

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Ekstraksi Hasil Pengumpulan Data

Setelah dilakukan proses pengumpulan data, diperoleh hasil perhitungan untuk setiap proses yang terdapat pada domain *acquisition & implementation*, sebagai berikut:

Tabel 5.1: Perhitungan untuk AI 1 – *Identify Automated Solutions*

<i>Maturity Level</i> pada AI 1		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,083	0,034	0,034
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,500	0,207	0,414
3	<i>Defined Process</i>	0,665	0,275	0,825
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,904	0,374	1,496
5	<i>Optimized</i>	0,266	0,110	0,550
Total		2,418	1,000	3,319

Tabel 5.2: Perhitungan untuk AI 2 – *Acquire and Maintain Application Software*

<i>Maturity Level</i> pada AI 2		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,415	0,180	0,180
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,220	0,096	0,192
3	<i>Defined Process</i>	0,500	0,217	0,651
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,833	0,362	1,448
5	<i>Optimized</i>	0,332	0,144	0,750
Total		2,300	1,000	3,221

Tabel 5.3: Perhitungan untuk AI 3 – *Acquire and Maintain Technology Infrastructure*

<i>Maturity Level</i> pada AI 3		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,000	0,000	0,000
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,000	0,000	0,000
3	<i>Defined Process</i>	0,887	0,418	1,254
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,610	0,287	1,148
5	<i>Optimized</i>	0,625	0,295	1,475
	Total	2,220	1,000	3,877

Tabel 5.4: Perhitungan untuk AI 4 – *Develop and Maintain Procedures*

<i>Maturity Level</i> pada AI 4		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,750	0,286	0,286
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,266	0,102	0,204
3	<i>Defined Process</i>	0,666	0,254	0,762
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,523	0,200	0,800
5	<i>Optimized</i>	0,415	0,158	0,790
	Total	2,620	1,000	2,842

Tabel 5.5: Perhitungan untuk AI 5 – *Install and Accredit Systems*

<i>Maturity Level</i> pada AI 5		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,553	0,240	0,240
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,165	0,072	0,144
3	<i>Defined Process</i>	0,600	0,260	0,780
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,600	0,260	1,040
5	<i>Optimized</i>	0,388	0,168	0,840
	Total	2,306	1,000	3,044

Tabel 5.6: Perhitungan untuk AI 6 – *Manage Changes*

<i>Maturity Level</i> pada AI 6		<i>Maturity level compliance value</i>	<i>Normalized maturity level compliance value</i>	Kontribusi
0	<i>Non-Existent</i>	0,000	0,000	0,000
1	<i>Initial/Ad-Hoc</i>	0,000	0,000	0,000
2	<i>Repeatable but Intuitive</i>	0,250	0,134	0,268
3	<i>Defined Process</i>	0,583	0,314	0,942
4	<i>Managed and Measurable</i>	0,583	0,314	1,256
5	<i>Optimized</i>	0,443	0,238	1,190
	Total	1,859	1,000	3,656

5.2 Hasil Analisis Data dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan pada masing-masing proses, dapat diketahui tingkat rata-rata *maturity level* pada domain *acquisition & implementation* yang telah dicapai PT. Pan Brothers, Tbk., yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.7: *Maturity level* pada domain *acquisition & implementation*

No.	Akuisisi dan Implementasi	<i>Maturity Level</i>
AI 1	Pengidentifikasi solusi otomatis	3,319
AI 2	Akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak aplikasi	3,221
AI 3	Akuisisi dan pemeliharaan infrastruktur TI	3,877
AI 4	Mengembangkan dan memelihara prosedur TI	2,842
AI 5	Instalasi dan akreditasi sistem	3,044
AI 6	Mengelola perubahan	3,656
	Rata-rata	3,327

Dari hasil pengolahan data di atas, rata-rata *maturity level* yang telah dicapai PT. Pan Brothers, Tbk. adalah 3,327. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat *maturity level* pada PT. Pan Brothers, Tbk. berada pada tingkat yang lebih tinggi daripada standar internasional yang ditetapkan pada angka 2,5.

