

MODEL PERSEFAHAMAN BERSAMA BAGI PERANCANGAN PENJAJARAN  
STRATEGIK BISNES DAN TM

NURUL 'IZZATI BINTI MOHMAD ADNAN

DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI  
SEBAHAGIAN DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI  
IJAZAH SARJANA SISTEM MAKLUMAT

FAKULTI TEKNOLOGI DAN SAINS MAKLUMAT  
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA  
BANGI

2018

**PENAKUAN**

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

17 Ogos 2018

NURUL 'IZZATI MOHMAD ADNAN  
P72253

## PENGHARGAAN

Segala puji dan setinggi kesyukuran kepada Allah SWT yang maha pemurah lagi maha mengasihani. Dengan rahmat dan kasih sayangNya, saya dapat menyelesaikan penyelidikan ini walaupun melalui pelbagai cabaran dan ujian. Pertamanya, saya ingin menyatakan setinggi penghargaan kepada penyelia saya, Dr Dian Indrayani Jambari yang telah banyak membimbing saya dengan penuh kesabaran dan dedikasi. Jasa baik beliau dalam membimbing saya amat dihargai.

Sekalung penghargaan juga buat kedua ibubapa saya yang tercinta iaitu Mohmad Adnan dan Nurul Hikmah, serta seluruh ahli keluarga saya yang tidak jemu-jemu memberi sokongan kepada saya sepanjang pengajian di UKM.

Tidak lupa juga kepada rakan-rakan yang sentiasa bersama memberi idea dan berkongsi bahan ilmiah untuk memperbaiki dan mempertingkatkan lagi nilai kualiti penyelidikan saya. Semoga Allah SWT mempermudah kita dalam menimba ilmu dan merealisasikan cita-cita kita semua. Amin.

Semoga kalian semua senantiasa dirahmati dan dilindungi oleh Allah.

Pusat Sumber  
FTSM

## ABSTRAK

Penjajaran Strategik Bisnes dan Teknologi Maklumat (TM) masih terus diterokai daripada pelbagai aspek kerana didorong oleh permintaan organisasi yang memerlukan penyelarasan di antara strategi bisnes dan TM bagi mendapatkan kesinambungan bisnes mereka. Kajian lepas mendapati kelemahan aspek pengurusan menyebabkan kepincangan dalam penjajaran strategi bisnes dan TM yang lebih ketara berbanding daripada aspek teknologi. Salah satu isu pengurusan adalah komunikasi yang tidak berkesan di antara unit bisnes dan TM dalam merancang Penjajaran Strategik Bisnes dan TM (PSBTM). Kesukaran untuk mencapai persefahaman bersama di antara kedua-dua pasukan unit tersebut merupakan masalah yang kritikal dalam komunikasi dan menghalang penjajaran yang berjaya. Pendekatan perancangan yang tidak teratur dalam proses komunikasi boleh menyebabkan persefahaman bersama yang lemah di antara pasukan bisnes dan TM serta berisiko tinggi untuk menghalang kejayaan jajaran strategi bisnes dan TM. Rujukan dan panduan yang sedia ada tidak difokuskan untuk mencapai persefahaman bersama secara holistik. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menyiasat faktor dan elemen penentu yang terlibat dalam mewujudkan persefahaman bersama di antara unit Perancangan Strategik Bisnes dan TM. Model Persefahaman Bersama bagi Penjajaran Bisnes dan TM telah dibangunkan untuk mewujudkan persefahaman bersama bagi Penjajaran Perancangan Strategik Bisnes dan TM. Kajian ini mengambil pendekatan kualitatif di mana analisis kandungan yang komprehensif telah dijalankan untuk membentuk sebuah kerangka teoretikal dan membuat pengesahan kepada model yang telah dibangunkan. Model ini kemudiannya disahkan secara empirikal menggunakan kaedah ulasan pakar melalui siri temu bual bersama lapan orang pakar yang berpengalaman dan terlibat dalam perancangan strategik bisnes dan TM. Penemuan model dalam kajian membolehkan komunikasi yang berkesan ke arah persefahaman bersama di antara pasukan TM dan bisnes dalam merangka perancangan strategik bisnes dan TM yang baik. Skop kajian ini yang berkaitan dimensi sosial dan pengaruh dalam Penjajaran Bisnes dan TM (PBTM) menyumbang ke arah pengayaan bidang ilmu Penjajaran Strategik Bisnes dan TM.

