan MPTI jurusan Teknik Industri

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database ; pengelolaan IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	5%
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	dan memilih prioritas proyek	hampir selalu digunakan	
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	5%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	15%
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi	Ada beberapa	Ketergantungan lintas-proyek dan	Saling ketergantungan hampir	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
	hasil proyek tidak dipertimbangkan	pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	implementasi yang sering <i>bottleneck</i> dipertimbangkan	selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek yang kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	5%
7. Keterlibatan	Manajemen atas tidak pernah	Kadang manajemen atas	Sering manajemen atas terlibat	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek	20%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
manajemen atas	terlibat dalam pemilihan proyek	terlibat dalam pemilihan proyek	dalam proses pemilihan proyek	di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	20%
9.	Manual:	Tidak	Kadang	Hampir	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
<i>Software khusus</i>	tidak ada <i>software</i> yang digunakan	menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola suatu proyek	selalu menggunakan <i>software khusus update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Industri ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Teknik Industri ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = (1 \times 0.05) + (0 \times 0.1) + (1 \times 0.05) + (2 \times 0.15) + (2 \times 0.05) + (3 \times 0.05) + (3 \times 0.20) + (2 \times 0.20) + (1 \times 0.15) = 1.8$$

C.5 Jurusan Sistem Informasi

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Sistem Informasi ITS oleh Kepala Jurusan Sistem Informasi ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 5 Hasil Kematangan MPTI jurusan Sistem Informasi

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
------------	---------	---------	---------	---------	-------

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	Tambahan pada database terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	Tambahan pada database terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	1%
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	1%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		<i>Payback Period</i> dan ROI	prioritas proyek		
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	1%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	50%
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ada beberapa pertimbangan	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola.	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
	tidak dipertimbangkan	<i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	<i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Sebagai tambahan, fokus diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek yang kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	20%
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam	Kadang manajemen atas terlibat dalam	Sering manajemen atas terlibat dalam proses	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu.	20%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
	pemilihan proyek	pemilihan proyek	pemilihan proyek	Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	1%
9. <i>Software</i> khusus	Manual: tidak ada <i>software</i>	Tidak menggunakan	Kadang menggunakan <i>software</i>	Hampir selalu menggunakan	1%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
	yang digunakan	<i>software</i> khusus untuk mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	khusus untuk mengelola portofolio suatu proyek	n <i>software</i> khusus <i>update real time</i> pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Sistem Informasi ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Sistem Informasi ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = (1 \times 0.01) + (0 \times 0.01) + (1 \times 0.01) + (2 \times 0.5) + (1 \times 0.05) + (1 \times 0.2) + (2 \times 0.2) + (2 \times 0.01) + (1 \times 0.01) = 1.7$$

C.6 Jurusan Matematika

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Matematika ITS oleh Kepala Jurusan Matematika ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 6 Hasil Kematangan MPTI jurusan Matematika

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi /	Tidak ada database proyek	Semua proyek disimpa	Tambahan pada database	Tambahan pada database	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
Pemusatan	yang terpusat	n dalam satu database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	5%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	10%
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertim	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		i hasil proyek	ngkan	diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimple mentasikan proyek yang kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	10%
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	15%
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software khusus</i> untuk	Kadang menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola	Hampir selalu menggunakan <i>software khusus update real</i>	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	portofolio suatu proyek	time pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Matematika ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Matematika ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = (1 \times 0.15) + (0 \times 0.1) + (1 \times 0.05) + (2 \times 0.15) + (1 \times 0.1) + (3 \times 0.1) + (3 \times 0.1) + (2 \times 0.15) + (1 \times 0.10) = 1.6$$

C.7 Jurusan Teknik Perkapalan

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Perkapalan ITS oleh Kepala Jurusan Teknik Perkapalan ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 7 Hasil Kematangan MPTI jurusan Teknik Perkapalan

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi /	Tidak ada database proyek	Semua proyek disimpa	Tambahan pada database	Tambahan pada database	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
Pemusatan	yang terpusat	n dalam satu database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	terpusat (stage 1), kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	terpusat (stage 2), kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
3. Teknik pengambilan keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	Teknik-teknik tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	Teknik-teknik tersebut digunakan sesekali	Teknik-teknik tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	Kombinasi teknik digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	15%
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	10%
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertim	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		i hasil proyek	ngkan	diberikan pada ketergantungan lintas-proyek	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimple mentasikan proyek yang kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	10%
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				dalam proses pemilihan proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	15%
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software khusus</i> untuk	Kadang menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola	Hampir selalu menggunakan <i>software khusus update real</i>	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		mengelola suatu portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	portofolio suatu proyek	time pada modifikasi portofolio maupun kinerjanya	
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Perkapalan ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Teknik Perkapalan ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Indek kematangan MPTI, } \eta = (1 \times 0.05) + (0 \times 0.1) + (1 \times 0.15) + (2 \times 0.1) + (1 \times 0.15) + (3 \times 0.1) + (3 \times 0.10) + (2 \times 0.15) + (1 \times 0.10) = 1.65$$

C.8 Jurusan Teknik Sipil

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Sipil ITS oleh Kepala Jurusan Teknik Sipil ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel C- 8 Hasil Kematangan MPTI jurusan Teknik Sipil