5.2.1 Pengidentifikasi Solusi Otomatis (*Identify Automated Solutions*)

Pada proses pengidentifikasi solusi otomatis, diperoleh nilai *maturity level* sebesar 3,319. Hal ini menunjukkan bahwa *maturity level* tersebut berada pada tingkat 3: *Defined Process*. Jika dilihat karakteristik pada level 3 ini, yaitu:

- Organisasi telah membangun metodologi akuisisi dan implementasi yang berisi suatu pendekatan yang jelas dan terstruktur dalam menentukan solusi-solusi TI guna memenuhi kebutuhan bisnis.
- Pendekatan untuk menentukan solusi TI mempertimbangkan evaluasi alternatif terhadap kebutuhan pengguna, peluang teknologi, kelayakan ekonomi, penilaian resiko, dan faktor-faktor lain.
- Proses pendekatan untuk menentukan solusi TI tidak dilakukan, tetapi selalu disertakan pada setiap proyek dengan didasarkan pada keputusan individu yang terlibat, manajemen waktu yang terikat, dan ukuran serta prioritas kebutuhan bisnis awal.
- Pada umumnya, proses pendekatan untuk menentukan solusi TI tidak dilakukan atau dianggap tidak praktis.

Menurut penjabaran di atas, beberapa karakteristik ini memang telah dipenuhi, walaupun tidak semuanya. PT. Pan Brothers, Tbk. telah menggunakan metodologi yang terstruktur untuk akuisisi dan implementasi solusi otomatis yang ingin digunakan dalam perusahaan, tetapi pendekatan yang digunakan kadang kala masih disesuaikan atau dipengaruhi oleh tuntutan dari para pelanggan. Solusi otomatis yang digunakan telah memenuhi

kebutuhan bisnis dan hal ini sangat mempengaruhi proses bisnis yang berjalan dalam PT. Pan Brothers, Tbk.

Pendekatan untuk menentukan penggunaan solusi otomatis tidak selalu diterapkan hanya untuk kebutuhan internal, tetapi lebih didasarkan pada tuntutan kebutuhan bisnis. Pendekatan ini dilakukan dengan mempertimbangkan evaluasi dari kebutuhan pengguna, kelayakan ekonomi, teknologi yang tersedia, dan adapula sebagian solusi otomatis yang didasarkan atas persetujuan dari pihak pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, dalam menentukan solusi otomatis yang ingin digunakan, terlebih dahulu dilakukan evaluasi kebutuhan yang ingin dipenuhi, kemudian ditentukan alternatif solusi dengan pertimbangan analisa biaya dan manfaat, sehingga baik pihak manajemen maupun divisi TI tercipta kesepahaman.

Dalam mengkaji dan menerapkan solusi yang digunakan, PT. Pan Brothers, Tbk. telah memiliki dokumentasi yang terstruktur. Tersedia dokumentasi mengenai proses pertimbangan dalam menentukan solusi dan disesuaikan dengan evaluasi kebutuhan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan pihak manajemen dalam mengetahui gambaran solusi yang sedang atau akan digunakan.

5.2.2 Akuisisi dan Pemeliharaan Perangkat Lunak Aplikasi (*Acquire and Maintain Application Software*)

Pada proses akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak aplikasi, diperoleh *maturity level* pada tingkat 3,221. Secara garis besar, dapat dikatakan untuk proses pada bagian ini telah dicapai *maturity level* tingkat 3.

Karakteristik dari tingkat 3 pada proses akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak aplikasi adalah sebagai berikut:

- Proses akuisisi dan implementasi telah terdokumentasi.
- Proses yang terdokumentasi secara konsisten telah diterapkan dalam aplikasi dan proyek yang berbeda, tetapi proses tersebut tidak selalu bersifat praktis untuk diterapkan atau mewakili solusi teknologi yang ada.
- Proses yang terdokumentasi secara umum tidak fleksibel dan sulit untuk diterapkan pada semua kasus, sehingga tahapan-tahapannya sering dilewati dan digunakan hanya sebagian saja.
- Pemeliharaan telah mengikuti pendekatan yang terstruktur, tetapi sering memakan waktu dan tidak efisien.

Perangkat lunak yang digunakan PT. Pan Brothers, Tbk ada yang dikembangkan secara internal dan juga dilakukan *outsource*. Untuk yang dikembangkan secara internal di antaranya pada bagian *inventory* dan produksi yang menggunakan Clipper 5.2 sebagai *compiler*. Sedangkan untuk bagian *design* dan *accounting*, ketersediaan perangkat lunak diserahkan pada pihak ketiga (*outsource*). Pada bagian *accounting* digunakan perangkat lunak *Sun System* dan pada bagian *design* digunakan perangkat lunak *Lectra* buatan Perancis.