## MUTUAL UNDERSTANDING MODEL FOR BUSINESS AND IT STRATEGIC ALIGNMENT PLANNING

### ABSTRACT

Business and IT strategic alignment are continuously explored from different facets motivated by the demands for the organization to be well aligned with its business and IT strategies to enable business continuity. The management aspect rather than technological issues often cause the misalignment in business and IT strategies more significantly. One of the issues is the communication ineffectiveness between business and IT people involved in planning the business and IT strategic alignment. Unorganized and disoriented planning approach in the communication process leads to weak mutual understanding between business and IT teams and imposes higher risks to misalignment of the business and IT strategies. Existing references and guides have not been specifically focused to achieve holistic mutual understanding. Therefore this research investigates the determining factors and elements involved in establishing mutual understanding between business and IT strategic planning units. A model is then developed for establishing the mutual understanding between business and IT strategic units alignment strategic planning. This study adopts a qualitative approach where extensive content analysis of relevant literature is carried out to form the theoretical framework and verified the developed model. The model is then empirically validated using expert review method through a series of interviews with eight experts with substantial experience and involvement in business and IT strategic planning. The research findings enable effective communication towards mutual understanding between IT and business teams in formulating their business and IT strategic planning. The study scope on the social dimension position and influence in business and IT alignment contributes to enriching the body of knowledge in business and IT strategic alignment.

## KANDUNGAN

		<b>Halaman</b>
<b>PENGAKUAN</b>		<b>ii</b>
<b>PENGHARGAAN</b>		<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b>		<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b>		<b>v</b>
<b>KANDUNGAN</b>		<b>vi</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>		<b>ix</b>
<b>SENARAI ILUSTRASI</b>		<b>x</b>
<b>SENARAI SINGKATAN</b>		<b>xi</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang	3
1.3	Pernyataan Masalah	4
1.4	Persoalan Kajian	6
1.5	Objektif Kajian	6
1.6	Skop Kajian	7
1.7	Kepentingan Kajian	7
1.8	Kaedah Kajian	8
	1.8.1 Fasa I : Teoretikal	8
	1.8.2 Fasa II: Pembangunan Model	8
	1.8.3 Fasa III: Pengesahan Model	8
1.9	Organisasi Tesis	8
1.10	Kesimpulan	9
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN KAJIAN LEPAS</b>	
2.1	Pengenalan	11
2.2	Penjajaran Strategik Bisnes dan Teknologi Maklumat	11
2.3	Perancangan penjajaran Strategik Bisnes dan Teknologi maklumat	12
	2.3.1 Empat Fasa Perancangan Bisnes dan Teknologi Maklumat	14

2.3.2	Proses Perancangan Strategik Bisnes dan Teknologi Maklumat	16
2.3.3	Komponen Perancangan Strategik	17
2.4	Komunikasi Berkesan	18
2.4.1	Model Kecekapan Perbualan Penjajaran Strategik Bisnes -TM (Roses, 2015)	19
2.4.2	Rangka Kerja Komunikasi Bersepadu (Carvalho 2013)	23
2.4.3	Model Konseptual (Toland 2014)	26
2.5	Persefahaman Bersama	31
2.5.1	Keadaan Penumpuan	32
2.6	Elemen Persefahaman Bersama Komunikasi Perancangan Strategik dan Bisnes	34
2.7	Kesimpulan	36
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pengenalan	37
3.2	Fasa I: Teoretikal	38
3.3	Fasa II: Pembangunan Model	39
3.4	Fasa III: Pengesahan Model	40
3.4.1	Pengesahan Model Melalui Kajian Empirikal	40
3.4.2	Analisis Kajian Empirikal	43
3.4.3	Penambahbaikan Model	43
3.5	Kesimpulan	44
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS KAJIAN</b>	
4.1	Pengenalan	45
4.2	Analisis Kajian Teoretikal	46
4.3	Pembangunan Model	51
4.4	Analisis Kajian Empirikal (Pengesahan Model)	55
4.4.1	Aktiviti Asas Komunikasi	55
4.4.2	Faktor Bahasa Semantik dan Model Minda (F01)	57
4.4.3	Faktor Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Pasukan Bisnes dan TM (F02)	65
4.4.4	Faktor Pengurusan Perhubungan (F03)	73
4.4.5	Faktor Persekitaran (F06)	94
4.4.6	Dapatan Analisis Kajian Empirikal	99
4.5	Penambahbaikan Model	100