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
1. Sentralisasi / Pemusatan	Tidak ada database proyek yang terpusat	Semua proyek disimpan dalam satu	Tambahan pada database terpusat (stage 1),	Tambahan pada database terpusat (stage 2),	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		database ; pengeluaran IT disimpan secara terpusat dan dipantau dalam satu database	kantor terpusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, menganalisis dan mendistribusikan informasi proyek dalam format yang sama; Proyek terkadang dipantau	kantor terpusat hampir selalu mengawasi dan mengontrol proyek	
2. Metrik Finansial	Metrik finansial tidak digunakan dalam persetujuan	Beberapa analisis finansial dilakukan khususnya <i>Payback Period</i> dan ROI	NPV dan/atau IRR kadang digunakan untuk evaluasi dan memilih prioritas proyek	Analisis finansial selalu dilakukan. NPV dan/atau IRR hampir selalu digunakan	10%
3. Teknik pengambilan	Teknik-teknik	Teknik-teknik	Teknik-teknik	Kombinasi teknik	10%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
an keputusan investasi IT (misal: BSC, CSF)	tersebut tidak digunakan untuk persetujuan	tersebut digunakan sesekali	tersebut terkadang digunakan untuk mengevaluasi proyek	digunakan untuk mendapat gambaran holistik proyek dan hampir selalu mengevaluasi proyek	
4. Analisis risiko	Risiko dan ketidakpastian tidak dipertimbangkan saat evaluasi	Kadang risiko dievaluasi. Pada kebanyakan kasus difokuskan pada risiko keuangan	Risiko keuangan dipertimbangkan, tetapi juga fokus pada kompleksitas proyek dan risiko teknologi	Analisis risiko yang lengkap hampir selalu dilakukan. Fokus pada kompleksitas proyek, risiko teknologi, pengalaman tim, dan risiko <i>cash flow</i>	10%
5. Saling ketergantungan	<i>Overlap</i> dan duplikasi hasil proyek tidak dipertimbangkan	Ada beberapa pertimbangan <i>overlap</i> dan duplikasi hasil proyek	Ketergantungan lintas-proyek dan implementasi yang <i>bottleneck</i> sering dipertimbangkan	Saling ketergantungan hampir selalu dikelola. Sebagai tambahan, fokus diberikan pada	5%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				ketergantungan lintas-proyek	
6. Batasan-batasan	Batasan-batasan tidak dipertimbangkan	Sedikit analisis batasan-batasan. Hanya pengawasan kapasitas keuangan yang dipertimbangkan	Sering mengevaluasi kapasitas keuangan dan kompetisi untuk sumber lain. Batasan lain, seperti kemampuan staf untuk mengimplementasikan proyek yang kadang dievaluasi	Batasan kapasitas keuangan hampir selalu dipertimbangkan. Aspek lain seperti kemampuan staf dan sumber daya lain sering dikelola	10%
7. Keterlibatan manajemen atas	Manajemen atas tidak pernah terlibat dalam pemilihan proyek	Kadang manajemen atas terlibat dalam pemilihan proyek	Sering manajemen atas terlibat dalam proses pemilihan proyek	<i>Review</i> yang sistematis dari proyek di level tertentu. Manajemen atas hampir selalu terlibat dalam proses pemilihan	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
				proyek dan pemimpin bisnis bertanggung jawab untuk hasilnya	
8. Optimisasi	Tidak ada proses untuk mengoptimisasi portofolio	Sedikit proses untuk mengoptimisasi portofolio dilakukan. Beberapa usaha dilakukan dalam meningkatkan pelaporan proyek portofolio	Sering dilakukan pelaporan proyek portofolio dan per tahun, atau lebih ada pemrioritasan proyek portofolio	Proses untuk mengoptimisasi portofolio hampir selalu dilakukan. Hasil proyek selalu dibandingkan dengan target awal dan keuntungan proyek secara terpusat dipantau	10%
9. <i>Software khusus</i>	Manual: tidak ada <i>software</i> yang digunakan	Tidak menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola suatu	Kadang menggunakan <i>software khusus</i> untuk mengelola portofolio suatu	Hampir selalu menggunakan <i>software khusus update real time</i> pada modifikasi	15%

Unsur MPTI	Stage 0	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Bobot
		portofolio proyek (misal: Microsoft Office)	proyek	portofolio maupun kinerjanya	
TOTAL					100%

Setelah dilakukan penilaian terhadap *IT Portofolio Management* Jurusan Teknik Sipil ITS oleh informan yang telah ditetapkan peneliti yaitu Kepala Jurusan Teknik Sipil ITS, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Indek kematangan MPTI, } \eta = & \\ & (1 \times 0.15) + (0 \times 0.1) + (1 \times 0.1) + (2 \times 0.1) + (2 \times 0.05) + (2 \times 0.1) + \\ & (3 \times 0.15) + (2 \times 0.1) + (1 \times 0.15) = 1.7 \end{aligned}$$

Lampiran D

Hasil Wawancara Informan

D.1 Wawancara dengan informan 1:

Nama : Dr. Ir. Achmad Affandi, DEA
Jabatan : Kepala LPTSI ITS
Hari/Tanggal : Kamis/2-10-2014
Waktu : 09.00-10.00
Lokasi : Jurusan Teknik Elektro ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P:Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Pasti ada perencanaan biaya karena sebelum melakukan investasi TI harus ada perencanaan yang matang

P:Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I:Ya pasti kita berorientasi pada keuntungan, tapi bukan keuntungan yang terhitung dalam rupiah tapi berdasarkan pemenuhan kebutuhan. Keuntungan yang arahnya lebih ke manfaat

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya dilakukan identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I:Iya ada beberapa alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam melakukan investasi TI

P:Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Risiko yang dipertimbangkan adalah plus minus dari masing- masing alternatif yang ada, sehingga bisa memilih pilihan yang paling optimal

P:Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI. Karena pimpinan merupakan pihak yang akan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil.

P:Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Iya berkomitmen karena kalau tidak berkomitmen maka pengembangan TI akan berantakan.

P:Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Partisipasi pegawai tergantung peran sertanya karena pada saat perencanaan tidak semua pegawai terlibat hanya beberapa orang yang terlibat misal pimpinan dan para koordinator proyek TI

P:Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Tidak selalu mudah karena kita tetap butuh bantuan dari orang luar yang ahli untuk membantu memberikan arahan terkait TI baru yang diterapkan

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Sifatnya terbuka tapi tidak disosialisasikan karena informasi terkait investasi TI telah ada di rencana anggaran kita, kalau ada yang mau bertanya maka akan dijawab

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada forum tetapi informasi terkait investasi TI telah ada di rencana anggaran yang dibuat dan telah di online kan sehingga bisa dilihat informasi nya, tetapi informasi tersebut

hanya untuk konsumsi manajemen terkait tidak boleh dikonsumsi oleh publik

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada kepentingan individu tapi berdasarkan kepentingan instansi

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya, keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya, pimpinan menetapkan prioritas dari beberapa opsi investasi yang direncanakan dan disesuaikan dengan anggaran keuangan yang ada

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya semua informasi disalurkan karena pada saat perencanaan terdapat kerjasama mulai dari level koordinator sampai level pimpinan

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada, tapi tidak semua pegawai terlibat dalam perencanaan investasi TI

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran yang relevan pasti dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Dalam hal ini pihak keuangan sangat berpengaruh dalam keputusan investasi TI karena investasi yang dilakukan sangat bergantung pada anggaran keuangan yang ada

P:Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Pimpinan merupakan pihak yang menentukan keputusan akhir investasi TI tetapi pimpinan tidak serta merta memutuskan karena pasti ada pertimbangan- pertimbangan

P:Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya pasti pimpinan mengarahkan para pegawai pada target yang harus dicapai

P:Apakah pimpinan mempunyai sifat kepakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya terdapat sifat mengayomi kepada semua pegawai agar bisa saling bekerja sama dalam mencapai target yang diinginkan

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya sekarang ada sistem honorarium berdasarkan remunerasi yang ditentukan langsung oleh ITS

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya dalam berinteraksi selalu mengedepankan tata karma antar sesama misal dengan yang lebih tua harus menghormati sehingga masih menerapkan budaya tersebut

P:Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I:Iya struktur instansi berbentuk top-down

P:Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Perintah dan keputusan yang diambil tidak selalu terpusat dari pemimpin karena dalam perencanaan investasi TI akan melibatkan level tertentu juga

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Kalau keputusan akhir tidak ada yang bisa merubah karena itu sudah menjadi keputusan bersama

P:Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Keputusan itu sudah jadi program jadi harus dilaksanakan keputusan itu, jika kita lalai maka risikonya ada di kita

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Proses itu penting jadi harus dilihat juga karena jika dalam prosesnya terjadi kesalahan maka hasil yang akan didapat juga tidak maksimal

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Kita berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja berdasarkan target yang disebut indikator kinerja bukan demi kepuasan pimpinan

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Iya saya berusaha menjaga kualitas instansi semaksimal mungkin

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya, saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Kalau membantu yang bukan jobdesk itu merupakan prioritas kedua, jadi mengutamakan jobdesk yang dimiliki terlebih dahulu, bukan serta merta karena kepuasan pimpinan

P:Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Karena mayoritas adalah project base maka istilah yang lebih tepat adalah bekerja sama karena masing- masing individu memiliki job desk tersendiri dalam menyelesaikan suatu proyek

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya dilakukan musyawarah mufakat dalam melakukan perencanaan suatu proyek

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya tentunya budaya saling menghormati sangat kental

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada, karena juga terbatas anggaran keuangan

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Perayaan tidak harus dilakukan

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada, kegiatan religinya dilakukan masing- masing individu misalnya berdo'a

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya, karena kompetisi selalu terjadi sehingga harus selalu melakukan usaha perbaikan

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Kalau diamati dari tahun ke tahun kemampuan para pegawai terus bertambah

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya harus ada peningkatan dalam hal produktivitas karena kalau tidak meningkat maka lebih baik bubar saja instansinya

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya aktifitas yang dilakukan instansi telah sesuai dengan anggaran yang didapatkan

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya dilihat dari aset yang dimiliki maka setiap tahunnya terjadi peningkatan karena disesuaikan dengan peningkatan kebutuhan TI

D.2 Wawancara dengan informan 2:

Nama : Dr. Tri Arief Sardjono, S.T., M.T
Jabatan : Kepala Jurusan Teknik Elektro ITS
Hari/Tanggal : Rabu/1-10-2014
Waktu : 10.00-11.00
Lokasi : Jurusan Teknik Elektro ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya perencanaan biaya selalu dilakukan sebelum melakukan investasi TI

P: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya analisis keuntungan yang dibuat berupa kemudahan dalam memberikan pelayanan, investasi yang dilakukan diharapkan dapat mengurangi gangguan dalam memberikan pelayanan

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya selalu ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya ada beberapa opsi yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan supaya bisa didapatkan keputusan yang paling optimal

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya selalu ada pertimbangan risiko dari masing- masing pilihan investasi yang ada

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pasti pimpinan selalu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan TI

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Iya jelas, pimpinan pasti berkomitmen mendukung pengembangan TI yang dilakukan agar bisa menjadi lebih baik

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Sangat tinggi. Partisipasi yang dilakukan bisa dalam bentuk yang bermacam- macam contohnya adanya complain yang diberikan pegawai juga merupakan partisipasi karena menunjukkan adanya kepedulian

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya kalau disini pegawai mudah beradaptasi dengan teknologi yang diterapkan

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Iya informasi terkait investasi TI terbuka tapi tidak semuanya di paparkan

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada forum khusus yang dibuat

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada unsur individu karena dalam pengambilan keputusan TI adalah berdasarkan kebutuhan

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya sesuai dengan kebutuhan instansi dan akan terus dikembangkan kedepannya

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya dari beberapa opsi yang ada pimpinan akan menetapkan prioritas sesuai dengan tingkat kebutuhan dalam investasi TI

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya karena saya berusaha membuka diri bagi semua level untuk menyampaikan informasi- informasi terkait investasi TI

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan atas preferensi pegawai terkait investasi TI

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran selalu ditampung menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan TI

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Tidak, karena investasi TI berdasar atas kebutuhan jadi tidak dipengaruhi oleh kepentingan satu pihak

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Kalau saya tidak menggunakan jabatan karena jabatan merupakan level terendah dari leadership

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya, kita arahkan para pegawai untuk mencapai target keberhasilan walaupun tidak semudah membalikkan telapak tangan. Selalu ada usaha agar pegawai nyaman untuk bekerja disini

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya pimpinan harus memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, tidak perlu banyak omong tetapi bisa memberikan contoh atau teladan yang baik dan mengayomi kepada bawahannya

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya tapi apresiasi tidak berupa uang, tapi dalam bentuk yang lain contohnya sapaan atau ucapan yang memotivasi

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya jadi unsur budaya Jawa diterapkan yaitu melestarikan unggah- ungguh, sopan- santun kepada sesama, menghormati orang yang lebih tua, sehingga bisa terjalin keharmonisan

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya struktur instansi berbentuk top-down

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Tidak, keputusan tidak selalu terpusat di pimpinan karena selalu dibicarakan bersama komisi pertimbangan jurusan untuk dimusyawarahkan

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Selama itu disertai alasan dan argument yang benar maka tidak apa- apa pegawai menyampaikan pendapatnya dalam hal perubahan keputusan karena pemimpin jurusan juga bisa salah

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Kalau ada keputusan dari pimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada di jurusan maka harus dicari solusinya sehingga tidak serta merta diikuti

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Kalau saya proses yang paling penting karena jika prosesnya baik maka InsyaAllah hasilnya akan baik

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Saya berusaha menjaga komitmen kinerja tetapi tidak berlandaskan demi kepuasan pimpinan tapi saya mengambil hal yang positifnya

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Iya saya berusaha menjaga kualitas instansi tempat saya bekerja agar bisa memberikan pelayanan yang terbaik

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Untuk beberapa hal akan saya bantu jika saya bisa tetapi bukan berlandaskan kepuasan pimpinan. Dan dalam melakukan sesuatu seharusnya dilakukan dengan senang dan tidak terpaksa

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya sudah pasti dilakukan

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya dalam mengambil keputusan TI dilakukan melalui musyawarah mufakat

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya disini antara satu pegawai dengan pegawai yang lain telah membiasakan menerapkan budaya saling menghormati

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Iya ada acara yang bentuknya syukuran dan halal bihalal yang tujuannya sebagai sarana silaturahmi yang tidak harus karena adanya proyek TI

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Bukan diniatkan perayaan tapi acara kumpul bersama, acara kumpul bersama berusaha dilakukan karena bisa kumpul bersama merupakan nilai yang mahal yang tidak bisa diuangkan

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Secara khusus tidak ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya instansi cepat beradaptasi dengan lingkungan kompetitif, hal ini terbukti dengan banyaknya perwakilan dari jurusan teknik Elektro yang bersaing di ajang- ajang bergengsi

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Iya karena selalu ada usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya TI

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya produktivitas instansi mengalami peningkatan setiap tahunnya, bisa dilihat dari prestasi- prestasi yang telah diraih

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target dan bila ada kegiatan tambahan maka harus berani mencari tambahan biaya dari sumber lain

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya pasti ada peningkatan asset yang dimiliki

D.3 Wawancara dengan informan 3:

Nama : Dr.Eng.Nanik Suciati,S.Kom.,M.Kom

Jabatan : Kepala Jurusan Teknik Informatika ITS

Hari/Tanggal: Rabu/1-10-2014

Waktu : 13.00-14.00

Lokasi : Jurusan Teknik Informatika ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya kan apapun itu termasuk pengembangan TI harus dianalisis dulu biaya yang dimiliki jadi tidak langsung melakukan investasi TI tanpa memikirkan biaya yang ada

P: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada analisis keuntungan yang dipertimbangkan, kalau misal investasi itu tidak menguntungkan dan tidak menambah efisiensi maka investasi tersebut tidak perlu dilakukan

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya dilakukan identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Dalam merencanakan investasi TI pastinya ada beberapa opsi yang dipertimbangkan sebagai bahan untuk mengambil keputusan

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya dari setiap opsi yang ada maka dipertimbangkan risikonya supaya bisa memilih opsi yang paling sesuai