Sejalan dengan kebutuhan bisnis untuk memfasilitasi hubungan dengan para pelanggannya yang berasal dari luar negeri, PT. Pan Brothers, Tbk. menyetujui adanya akuisisi untuk perangkat lunak berbasis *web* yang dikehendaki para pelanggannya. Saat ini yang sering digunakan adalah

perangkat lunak Trade Link. Hal ini dimaksudkan agar proses komunikasi dalam hal aliran data dengan para pelanggannya berlangsung dengan baik.

Untuk setiap akuisisi perangkat lunak, telah tersedia dokumentasi yang dilakukan secara formal yaitu dengan adanya Formulir FM IT. Tetapi untuk pemeliharaan perangkat lunak yang bersifat non-krusial, terkadang tidak didokumentasikan. Setiap proses akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak selalu menggunakan formulir yang baru, sehingga dokumentasi yang telah ada sebelumnya tidak secara konsisten dapat dipergunakan kembali untuk proses berikutnya, kecuali bila memang perlu dilakukan pengkajian ulang.

Pemeliharaan perangkat lunak dilakukan oleh divisi TI secara berkala sesuai dengan prosedur yang ada. Di samping itu, pemeliharaan atas perangkat lunak ini didasarkan pada kebutuhan dari para pengguna serta keputusan dari pihak manajemen dengan pertimbangan tertentu, diantaranya kelayakan dan kesesuaian dengan kebutuhan bisnis.

5.2.3 Akuisisi dan Pemeliharaan Infrastruktur TI (*Acquire and Maintain Technology Infrastructure*)

Pada proses akuisisi dan pemeliharaan infrastruktur TI, PT. Pan Brothers, Tbk. telah mencapai *maturity level* pada posisi 3,877. Tingkat *maturity level* pada proses ini merupakan tingkat tertinggi diantara proses-proses lainnya dalam *domain acquisition & implementation*. Dapat disimpulkan, tingkat *maturity* ini telah menuju level 4. Karakteristik dari *maturity* pada tingkat 4 untuk proses ini adalah:

- Proses akuisisi dan implementasi untuk infrastruktur teknologi telah dikembangkan dan berjalan dengan baik, dilaksanakan dengan konsisten dalam TI dan didasarkan pada komponen serta berfokus pada *reusability* (penggunaan yang berulang).
- Organisasi dapat mengetahui dan mencegah apabila ada tindakan yang mengubah infrastruktur tanpa mengikuti proses yang telah ada.
- Infrastruktur TI mendukung aplikasi bisnis.
- Proses akuisisi dan pemeliharaan telah terorganisasi, tetapi lebih cenderung bersifat re-aktif daripada pro-aktif.
- Biaya dan waktu penyelesaian proses untuk mencapai tingkat skalabilitas, fleksibilitas, dan integrasi belum optimal.
- *Outsourcing* secara menyeluruh atau sebagian dari infrastruktur TI merupakan bagian dari rencana taktikal.

Karakteristik pada tingkat 4 di atas, tidak sepenuhnya mewakili kondisi PT. Pan Brothers, Tbk. yang terjadi saat ini. Namun, ada beberapa kesesuaian yang menggambarkan keadaan sebenarnya.

Proses untuk akuisisi dan implementasi infrastruktur teknologi telah berlangsung dengan terkendali. Infrastruktur untuk teknologi yang tersedia dalam PT. Pan Brothers, Tbk. telah mendukung kegiatan bisnisnya. Proses pada bagian ini lebih bersifat pro-aktif daripada re-aktif karena divisi TI secara aktif berupaya merencanakan untuk menyediakan infrastruktur yang dapat menunjang kebutuhan bisnis dengan lebih baik, tidak hanya sekedar bereaksi atas kebutuhan yang bersifat spontan. Di samping itu, perencanaan dalam

akuisisi dan pemeliharaan infrastruktur TI dilakukan dengan pertimbangan untuk jangka panjang.