4.5.1	Penggabungan Elemen E10 ke dalam Elemen E12 untuk Membentuk Elemen E25	101
4.5.2	Cadangan Pertambahan Elemen Baharu	102
4.5.3	Pengenalpastian Elemen Mengikut Domain Bisnes, Domain TM dan Domain Bisnes-MT	109
4.6	Kesimpulan	111

## **BAB V MODEL PERSEFAHAMAN BERSAMA BAGI PERANCANGAN PENJAJARAN STRATEGIK BISNES DAN TM**

5.1	Pengenalan	113
5.2	Model Persefahaman Bersama Bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM	113
5.2.1	Faktor Bahasa Semantik Model Mental	117
5.2.2	Faktor Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Bisnes dan TM	119
5.2.3	Faktor Pengurusan Perhubungan	122
5.2.4	Faktor Persekitaran	129
5.3	Kesimpulan	130

## **BAB VI KESIMPULAN**

6.1	Pengenalan	131
6.2	Sumbangan Kajian	131
6.3	Batasan Kajian	133
6.4	Cadangan Kerja Masa Hadapan	133
6.5	Penutup	134

<b>RUJUKAN</b>		<b>135</b>
----------------	--	------------

## **LAMPIRAN**

Lampiran A	SURAT PERMOHONAN MENGAMBIL BAHAGIAN DALAM TEMUBUAL	141
Lampiran B	SOALAN TEMUBUAL	142



**SENARAI JADUAL**

<b>No. Jadual</b>		<b>Halaman</b>
Jadual 2.1	Penekanan pada fasa perancangan bisnes dan TM	14
Jadual 2.2	Komponen perancangan strategik	17
Jadual 2.3	Elemen persefahaman bersama komunikasi perancangan strategik bisnes dan TM	34
Jadual 3.1	Latar belakang informan	42
Jadual 4.1	Analisis kandungan terhadap faktor dan elemen	47
Jadual 4.2	Pengemaskinian faktor dan elemen	50
Jadual 4.3	Dapatan analisis kajian empirikal	99
Jadual 4.4	Rumusan akhir kajian analisis	101
Jadual 4.5	Senarai elemen domain TM	110
Jadual 4.6	Senarai elemen bagi domain bisnes	111
Jadual 4.7	Senarai elemen bagi domain bisnes dan TM	111

**SENARAI ILUSTRASI**

<b>No. Rajah</b>		<b>Halaman</b>
Rajah 1.1	Gambaran tentang lapisan dan dimensi yang berbeza dalam organisasi.	2
Rajah 2.1	Model kecekapan perbualan penjajaran strategik bisnes -TM	20
Rajah 2.2	Rangka kerja komunikasi bersepadu	23
Rajah 2.3	Model konseptual	27
Rajah 2.4	Model Penumpuan	34
Rajah 3.1	Metodologi keseluruhan kajian	37
Rajah 4.1	Ringkasan perubahan keadaan faktor dan elemen	46
Rajah 4.2	Kerangka aktiviti asas komunikasi	52
Rajah 4.3	Model kajian sebelum pengesahan	54
Rajah 5.1	Model persefahaman bersama bagi perancangan penjajaran strategik bisnes dan TM	116

**SENARAI SINGKATAN**

TM	Teknologi Maklumat
PBTM	Penjajaran Bisnes dan TM
PSBTM	Penjajaran Strategik Bisnes dan TM
IT	Information Technology
UPM	Universiti Putra Malaysia
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
ISP	Pelan Strategik TMK
TMK	Teknologi Maklumat dan Komunikasi