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan karena pimpinan merupakan pihak yang dimintai pertanggung jawaban terhadap keputusan yang diambil

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Pimpinan selalu mendukung pengembangan TI untuk meningkatkan kualitas jurusan

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Iya partisipasi, saran- saran pegawai diperlukan terkait investasi TI

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya pegawai mudah beradaptasi terhadap teknologi yang diterapkan karena juga ada usaha pembimbingan jika ada teknologi baru

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Iya informasi terkait investasi TI terbuka informasinya P:

Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Forum yang dilakukan biasanya dalam bentuk rapat dan diskusi bersama yang membahas investasi TI

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada kepentingan individu dalam pengambilan keputusan investasi TI

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya keputusan yang diambil harus sesuai dengan kebutuhan instansi sehingga tidak menyimpang dengan tujuan yang ada

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya pimpinan menetapkan prioritas berdasarkan ke urgencyan investasi yang akan dilakukan

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya semua informasi yang ada terkait investasi TI disalurkan kepada pimpinan

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan atas preferensi para pegawai sebagai bahan pengambilan keputusan TI

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran- saran yang relevan dari para pegawai selalu dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan TI

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Tidak dipengaruhi karena saran pihak yang terlibat misal kepala laboratorium hanya digunakan sebagai bahan masukan yang nantinya tetap dimusyawarahkan untuk mengambil keputusan

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Tidak juga karena dalam pengambilan keputusan dilakukan melalui rapat, diskusi, musyawarah mufakat untuk menetapkan hasil akhir keputusan TI

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya pimpinan selalu mengarahkan pegawai terkait capaian yang harus diraih

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Tergantung orang lain melihat saya, tetapi saya sebagai pimpinan selalu berusaha untuk bisa mengayomi semua pihak

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya kalau di ITS ada dalam bentuk award atau remunerasi yang diperuntukkan bagi pegawai yang berkinerja bagus, tetapi di jurusan tidak ada penghargaan karena kebijakan saat ini semua keputusan terkait penghargaan terpusat di ITS tidak menjadi kebijakan di jurusan

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya membiasakan unggah- ungguh dan tata karma yang baik, juga rasa malu- malu masih ada antara pegawai ke pimpinan

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya struktur instansi berbentuk top-down

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Tidak selalu, karena pengambilan keputusan bisa di delegasikan kepada pihak yang layak diberikan tanggung jawab, misal sekretaris jurusan

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Jika ingin mengubah harus disertakan dengan alasan yang logis yang bisa dibuktikan kebenarannya

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Tidak selalu, karena terkadang perintah dari pimpinan tidak sesuai dengan kondisi jurusan sehingga harus ada penyesuaian atau mencari solusi yang terbaik

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Selain hasil pimpinan juga memperhatikan proses dari target yang dicapai pegawai

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga komitmen kinerja tetapi bukan berlandaskan demi kepuasan pimpinan tapi berdasarkan kebutuhan jurusan

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Iya saya selalu berusaha menjaga karena saya dipilih oleh orang-orang di jurusan sehingga harus berusaha memberikan yang terbaik

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Kalau demi kepuasan pimpinan saya tidak bersedia tetapi saya mau membantu jika benar-benar dibutuhkan dan saya bisa membantu

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya kebiasaan gotong-royong dilakukan

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya musyawarah mufakat selalu dilakukan untuk mengambil keputusan TI

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Antar pegawai selalu membudayakan sikap saling menghormati dalam kesehariannya

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan dalam rangka proyek tetapi terkadang adanya syukuran

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Tidak harus dilakukan

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada kegiatan religi khusus yang dilakukan untuk kelancaran proyek, tetapi setiap hari masing-masing pribadi melakukan do'a

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Di kesehariannya ada semangat kompetitif antar pegawai sehingga selalu ada usaha yang dilakukan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang kompetitif baik di internal maupun eksternal

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Iya selalu ada upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya TI di jurusan sehingga diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik dan mampu menghasilkan outputan yang berkualitas

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Kalau dilihat dari tolak ukur keberhasilan maka terjadi peningkatan terkait produktivitas jurusan

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya terjadi keseuaian antara anggaran yang ada dengan aktifitas yang dilakukan instansi

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya terdapat peningkatan terhadap asset yang dimiliki oleh instansi

D.4 Wawancara dengan informan 4:

Nama : Prof. Ir. Budi Santosa, M.Sc., PhD
Jabatan : Kepala Jurusan Teknik Industri ITS
Hari/Tanggal : Rabu/1-10-2014
Waktu : 15.00-16.00
Lokasi : Jurusan Teknik Industri ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada perencanaan biaya yang dilakukan sebelum melakukan investasi TI. Misalnya ada laboratorium yang membutuhkan TI maka dilihat apakah anggaran yang ada memungkinkan untuk melakukan investasi.

P:Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Analisis keuntungan tidak dalam rupiah tapi dilihat dari kebermanfaatannya dari investasi yang akan dilakukan.

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Ada identifikasi permasalahan yang dilakukan sebelum melakukan investasi TI.

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI, misalkan ada beberapa alternatif mau membeli Oracle SAP apa ERP.

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya risiko dari setiap alternatif dipertimbangkan dalam perencanaan keputusan investasi TI.

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pimpinan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan investasi TI dan di setiap pembelian terkait TI pimpinan selalu terlibat.

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Iya pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI yang dilakukan.

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Tidak semua pegawai terlibat tapi hanya pihak yang bersangkutan saja yang ikut berpartisipasi dalam perencanaan investasi TI.

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Terkait penerapan teknologi baru para pegawai memiliki kemampuan dalam penerapannya.

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Iya informasi terkait investasi terbuka bagi seluruh pegawai dan tidak ada yang ditutup- tutupi.

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada forum khusus yang dibuat, tetapi terdapat rapat jurusan yang digunakan sebagai media diskusi dalam pengambilan keputusan.

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Mungkin ada unsur kepentingan individu misal agar supaya matakuliah pilihannya laku atau banyak yang minat maka seorang dosen mengusulkan investasi teknologi atau software untuk menambah minat mahasiswa memilih matakuliahnya, tetapi dalam pengambilan keputusannya tetap didiskusikan secara ilmiah.

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya investasi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan instansi.

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya pimpinan menetapkan prioritas mana yang penting dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Menurut saya tidak ada yang disembunyikan terkait informasi investasi TI.

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan terkait preferensi dari para pegawai terkait perencanaan investasi TI.

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran yang relevan selalu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Keputusan akhir tidak dipengaruhi oleh sekelompok pihak yang memiliki kekuasaan. Keputusan akhir ada di kajur tetapi kajur juga tidak dipengaruhi.

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Mungkin diposisi ini kajur yang memiliki kekuatan dalam keputusan akhir TI karena kajur merupakan pimpinan tertinggi jurusan, tetapi tidak ada pihak lain yang karena jabatan bisa memberikan pengaruh.

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya pimpinan mengarahkan para pegawai dalam pencapaian target keberhasilan.

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kepapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya pimpinan berusaha untuk mengayomi bawahannya.

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya ada penghargaan pegawai teladan yang terpusat di ITS

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya selalu menerapkan tata krama, unggah- ungguh dalam kesehariannya.