Apabila dilihat dari segi biaya dan waktu, divisi TI telah berupaya secara maksimal untuk menyediakan fasilitas yang terbaik bagi PT. Pan Brothers, Tbk. Hal ini terlihat dari hubungan antara tiap divisi yang dapat dikoneksikan dan memudahkan dalam hal pertukaran data. Pengadaan fasilitas *teleconference* yang dikembangkan baru-baru ini dan berlangsung dengan baik tanpa adanya hambatan yang signifikan.

Tersedia kendali yang sangat baik dalam divisi TI sehingga adanya perubahan atau gangguan atas infrastruktur yang terjadi dapat diketahui dengan segera. Dalam hal ini, divisi TI memegang kendali untuk semua jaringan dan infrastruktur yang ada. Apabila terjadi gangguan atau masalah dalam infrastruktur, divisi TI akan melaporkannya pada pihak manajemen dan biasanya permasalahan yang terjadi didokumentasikan.

5.2.4 Mengembangkan dan Memelihara Prosedur TI (*Develop and Maintain Procedures*)

Pada proses pengembangan dan pemeliharaan prosedur TI, *maturity level* yang dicapai berada pada posisi 2,842. Dapat disimpulkan *maturity level* pada proses ini akan mencapai tingkat 3. Karakteristik untuk *maturity level* tingkat 3 adalah sebagai berikut:

- Tersedia suatu kerangka kerja yang jelas, dapat dipahami, dan mudah dimengerti untuk dokumentasi pengguna, petunjuk pengoperasian, dan materi pelatihan.

- Prosedur-prosedur disimpan dan dipelihara dalam suatu tempat penyimpanan dan dapat digunakan oleh siapa saja yang membutuhkan.
- Tindakan perbaikan dilakukan atas dasar reaksi secara spontan.
- Prosedur-prosedur tersedia secara *offline* dan dapat diakses dan dipelihara bila terjadi masalah.
- Proses yang menjelaskan tentang cara memperbarui prosedur dan materi pelatihan secara eksplisit dapat menghasilkan perubahan pada proyek.
- Tersedia pendekatan-pendekatan yang terperinci, tetapi penerapan nyata dari pendekatan tersebut sangat bervariasi karena tidak ada kendali dalam penyelenggaraan pemenuhan pendekatan tersebut.
- Para pengguna secara informal dilibatkan dalam proses mengembangkan dan memelihara prosedur.
- Pilihan bantuan yang terotomatisasi lebih digunakan untuk proses penyaluran prosedur-prosedur.

Dalam mengembangkan dan memelihara prosedur TI, PT. Pan Brothers, Tbk. tidak terlalu memfokuskan pada proses ini. Prosedur yang ada tidak secara khusus dikembangkan untuk diimplementasikan, tetapi hanya sebagai bentuk dari formalisasi dari praktik yang ada. Akuisisi dan implementasi teknologi informasi dilakukan berdasarkan prosedur yang dirasa cukup mewakili tersedianya kendali yang baik. Hal ini dilakukan sebatas untuk memastikan bahwa aplikasi yang tersedia dan solusi teknologi yang dibutuhkan telah dapat memenuhi kebutuhan bisnis PT. Pan Brothers, Tbk.

Prosedur yang tersedia telah distandarisasi, didokumentasi, serta dikomunikasikan melalui pelatihan. Namun, implementasinya diserahkan pada setiap individu dan kendali pemenuhan prosedur lebih didasarkan atas kepercayaan pada individu dan hasil yang dicapai. Proses mengembangkan dan memelihara prosedur dalam PT. Pan Brothers, Tbk. selalu melibatkan para pengguna untuk memudahkan kendali atas pemenuhan prosedur yang telah ada.

5.2.5 Instalasi dan Akreditasi Sistem (*Install and Accredit Systems*)

Pada proses instalasi dan akreditasi sistem, telah dicapai *maturity level* pada tingkat 3,044. Karakteristik untuk maturity level tingkat 3 adalah sebagai berikut:

- Metodologi formal yang berhubungan dengan instalasi migrasi, konversi, dan proses penerimaan berjalan dengan baik.
- Pihak manajemen tidak mempunyai hak untuk melakukan penilaian atas metodologi formal yang berhubungan dengan instalasi migrasi, konversi, dan proses penerimaan.
- Instalasi TI dan proses akreditasi terintegrasi dalam siklus hidup sistem dan dictomatisasi hingga level tertentu.
- Pelatihan, pengujian, dan peralihan ke status pembuatan dan akreditasi sangat beragam dari proses yang telah ada, dan lebih didasarkan pada keputusan individu.