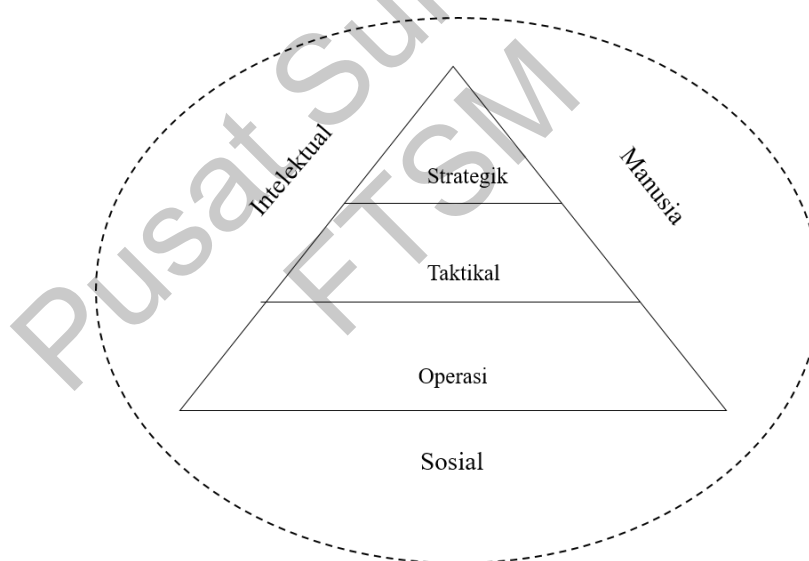
## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 PENGENALAN**

Penjajaran Bisnes dan TM (PBTM) melibatkan lapisan organisasi yang berbeza iaitu Lapisan Strategik, Taktikal dan Operasi (Henderson & Venkatraman 1999; Mas' deh et al. 2015). PBTM bagi lapisan Strategik ditakrifkan sebagai Penjajaran Strategik Bisnes dan TM (PSBTM) iaitu proses menjajar bisnes dan TM bagi memahami dan menyokong pelan strategik organisasi (Henderson & Venkatraman 1999; Reich & Benbasat 2000). Luftman (2000) juga mendefinisikan PBTM sebagai "Mengaplikasikan Teknologi Maklumat dengan cara yang sesuai dan tepat pada masanya, selaras dengan strategi bisnes, matlamat dan keperluan ". PBTM di lapisan operasi pula (Wagner et al. 2014) ditakrifkan sebagai satu tindakan untuk menterjemahkan perancangan strategik ke dalam bentuk tindakan. Lapisan Operasi memberi penekanan yang lebih kepada pencapaian penjajaran di antara kemudahan dan proses daripada domain bisnes dengan kemudahan dan proses daripada domain TM. (Henderson & Venkatraman 1999). Secara keseluruhannya, PBTM di Lapisan Strategik akan lebih menumpu kepada penjajaran antara strategi bisnes dan strategi TM. PBTM di lapisan taktikal pula, bertumpu kepada penjajaran di antara lapisan strategi dengan lapisan operasi organisasi. Ini bermakna, strategi TM dan struktur bisnes serta strategi bisnes dan struktur TM dapat dihubungkan di antara satu sama lain secara berkesan (Schlosser et al 2012). Penjajaran taktikal juga dikatakan berlaku apabila peruntukan sumber kepakaran TM, pemilihan projek, serta keutamaan pelaksanaan, dan keputusan pemilihan teknologi dapat disejajarkan dengan penggunaan operasi lain dalam organisasi (Tarafdar & Qrunfleh 2010)

Selain daripada melihat PBTM berdasarkan tiga peringkat organisasi yang berbeza, penjajaran setiap peringkat organisasi juga boleh dilihat dalam tiga dimensi yang berbeza. Gambaran tentang lapisan dan dimensi yang berbeza dalam sesebuah organisasi adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Schlosser et al (2012) telah mendimensikan semula penjajaran kepada dimensi manusia iaitu intelektual dan sosial. Dimensi-dimensi ini dilihat mendatar dalam sesebuah organisasi manakala tiga lapisan organisasi penjajaran yang sedia ada dilihat secara menegak. Dimensi intelektual penjajaran boleh dirujuk sebagai dokumen, kaedah dan aktiviti yang memerlukan perancangan dan pemikiran strategik (Schlosser et al. 2012). Dimensi penjajaran manusia melibatkan aset manusia, kemahiran dan kecekapan yang perlu dikuasai oleh individu, TM dan bisnes. Hal ini berbeza dengan dimensi sosial yang mengambil kira persoalan mengenai hubungan, saling memahami, isu-isu budaya dan struktur informal antara manusia (Schlosser et al. 2012).