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya struktur organisasi berbentuk top-down

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Iya perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Pegawai tidak bisa mengubah keputusan akhir dari pimpinan.

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Tidak selalu, terkadang melaksanakan dengan tidak sepenuh hati jika perintah yang diberikan tidak sesuai dengan keadaan jurusan.

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Pimpinan melihat ke hasil target capaian pegawai

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Tidak demi kepuasan pimpinan tapi untuk kelancaran proses pembelajaran.

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Tergantung kondisi untuk menjaga kualitas instansi

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan instansi.

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Kadang- kadang saya bantu tapi bukan untuk kepuasan pimpinan tapi untuk kelancaran program ITS.

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya kebiasaan gotong royong, kerjasama dibiasakan dalam keseharian.

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya selalu dilakukan musyawarah mufakat dalam mengambil suatu keputusan.

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya selalu ditanamkan budaya saling menghormati antar pegawai.

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan terkait proyek yang dilakukan

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Tidak harus diadakan

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada kegiatan religi yang diadakan demi kencaran proyek.

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif.

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Iya instansi memiliki sumber daya yang unggul. Di ITS juga ada penilaian jurusan terbaik dan jurusan industri sering mendapatkan penghargaan tersebut.

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya terjadi peningkatan terkait produktivitas instansi.

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya kinerja keuangan instansi memenuhi target terkait kesesuaian anggaran dengan aktifitas instansi.

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya aset yang dimiliki jurusan semakin banyak.

D.5 Wawancara dengan informan 5:

Nama : Dr.Eng.Febriliyan Samopa,S.Kom.,M.Kom
Jabatan : Kepala Jurusan Sistem Informasi ITS
Hari/Tanggal: Rabu/1-10-2014
Waktu : 08.00-09.00
Lokasi : Jurusan Sistem Informasi ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Pasti ada perencanaan karena ada batasan dana dalam satu tahun sehingga harus ada perencanaan biaya dalam investasi TI.

P:Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Analisis profit yang dilakukan bukan dalam bentuk uang karena merupakan instansi non profit yang berinvestasi untuk memenuhi kebutuhan primer instansi.

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Jelas ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI.

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya ada beberapa alternatif yang dipertimbangkan misal ketika ingin membuat sebuah laboratorium maka harus mempertimbangkan ingin membeli server, PC, atau infrastruktur yang seperti apa.

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya pasti ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI.

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Pasti ada komitmen dari pimpinan untuk pengembangan TI di jurusan

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Yang paling terlibat adalah dipilih yang paling berkomitmen sehingga partisipasi yang dilakukan bisa maksimal.

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan dalam penerapan teknologi baru terutama di jurusan ini merupakan salah satu jurusan teknologi.

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Kalau untuk dosen iya terbuka karena didiskusikan di rapat jurusan tetapi kalau pegawai hanya yang terlibat saja.

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Forum yang digunakan untuk mengkomunikasikan investasi TI biasanya dalam rapat jurusan.

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Mungkin ada kepentingan individu misal kepala laboratorium meminta tambahan terkait infrastruktur TI maka usulan tersebut sangat dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi.

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Penetapan prioritas akan diputuskan di rapat jurusan sehingga pimpinan mengambil keputusan disana.

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya seharusnya tidak ada yang disembunyikan terkait informasi investasi TI.

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan terkait preferensi dari para pegawai

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran dan usulan yang relevan terkait investasi TI selalu diperhatikan dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Iya mungkin kepala jurusan memiliki pengaruh tetapi Keputusan tertinggi dalam investasi TI ada di rapat jurusan.

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Iya contohnya kepala laboratorium merupakan pihak yang memiliki kekuatan yang lebih besar sehingga usulannya sangat dipertimbangkan dalam keputusan akhir investasi TI.

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi pegawai

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya sebagai pimpinan harus bisa tegas dan mengayomi kepada bawahannya.

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Yang ada itu namanya sistem penilaian kinerja pegawai. Kalau dulu bentuk penghargaannya dalam bentuk intensif berupa uang tetapi sekarang karena ada kebijakan baru maka intensif tersebut ditiadakan

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya tata krama digunakan dalam keseharian, tetapi saya orangnya moderat jadi sebenarnya tidak terlalu unggah-ungguh juga tidak apa.

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya instansi berbentuk top-down

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Keputusan tidak terpusat dari pimpinan tetapi pengambilan keputusan berdasarkan rapat jurusan

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Bisa berubah keputusan yang telah dibuat jika hal tersebut disetujui di rapat jurusan

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Selama ini saya berusaha tidak melalaikan perintah

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Iya hasil merupakan fokus utama yang dilihat karena pengukuran kinerja dilihat dari hasil yang dicapai

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Tidak demi kepuasan pimpinan instansi tetapi yang saya utamakan adalah yang sesuai dengan kondisi jurusan dan tidak merugikan

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Iya saya selalu berusaha menjaga kualitas jurusan saya

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya saya selalu berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan kepada saya

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Kalau masih memungkinkan maka saya bantu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya selalu dibiasakan untuk bergotong- royong antar sesama.

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Pasti musyawarah dan mufakat dilakukan dalam memutuskan sesuatu

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental disini.

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan dalam kegiatan proyek.

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Tidak harus dilakukan perayaan

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada kegiatan religi yang dilakukan untuk kelancaran proyek.

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Kita berusaha untuk selalu meningkatkan kemampuan kompetitif tetapi untuk cepat beradaptasi terutama dengan adanya teknologi yang baru itu sangat tergantung pada budget yang ada

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Kalau dari sumber daya manusianya saya yakin memiliki kualitas yang unggul tetapi dalam hal sumber daya uang masih belum bisa maksimal karena instansi masih Badan Layanan Umum yang service oriented

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya produktifitas instansi mengalami peningkatan.

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya aktifitas yang ada telah disesuaikan dengan anggaran instansi

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya peningkatan aset instansi tergantung dari anggaran yang dimiliki instansi

D.6 Wawancara dengan informan 6:

Nama : Prof. Dr. Dra. Erna Apriliani, M.Si

Jabatan : Kepala Jurusan Matematika ITS

Hari/Tanggal : Senin/13-10-2014

Waktu : 13.00-14.00

Lokasi : Jurusan Matematika ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya pasti ada perencanaan biaya yang dilakukan sebelum investasi TI.

P: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya dilihat keuntungan dan kerugiannya dari investasi TI yang akan dilakukan

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya kita kebutuhannya apa dari situ diidentifikasi permasalahannya dalam melakukan investasi TI.

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI misal dilihat dari budget yang dimiliki.

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya pertimbangan risiko pada alternatif yang ada dipertimbangkan melalui diskusi.

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Karena ada tim yang diberi tanggung jawab dalam investasi TI sehingga terkadang pimpinan tidak selalu terlibat dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Iya pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI yang ada di jurusan.

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Iya partisipasi pegawai tinggi terkait perencanaan investasi TI yang dilakukan.

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya mayoritas memiliki kemampuan dan mudah beradaptasi terhadap penerapan teknologi baru. Ada yang diberi pelatihan di papsi yang kurang lebih selama satu tahun untuk meningkatkan kemampuan, tapi tergantung dari masing-masing individunya ada yang setelah diberi pelatihan cepat mengembangkan kemampuannya ada yang juga masih tetap.