- Kualitas pembuatan sistem tidak konsisten dan hasil dari pembuatan sistem yang baru sering mengalami masalah setelah implementasi pada level yang cukup signifikan.

Tanggung jawab pada proses instalasi dan akreditasi sistem sepenuhnya diberikan kepada divisi TI. Pihak manajemen hanya mengontrol pelaksanaan yang diterapkan divisi TI sebatas *output* yang dihasilkan dalam hal kelancaran kegiatan bisnis perusahaan. Solusi TI yang dibutuhkan PT. Pan Brothers, Tbk. didiskusikan terlebih dahulu secara internal dalam divisi TI, kemudian apabila telah menghasilkan solusi terbaik, divisi TI mengajukan akreditasi dan persetujuan atas sistem kepada pihak manajemen serta anggaran biaya apabila diperlukan biaya dalam mengimplementasikan sebuah sistem.

Permasalahan yang kadang terjadi dalam PT. Pan Brothers, Tbk. yang menyangkut proses ini adalah mengenai kesesuaian sistem yang digunakan pelanggan dengan sistem yang dipakai oleh PT. Pan Brothers, Tbk. Sistem yang digunakan pelanggan terkadang belum tentu sesuai atau berjalan dengan baik apabila diterapkan dalam PT. Pan Brothers, Tbk. Instalasi dan pengujian sebuah sistem perangkat lunak yang berhubungan dengan pelanggan selalu mengikuti prosedur yang telah diberikan oleh pelanggan. Perubahan yang diperlukan untuk penyesuaian sistem dengan pelanggan didokumentasikan dan dilaporkan kepada pelanggan. Perubahan ini biasanya dilakukan atas dasar keputusan Manajer TI. Selain itu, kendali atas pelatihan juga dipegang penuh oleh Manajer TI.

Mengenai sistem yang dikembangkan secara internal, kualitas hasil pembuatan sistem selalu direncanakan dengan matang terlebih dahulu dan

dikaji ulang dengan lebih mendalam sebelum diimplementasikan ke pengguna. Sejauh ini, permasalahan yang ditimbulkan dari hasil pembuatan dan instalasi sistem dalam PT. Pan Brothers, Tbk belum pernah mengalami hal yang krusial yang dapat mengganggu aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan.

5.2.6 Mengelola Perubahan (*Manage Changes*)

Pada bagian proses mengelola perubahan, PT. Pan Brothers, Tbk. mencapai *maturity level* pada tingkat 3,656. Posisi *maturity level* ini menggambarkan bahwa PT. Pan Brothers, Tbk. telah mencapai tingkat 3 menuju ke tingkat 4, walaupun belum sepenuhnya dapat dikategorikan dalam tingkat 4. *Maturity level* pada tingkat 4 mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- Proses manajemen perubahan telah dikembangkan dengan baik dan secara konsisten diikuti dalam segala perubahan yang dilakukan tanpa adanya pengecualian.
- Proses manajemen perubahan telah berjalan efektif dan efisien, tetapi masih bergantung pada prosedur dan kontrol secara manual untuk memastikan bahwa kualitas telah dicapai.
- Semua perubahan sepenuhnya dimasukkan dalam perencanaan dan penilaian dampak untuk meminimalkan masalah setelah perubahan dilakukan.
- Proses persetujuan untuk setiap perubahan telah tersedia.

- Dokumentasi manajemen perubahan mewakili kondisi yang sebenarnya dan dapat dilakukan pengecekan ulang terhadap perubahan yang terjadi.
- Konfigurasi dokumentasi secara umum akurat.
- Perencanaan manajemen perubahan dan implementasi dalam TI menjadi semakin terintegrasi dengan adanya perubahan dalam proses bisnis, untuk memastikan pelatihan, perubahan organisasi, dan kesinambungan bisnis berjalan sesuai dengan tujuan.
- Terjadi peningkatan koordinasi antara manajemen perubahan dalam TI dengan perancangan ulang proses bisnis.

Perencanaan dan penilaian atas dampak dari perubahan dalam PT. Pan Brothers, Tbk. pada bagian teknologi informasi selalu dipersiapkan dengan matang sebelum melakukan perubahan. Proses manajemen perubahan dalam implementasinya mengikuti pertimbangan atas kebutuhan yang dianggap merupakan hal penting yang harus dilakukan. Implementasi perubahan dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan tetap berdasar pada pedoman yang telah ada. Pengelolaan atas perubahan mengenai teknologi informasi berada pada tanggung jawab Manajer TI dan persetujuan dari pihak manajemen dibutuhkan atas setiap perubahan yang ingin dilakukan.