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Iya informasi terkait investasi TI terbuka dan disampaikan ketika ada rapat. Kalau terkait informasi keuangan tidak sampai detail diinformasikannya.

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Forum yang digunakan untuk mengkomunikasikan investasi TI yang dilakukan adalah rapat jurusan.

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Kepentingan individu tidak ada, dalam pengambilan keputusan investasi TI berdasarkan kebutuhan misal laboratorium membutuhkan TI bukan orang itu membutuhkan TI.

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya keputusan TI yang dibuat sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi.

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya pimpinan harus menetapkan prioritas jadi tidak asal melakukan investasi TI.

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya tidak ada informasi yang disembunyikan terkait investasi TI disalurkan kepada pimpinan

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan preferensi dari pegawai dalam pengambilan keputusan.

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya kalau sarannya relevan pasti dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Keputusan investasi TI selalu berusaha untuk diskusikan terkait investasi yang akan dilakukan, tetapi perintah dari pihak pejabat ITS memiliki peran dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Iya pengambil keputusan memiliki kekuatan untuk menentukan keputusan, yang dalam lingkup jurusan ini kajar merupakan pemilik jabatan tertinggi sedangkan di ITS ada para pejabat/ pihak yang menangani investasi TI.

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Harus, pimpinan mengarahkan para pegawainya dalam pencapaian target keberhasilan.

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya saya tetap berusaha mengayomi tetapi bisa juga ada pendapat berbeda terkait penilaian orang lain.

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Kalau sekarang namanya remunerasi langsung dari ITS kalau di jurusan tidak ada.

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya mengadopsi karena hidup di Jawa pasti mengedepankan tata krama

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya struktur instansi berbentuk top-down

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Keputusan tidak terpusat di pimpinan, karena kita diskusikan bersama jadi keputusan dari hasil diskusi bersama itu, kecuali ada keputusan yang harus diambil secara mendadak dan tidak sempat untuk mendiskusikan maka keputusan ada di kajar.

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Saya kira masih bisa diomongkan dan ditinjau ulang usulan dari pegawai karena keputusan bisa saja kurang pas sehingga bisa dibetulkan.

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Pernah saya melalaikan misal diminta untuk mengisi proker tapi saya belum bisa datang tepat waktu. Tetapi saya tetap berusaha untuk tidak melalaikan.

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Kalau di jurusan ini proses untuk mencapai target capaian juga dilihat

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja di jurusan ini tetapi bukan demi kepuasan pimpinan instansi.

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Iya harus saya lakukan untuk menjaga kualitas instansi.

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Saya tetap berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan pimpinan. Kalau masih ada yang meleset itu bukan kendali saya karena saya sudah berusaha.

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Kalau kita selama bisa membantu ya kita coba bantu selama tugas utama kita tidak terganggu. Bukan demi kepuasan pimpinan tapi untuk kelancaran kegiatan. Jika hasilnya baik pasti juga pimpinan akan senang.

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Kalau disini kita berusaha seperti itu, kalau ada yang berat ya kita berusaha membantu, kalau ada masalah maka kita coba bicarakan.

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya dilakukan musyawarah dan mufakat dalam memutuskan sesuatu.

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya harus, disini saling menghormati antar sesama, berusaha “ngajeni”.

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan yang dilakukan dalam kegiatan proyek.

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Perayaan tidak harus diadakan.

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada. Ya tergantung masing- masing dalam berdo'a.

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya kami berusaha untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif walaupun masih perlu didorong lagi dan harus ditingkatkan lagi terkait publikasi dll. Juga bisa dilihat dari akreditasi jurusan, sehingga harus terus melakukan peningkatan.

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Dalam hal kualitas sumber daya masih terus dilakukan peningkatan.

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya kalau produktivitas telah mengalami peningkatan, bisa dilihat dari dosen yang terlibat seminar, dosen yang terlibat penelitian telah mengalami peningkatan.

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya sudah cukup terjadi kesesuaian, walaupun masih ada yang belum terselesaikan karena adanya perubahan peraturan terkait keuangan dari pusat.

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya dengan meningkatnya jumlah mahasiswa maka juga harus meningkatkan aset dan infrastruktur untuk mendukung proses belajar mengajar.

D.7 Wawancara dengan informan 7:

Nama : Prof. IKAP Utama, Ir., M.Sc., Ph.D., CEng, FRINA
Jabatan : Kepala Jurusan Teknik Perkapalan ITS
Hari/Tanggal: Selasa/14-10-2014
Waktu : 10.00-11.00
Lokasi : Jurusan Teknik Perkapalan ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Ada perencanaan biaya yang dilakukan, jadi biasanya dilihat dari budget yang ada.

P: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Karena kita instansi non profit jadi dilihat dari kebermanfaatannya, investasi TI yang dilakukan diharapkan mampu mensupport penelitian setiap mahasiswa.

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada, karena kita harus memahami dengan baik kemungkinan permasalahan yang akan terjadi sebelum melakukan investasi TI.

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya biasanya terdapat beberapa alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan TU, bisa dilihat dari harga dan kualitas dari setiap alternatif yang ada.

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Pertimbangan risiko dari setiap alternatif dilakukan agar bisa memilih alternatif mana yang paling optimal dan cocok untuk diambil.

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya ada partisipasi dari pimpinan terkait investasi TI yang dilakukan, misalnya ada usulan investasi TI dari laboratorium maka kami memberikan arahan dan berdiskusi apakah TI tersebut benar-benar dibutuhkan dan disesuaikan dengan budget yang ada.

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Iya pimpinan berkomitmen dalam mendukung pengembangan TI di jurusan.

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Kalau terkait pengadaan TI pegawai tidak terlibat tetapi diadakan training atau pelatihan untuk pegawai terkait penerapan teknologi baru.

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya karena teknologi yang digunakan tidak aneh-aneh jadi pegawai mudah dalam beradaptasi terhadap pemakaian teknologi tersebut.

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Informasi terkait investasi TI disampaikan kepada pegawai tetapi kalau informasi terkait keuangan itu merupakan case sensitive jadi tidak disampaikan.

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Bisa ada diskusi yang dilakukan untuk mengkomunikasikan investasi TI.

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Tidak ada kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI jadi murni berdasarkan kebutuhan.

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Sejauh ini iya sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi. Contohnya teknologi yang diinvestasikan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan investasi TI.

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Iya semua informasi terkait investasi TI disampaikan kepada pimpinan. Nanti juga dari report audit misal report audit keuangan bisa dilihat informasi terkait investasi yang telah dilakukan.

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya terdapat keterbukaan atas preferensi dari para pegawai

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Saran yang relevan terkait investasi TI pasti dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Selama ini tidak ada pengaruh sekelompok pihak jadi berdasarkan pada kebutuhan dari instansi.

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Keputusan akhir investasi TI diperoleh dari diskusi yang didasarkan pada kebutuhan instansi jadi jabatan tidak sebagai penentu.

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Iya pimpinan memiliki kewajiban untuk memantau dan mengarahkan para pegawai terhadap target keberhasilan, target capaian tersebut dilaporkan setiap periode dan akan berpengaruh terhadap remunerasi pegawai.