Prosedur dan kendali secara manual telah tersedia untuk implementasi perubahan, tetapi dalam pelaksanaannya kadangkala masih mengalami hambatan, terutama dari pihak pengguna yang masih kurang mengerti masalah TI walaupun dokumentasi atas susunan dan petunjuk manual yang harus dilakukan telah tersedia dengan jelas.

Koordinasi antara manajemen perubahan TI dan proses bisnis dilakukan secara harmonis, tetapi peningkatan yang terjadi lebih ke arah prosedur yang menjadi lebih terstruktur, sedangkan untuk kaitannya dengan individu yang terlibat tidak terjadi peningkatan yang sangat berarti.

Manajemen perubahan TI yang sering terjadi pada PT. Pan Brothers, Tbk. biasanya dilakukan apabila ada pelanggan yang menghendaki dengan pertimbangan kelayakan dan ketersediaan dukungan dari PT. Pan Brothers, Tbk. Perubahan yang sedang direncanakan PT. Pan Brothers, Tbk. saat ini adalah mengenai arsitektur jaringan dari 10/100 menjadi 10/10. Walaupun belum terlaksana secara nyata, hal ini telah menjadi pemikiran bagi divisi TI untuk lebih mendukung proses bisnis yang ada.

5.3 Perbandingan Target Perusahaan dengan Hasil Analisa Data

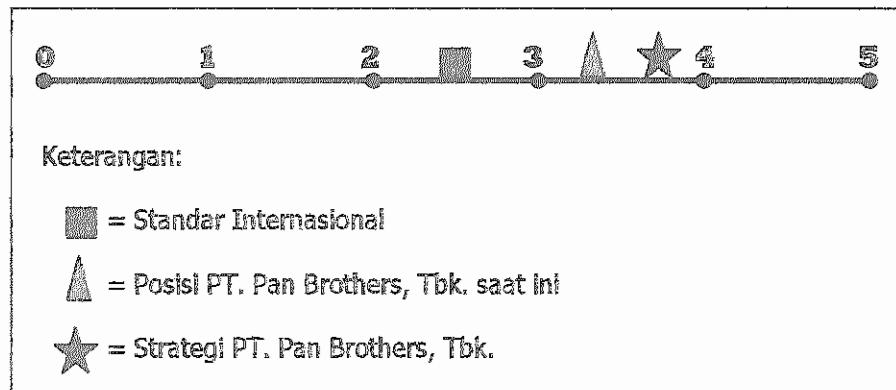
Berdasarkan hasil penentuan target yang ditentukan pihak PT. Pan Brothers, Tbk. yaitu oleh *General Manager* selaku penanggung jawab utama, telah diperoleh sejumlah penilaian target dengan mempertimbangkan kapasitas sumber daya internal dan harapan ke depan yang diinginkan oleh pihak manajemen PT. Pan Brothers, Tbk. Tabel 5.8 menjelaskan tentang perbandingan *maturity level* yang diperoleh antara kondisi saat ini dengan target dari PT. Pan Brothers, Tbk. Sedangkan Gambar 5.1 menjelaskan posisi PT. Pan Brothers, Tbk. dalam matriks *maturity value*.

Apabila dibandingkan dengan standar yang ditetapkan secara internasional yaitu 2,5 (Guldenops *et al.* [2], 2000, p100), posisi PT. Pan Brothers, Tbk. telah berada di atas standar internasional dengan angka 3,327. Meskipun demikian, apabila dibandingkan dengan target pemenuhan yang diharapkan untuk domain

acquisition & implementation dalam kondisi saat ini, hal tersebut belum sepenuhnya mencapai target yang diinginkan. Perbedaan kesenjangan ini menghasilkan *gap* sebesar 0,423.

Tabel 5.8: Perbandingan *maturity level* pada *domain acquisition & implementation* antara kondisi sekarang dan target perusahaan

No.	Akuisisi dan Implementasi	<i>Maturity Level</i>	
		Sekarang	Target
AI 1	Pengidentifikasi solusi otomatis	3,319	3,500
AI 2	Akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak aplikasi	3,221	4,000
AI 3	Akuisisi dan pemeliharaan infrastruktur TI	3,877	4,000
AI 4	Mengembangkan dan memelihara prosedur TI	2,842	3,500
AI 5	Instalasi dan akreditasi sistem	3,044	3,500
AI 6	Mengelola perubahan	3,656	4,000
	Rata-rata	3,327	3,750



Gambar 5.1: Perbandingan kondisi *maturity level* pada PT.Pan Brothers, Tbk.

Pada AI 1, yaitu proses pengidentifikasi solusi otomatis, PT. Pan Brothers, Tbk. dalam mengidentifikasi kebutuhan solusi otomatis untuk hubungan dengan pelanggan masih dipengaruhi oleh kebutuhan dari pelanggan, sehingga secara kualitas dan kuantitas dalam mengidentifikasi solusi otomatis tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh PT. Pan Brothers, Tbk.

Pada AI 2, yaitu proses akuisisi dan pemeliharaan perangkat lunak aplikasi, PT. Pan Brothers, Tbk. telah menyadari kebutuhan yang diperlukan dan tersedia

kendali atas pemenuhan kebutuhan ini. Namun, kurangnya sumber daya manusia dalam divisi TI menyebabkan kebutuhan yang ada tidak dapat secara cepat tertangani. Apabila terdapat lonjakan permasalahan mengenai perangkat lunak/keras, biasanya dilakukan penyusunan prioritas untuk mengantisipasinya.

Pada AI 3, yaitu proses akuisisi dan pemeliharaan infrastruktur TI, PT. Pan Brothers, Tbk. telah dapat mengelola dengan baik. Hal ini dikarenakan telah tersedia perencanaan dan komunikasi yang selaras dengan pihak manajemen mengenai kebutuhan bisnis yang diperlukan. Divisi TI secara aktif mempersiapkan perencanaan infrastruktur TI untuk jangka panjang, seperti halnya penyediaan fasilitas *teleconference* bagi pihak manajemen yang sedang dilakukan saat ini.

Pada AI 4, yaitu proses pengembangan dan pemeliharaan prosedur TI, PT. Pan Brothers, Tbk. tidak terlalu memfokuskan pada bagian ini. Prosedur yang tersedia hanya menjadi sarana pengendalian terlaksananya suatu kegiatan yang dilakukan. Walaupun telah tersedia standarisasi atas prosedur yang harus digunakan, tetapi kendali atas penyimpangan yang terjadi kadangkala dapat luput dari pengawasan dikarenakan prosedur yang ada bergantung dari individu yang melakukannya. Pengembangan dan pemeliharaan prosedur TI lebih diajukan sebagai bentuk formalisasi.

Pada AI 5, yaitu proses instalasi dan akreditasi sistem, tanggung jawab sepenuhnya berada pada divisi TI. Kendala yang sering terjadi dalam proses ini yaitu bila terdapat ketidaksesuaian antara sistem yang digunakan pelanggan dengan sistem yang terdapat pada PT. Pan Brothers, Tbk. Walaupun demikian, untuk sistem yang diaplikasikan secara internal, permasalahan yang terjadi dapat ditangani dan terkendali dengan baik.

Pada AI 6, yaitu proses mengelola perubahan, telah tersedia kendali yang cukup baik dalam implementasinya. Proses ini menjadi bagian yang cukup penting dalam hubungannya dengan pelanggan dikarenakan ada standar-standar tertentu dari pelanggan yang harus dipenuhi oleh PT. Pan Brothers, Tbk. Pengelolaan yang baik pada proses ini berdampak pada kelancaran hubungan dengan pelanggan. Untuk mengantisipasi terkendalinya proses ini, perencanaan yang matang selalu diperhitungkan dalam manajemen perubahan TI.

Secara keseluruhan, pengelolaan TI PT. Pan Brothers, Tbk. pada domain AI ini sudah cukup baik, berada pada tingkat *maturity* 3,327. Hal ini berarti untuk domain AI, PT. Pan Brothers, Tbk tergolong pada posisi *Defined Process* (terdefinisi) dimana PT. Pan Brothers, Tbk. telah menyadari akan pentingnya tata kelola TI sehingga telah tersedia sejumlah arahan dan aturan yang menunjang pelaksanaan hal tersebut. Hubungan antara ukuran hasil dan kinerja telah terdefinisi dengan jelas karena telah memiliki prosedur baku yang tertulis secara formal dan disosialisasikan ke segenap jajaran manajemen dan karyawan untuk dipatuhi dan dijadikan bagian dalam pelaksanaan aktivitas bisnis. Walaupun kondisi tersebut masih dipercayakan pada masing-masing individu yang menjalankannya.