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya memang harus begitu pimpinan harus mengayomi dan tegas kepada bawahannya, memang gampang- gampang susah tapi harus diusahakan secara maksimal.

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya ada apresiasi langsung dari ITS yang berbentuk remunirasi, jadi semua reward terpusat dari ITS. Ada pemberian skor terhadap kinerja pegawai, kalau kinerjanya baik maka akan mendapat skor tinggi tetapi kalau kinerjanya kurang maka pegawai akan mendapat nilai yang lebih rendah.

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Iya jadi kita mengedepankan tata krama dan kesopanan, baik itu dengan orang yang lebih tua maupun dengan mahasiswa sehingga mereka bisa nyaman berada di jurusan ini.

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Bentuk instansi adalah top-down.

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Tidak selalu keputusan terpusat dari pimpinan karena didiskusikan. Jika kajur belum bisa mengambil keputusan karena sedang tidak berada ditempat atau ada hal urgent yang harus dikerjakan maka kajur mewakili atau memberi wewenang ke pada sekjur atau kaprodi untuk mengambil keputusan.

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Kami terbuka menerima saran yang masuk, jika saran tersebut bisa dibuktikan maka keputusan akhir bisa diubah atau disesuaikan.

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Saya berusaha untuk tidak melalaikan perintah tetapi juga tidak selalu, contohnya kadang saya tidak bisa menghadiri rapat karena berpapasan dengan tugas mengajar karena tugas mengajar adalah tugas pokok yang harus diutamakan, jika kajar benar-benar tidak bisa maka akan mencoba mencari pengganti pihak yang diperbolehkan untuk menggantikan.

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Proses juga dilihat dalam mendapatkan target capaian.

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja tetapi tidak demi kepuasan pimpinan instansi. Jadi tidak asal mengatakan sudah bekerja dengan baik hanya untuk pimpinan senang tapi harus disertai bukti bahwa memang benar-benar sudah bekerja dengan baik.

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Semaksimal mungkin iya berusaha menjaga kualitas instansi.

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya saya berusaha menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan instansi.

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Sejauh itu bisa saya bantu maka saya akan bantu tapi bukan demi kepuasan pimpinan.

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya harus ada kebiasaan saling bantu, misal ada pegawai yang tidak bisa masuk karena sakit maka pegawai yang lain mencoba membantu menhandle pekerjaan yang dimiliki pegawai yang tidak masuk tersebut. Sebulan sekali juga ada tradisi kerja bakti yang diikuti pegawai dan mahasiswa, itu juga bisa memupuk kebersamaan.

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya ada musyawarah mufakat. Contohnya disetiap laboratorium ada rapat rutin yang membahas terkait permasalahan atau fasilitas yang ada.

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Iya di tempat kami berusaha saling menghormati antar pegawai, saling respect antar pegawai.

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan terkait kegiatan proyek.

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Perayaan tidak harus diadakan.

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada kegiatan religi khusus untuk kelancaran proyek, kegiatan religi misal berdo'a merupakan kebutuhan pribadi tiap individu.

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya instansi berusaha untuk terus beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan yang kompetitif, walaupun masih belum semua bagian mampu beradaptasi dengan baik.

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Terkait kualitas sumber daya TI sudah baik, tetapi harus terus ditingkatkan.

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Iya capaian instansi mulai dari publikasi dan penelitian dosen cukup konsisten dan cenderung mengalami peningkatan sehingga bisa dikatakan bahwa produktivitas instansi mengalami peningkatan.

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Secara umum memenuhi kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi, tetapi telah terjadi perubahan manajemen keuangan dari pusat sehingga harus ada review dan pengelolaan yang baik terhadap perubahan tersebut.

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Terkait aset di jurusan cenderung terjadi kestabilan.

D.8 Wawancara dengan informan 8:

Nama : Budi Suswanto, ST., MT., Ph.D
Jabatan : Kepala Jurusan Teknik Sipil ITS
Hari/Tanggal : Kamis/9-10-2014
Waktu : 09.00-10.00
Lokasi : Jurusan Teknik Sipil ITS

Keterangan:

P: Peneliti

I: Informan

P: Apakah ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada perencanaan biaya sebelum melakukan investasi TI, setiap tahun dilakukan perencanaan anggaran salah satunya anggaran terkait investasi TI.

P: Apakah ada analisis profit (keuntungan) yang dibuat sebelum melakukan investasi TI?

I: Karena kita bukan profit oriented jadi yang kita lebih ke fungsi pelayanan. Kita ingin semua civitas akademik teknik sipil menikmati semua proses belajar mengajar yang aman, nyaman, cepat, salah satunya dengan melakukan investasi TI.

P: Apakah ada identifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI?

I: Kita selalu mengidentifikasi permasalahan sebelum melakukan investasi TI.

P: Apakah ada alternatif perencanaan yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Alternatif perencanaan tentu saja ada dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah ada pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan keputusan investasi TI?

I: Iya dilakukan pertimbangan risiko dari setiap alternatif perencanaan dalam investasi TI.

P: Apakah pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI dan partisipasinya berlangsung terus-menerus dalam jangka waktu yang lama?

I: Iya pimpinan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI?

I: Pasti pimpinan berkomitmen mendukung pengembangan TI.

P: Bagaimana partisipasi dari setiap pegawai terkait perencanaan investasi TI (tinggi/tidak)?

I: Tinggi, jadi memang kita melibatkan pegawai terkait investasi TI. Ada juga bagian khusus yang menangani TI di jurusan.

P: Apakah pegawai mudah beradaptasi dan memiliki kemampuan terhadap penerapan teknologi baru?

I: Iya pegawai memiliki kemampuan terhadap penerapan TI baru, bagi pegawai baru maka ada pembimbingan yang dilakukan oleh orang yang memiliki pengetahuan terhadap TI dan bertanggung jawab membimbing pegawai baru terkait penerapan TI.

P: Apakah informasi terkait investasi TI terbuka bagi seluruh pegawai?

I: Informasi terkait investasi TI terbuka, tapi informasi keuangan secara rinci tidak bersifat terbuka, hanya beberapa pihak saja yang mengetahui.

P: Apakah ada forum untuk mengkomunikasikan investasi TI dan ada penjelasan tertulis dari pimpinan kepada pegawai terkait alasan pengambilan keputusan investasi TI?

I: Di setiap kesempatan rapat maka dikomunikasikan investasi TI yang dilakukan.

P: Apakah terdapat unsur kepentingan individu dalam proses pengambilan keputusan investasi TI?

I: Kalau unsur kepentingan individu itu tidak ada, jadi pengambilan keputusan berdasarkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, yang mana pelanggan kita adalah mahasiswa.

P: Apakah keputusan investasi TI sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi?

I: Iya pasti, keputusan TI yang dilakukan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan instansi.

P: Apakah pimpinan menetapkan prioritas sebelum mengambil keputusan terkait investasi TI?

I: Iya jadi kita menentukan prioritas sebelum mengambil keputusan investasi TI.

P: Apakah seluruh informasi yang mendukung disalurkan pada pimpinan tanpa ada yang disembunyikan?