Dokumentasi telah tersedia dan terintegrasi dengan perencanaan pada bagian strategi, operasional, dan pengawasan. Pengelolaan pada bagian prosedur telah berlangsung dengan baik dikarenakan telah dilakukan standarisasi, didokumentasikan, dan diterapkan, tetapi PT. Pan Brothers, Tbk. tidak sepenuhnya berfokus pada pengembangan prosedur dalam TI karena PT. Pan Brothers, Tbk. lebih melihat pada hasil yang dapat dicapai. Standar untuk prosedur

dikomunikasikan dari pihak manajemen, sehingga telah terdapat aturan dan langkah yang jelas untuk pelaksanaan kegiatan bisnis.

5.4 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk lebih meningkatkan kendali dan pencapaian target yang inginkan oleh pihak manajemen, perlu dipertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dukungan dan keterlibatan secara lebih mendalam dari pihak manajemen senior dalam kontribusinya pada bagian TI. Divisi TI perlu dilibatkan dalam perencanaan strategis perusahaan dan pihak manajemen turut memberikan kontribusi serta dukungan yang memadai dalam implementasi TI yang menjadi prioritas dalam pemenuhan kebutuhan bisnis. Dalam hal ini, peranan pihak manajemen pada bagian TI dapat menjadikan divisi TI akan semakin mengetahui arahan yang tepat dan tidak lagi berasumsi hanya sebagai bagian pendukung saja tetapi lebih daripada itu, dapat dijadikan salah satu strategi perusahaan dalam memberikan perhatian yang lebih pada pemenuhan kebutuhan pelanggannya.
2. Perlu disediakan kebijakan, standar, dan prosedur dalam akuisisi dan pengembangan solusi untuk memenuhi kebutuhan bagi para pelanggan. Hal ini diperlukan karena prosedur yang ada saat ini hanya sebagai bentuk formalitas dari praktik bisnis yang ada. Prosedur yang terkelola dengan baik akan memudahkan proses implementasi akuisisi dan pengembangan solusi dan menjadi tidak terpaku pada individu-individu tertentu saja. Kebijakan yang diperlukan berkaitan dengan prosedur TI dalam merespon keinginan

dari pelanggan dikarenakan pada beberapa kasus kadang terjadi pengecualian yang dilakukan di luar prosedur yang ada.

3. Mempertimbangkan ulang mengenai ketersediaan sumber daya manusia dalam divisi TI agar kebutuhan terhadap bagian TI dapat lebih tertangani dengan baik. Pada beberapa kondisi, terjadi penggandaan tanggung jawab untuk masing-masing individu sehingga tidak terfokus pada bagianya masing-masing. Dengan sumber daya manusia yang memadai penyelesaian tanggung jawab pekerjaan dapat lebih terkendali dengan baik.
4. Perlu disiapkan standar dan prosedur yang lebih terstruktur untuk akuisisi dan implementasi solusi dari pihak ketiga, mengingat mungkin tidak selamanya PT. Pan Brothers, Tbk. dapat menyelesaikan pemenuhan kebutuhan terhadap sistem informasi dan TI melalui sumber daya internal, karena berubahnya orientasi bisnis, berkembangnya teknologi, dan penyebab lainnya. Adanya ketersediaan standar dan prosedur ini akan memudahkan terjalinnya kerjasama dengan pihak ketiga dengan telah tersedianya aturan dan kebijakan yang jelas dari sisi perusahaan, sehingga pihak ketiga dapat lebih mengerti kebutuhan perusahaan dan menyesuaikannya.
5. Diperlukan pengkajian dan evaluasi secara periodik terhadap perencanaan strategis TI minimal 3 tahun sekali untuk mengantisipasi perubahan pada proses bisnis, sehingga fungsi TI bukan hanya bersifat sebagai pendukung saja melainkan lebih dilibatkan sebagai bagian dari perencanaan strategis bagi PT. Pan Brothers, Tbk.