I: Sesuatu yang disembunyikan itu tidak ada, kita setiap jumat ada rapat yang membahas evaluasi kinerja kita. Seluruh informasi yang mendukung disalurkan ke pimpinan tanpa ada yang disembunyikan.

P: Apakah ada keterbukaan atas minat dan preferensi (kecenderungan) para pegawai dalam mengambil keputusan sebelum melakukan investasi TI?

I: Iya ada keterbukaan atas preferensi para pegawai dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah saran yang relevan dari pegawai selalu dinegosiasikan sebagai pertimbangan para pemimpin dalam pengambilan keputusan investasi TI?

I: Iya saran yang relevan dari pegawai selalu dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan investasi TI.

P: Apakah keputusan investasi TI dipengaruhi sekelompok pihak yang mempunyai pengaruh/kekuasaan besar di instansi?

I: Tidak ada. Dalam membuat sebuah keputusan itu berdasarkan keputusan bersama jadi tidak dipengaruhi oleh sekelompok pihak yang berpengaruh.

P: Apakah jabatan merupakan kekuatan yang dapat mempengaruhi suatu keputusan akhir investasi TI?

I: Keputusan ada di kajor jadi kalau misal sudah diputuskan oleh kajor maka semua harus mengikuti keputusan yang diberikan.

P: Apakah pimpinan mengarahkan para pegawai pada pencapaian target keberhasilan dan prestasi? Misal dalam implementasi TI?

I: Kita selalu arahkan pegawai pada pencapaian target keberhasilan. Contohnya pemantauan kesesuaian dengan ISO 9001 (manajemen penjaminan mutu produk/ jasa yang dihasilkan) sejak 2008 sampai dengan sekarang.

P: Apakah pimpinan mempunyai sifat kebapakan (misal: perfeksionis, mengayomi, tegas, bijaksana)?

I: Iya kita sebagai pemimpin harus punya kewibawaan sebagai seorang pemimpin jadi memang ketegasan itu ada batasannya jadi harus wisdom.

P: Apakah pimpinan memberi apresiasi pada pegawai yang beretos kerja tinggi?

I: Iya ada apresiasi kepada pegawai berupa reward. Kalau sekarang berupa remunerasi yaitu berupa reward yang bisa dikatakan sebagai pendapatan tambahan bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

P: Apakah pimpinan mengadopsi unsur budaya Jawa dalam keseharian (misal: tata krama, unggah – ungguh)?

I: Kita memang mengikuti budaya timur jadi tata krama diutamakan.

P: Apakah struktur instansi berbentuk top-down (dari atasan ke bawahan)?

I: Iya struktur organisasi berbentuk top-down.

P: Apakah perintah dan keputusan terpusat dari pimpinan?

I: Jadi sistem di kita mulai dari pimpinan, mulai dari rektor turun ke fakultas, dari fakultas turun ke jurusan jadi mengikuti keputusan pimpinan.

P: Apakah pegawai tidak berhak mengubah keputusan akhir dari pimpinan?

I: Kita lihat apakah keputusan tersebut menyalahi aturan atau tidak, jika tidak maka keputusan tersebut harus diubah.

P: Apakah Anda tidak pernah melalaikan perintah atau keputusan yang diberikan oleh pemimpin?

I: Kita tidak pernah, jadi yang diperintahkan oleh atasan akan kita lakukan, kecuali jika kebijakan atau perintah tersebut tidak sesuai maka kita harus menyampaikan, jika saran yang disampaikan tidak mempan lewat lisan maka akan disampaikan lewat surat.

P: Apakah pimpinan fokus pada hasil dari target pencapaian pegawai?

I: Pimpinan fokus pada proses dan hasil target capaian para pegawai.

P: Apakah Anda berusaha menjaga komitmen dan konsistensi kinerja yang baik demi kepuasan pemimpin instansi?

I: Tidak demi kepuasan pemimpin instansi dalam menjaga komitmen dan konsistensi kinerja

P: Apakah Anda menjaga kualitas instansi dalam kondisi apapun?

I: Kualitas merupakan nomer satu, memang kami menggunakan standar ISO, jadi di ISO yang paling penting adalah kebijakan mutu yaitu kepuasan pelanggan merupakan nomer satu. Ada standar pendidikan nasional yang harus kita penuhi.

P: Apakah Anda tetap menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin instansi?

I: Iya pasti saya tetap menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan.

P: Apakah Anda bersedia membantu penyelesaian pekerjaan meskipun bukan job-desk Anda demi kepuasan pemimpin?

I: Saya tidak akan mengerjakan yang bukan job-desk saya, jika pihak yang bersangkutan benar-benar tidak mampu mengerjakan maka saya akan berusaha membantu tetapi yang bersangkutan harus tetap terlibat di job-desk tersebut.

P: Apakah kebiasaan gotong-royong dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan?

I: Iya kebiasaan gotong royong dan saling membantu diterapkan dalam penyelesaian masalah.

P: Apakah ada musyawarah dan mufakat pada kelompok kerja?

I: Iya dalam mengambil keputusan TI dilakukan melalui musyawarah mufakat

P: Apakah budaya saling menghormati antar pegawai sangat kental?

I: Disini selalu berusaha menerapkan budaya saling menghormati.

P: Apakah ada perayaan yang dilakukan sebelum/sesudah kegiatan proyek (misal: selamatan, kenduri, ruwatan, pencarian hari baik dan lain-lain)?

I: Tidak ada perayaan khusus yang dilakukan demi kelancaran proyek. Kegiatan yang dilakukan biasanya acara syukuran setelah selesai kegiatan atau menang kompetisi.

P: Apakah perayaan harus tetap diadakan meskipun waktu perayaan diundur?

I: Tidak harus tetap diadakan perayaan tersebut karena tergantung kondisi jadi tidak bersifat wajib.

P: Apakah ada kegiatan kepercayaan (religi) untuk kelancaran proyek instansi?

I: Tidak ada kegiatan religi atau kepercayaan khusus untuk kelancaran proyek.

P: Apakah instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif?

I: Iya instansi cepat beradaptasi pada lingkungan yang kompetitif.

P: Apakah instansi menjadi lebih unggul daripada instansi lain dalam hal kualitas sumber daya TI (misal sumber daya, infrastruktur dan modal)?

I: Selama ini kita cukup leading contohnya sudah berstandarkan ISO. Jadi selalu ada usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya.

P: Apakah produktivitas instansi mengalami peningkatan?

I: Jadi mengalami peningkatan, dilihat dari capaian kita banyak sekali terutama internasionalisasi yang dicanangkan IO, kita banyak sekali mengirimkan dosen dan mahasiswa ke luar negeri berupa melanjutkan studi, tugas belajar dan juga study exchange.

P: Apakah kinerja keuangan tahunan instansi memenuhi target (misal: kesesuaian anggaran terhadap aktifitas instansi)?

I: Iya jadi sudah memenuhi. Tetapi karena ada perubahan dari manajemen atas terkait keuangan maka harus terjadi penyesuaian terkait perubahan tersebut.

P: Apakah aset yang dimiliki instansi menunjukkan tren peningkatan?

I: Iya terjadi peningkatan aset yang dimiliki instansi, contohnya selalu ada upaya perbaikan pada setiap laboratorium, jadi kita *care* dengan pengembangan jurusan.