Rajah 1.1 Gambaran tentang lapisan dan dimensi yang berbeza dalam organisasi.

Penyelidikan dalam bidang dimensi sosial PBTM bermula apabila timbul kesedaran bahawa masalah yang sering melanda PBTM bukan disebabkan oleh teknologi semata-mata tetapi juga berkaitan dengan pengaruh manusia dalam kedua-dua domain TM dan domain bisnes (Kashanchi & Toland 2008).

## 1.2 LATAR BELAKANG

PBTM menjadi isu utama dalam organisasi sejak sedekad yang lalu (Luftman 2016). Kajian lepas dan kajian semasa banyak bertumpu kepada lapisan strategik organisasi meskipun PBTM penting untuk dicapai pada semua lapisan organisasi. Kajian dalam PBTM terhadap lapisan strategik juga banyak bertumpu kepada dimensi sosial. Reich dan Benbasat (1996) adalah antara pengkaji terawal yang telah memberi tumpuan kepada penjajaran strategik pada dimensi sosial. Hasil daripada kajian mereka PSBTM ditakrifkan pada dimensi sosial sebagai keadaan di mana eksekutif bisnes dan eksekutif TM memahami dan memberi komitmen dengan misi, objektif, dan rancangan bisnes dan TM (Reich & Benbasat 2000).

Berpandukan kajian Reich dan Benbasat (2000), Schlosser (2012) telah membina penjajaran dalam dimensi sosial secara berperingkat dengan menggunakan perspektif tadbir urus TM bagi mengenal pasti amalan tertentu dan menyiasat kesannya terhadap penjajaran sosial. Navedo-samper et al. (2013) telah mengkaji kesan pengaruh manusia terhadap pengurusan bisnes dan TM mengenai pendekatan yang bersesuaian bagi membolehkan organisasi mendapatkan kelebihan daya saing bisnes dan TM. Alaceva dan Rusu (2014) telah meneruskan kajian dengan mencari kepentingan dalam dimensi sosial untuk penjajaran dengan mengenal pasti dan mengkaji kekangan yang wujud di antara eksekutif bisnes dan TM yang menghalang organisasi besar daripada mencapai PSBTM dari sudut dimensi sosial. Walaupun kajian yang aktif telah dilakukan dalam bidang ini, namun penyelidikan dalam bidang ini masih terhad oleh kepada aspek-aspek kemanusiaan yang terkandung dalam PSBTM—namun kajian berkenaan bidang dimensi sosial ini masih belum jelas dan kajian mengenainya tidak banyak dijalankan. Antara kekangan yang memberi kesan kepada ahli di dalam kedua-dua domain organisasi tersebut adalah dalam bentuk komunikasi dan kerjasama (Alaceva & Rusu 2014; Schlosser 2012).

Strategi TM dirancang untuk memenuhi strategi bisnes dalam organisasi. Namun nilai TM kini bertukar menjadi nilai bisnes, oleh itu perlu ada hubungan dua hala antara TM dan bisnes untuk memahami strategi domain masing-masing supaya

penjajaran antara strategi bisnes dan TM dapat dibentuk dengan baik (Gerow et al. 2014)

### **1.3 PENYATAAN MASALAH**

PBTM pada tahap strategik terlebih terdahulu perlu dicapai, memandangkan tahap strategik akan menentukan keseluruhan tahap penjajaran (Chou & Wang 2015) membentuk satu pandangan holistik PBTM dalam sesebuah organisasi,

Pemahaman dan penjelasan yang jelas dalam PSBTM dalam dimensi sosial dapat memberi kesan positif terhadap keberkesanan sistem maklumat, mendorong penjajaran teknologi; memandu prestasi TM; dan meningkatkan nilai bisnes (Lee et al. 2008; Schlosser 2012). Usaha untuk mencapai penjajaran strategik di antara domain bisnes dan TM mengambil kira pelbagai konteks serta memerlukan kerjasama yang berterusan daripada kedua-dua belah domain (Henderson & Venkatraman 1999). Keupayaan domain TM untuk memahami strategi domain bisnes dan sebaliknya, domain bisnes untuk memahami strategi domain TM dapat menjajarkan strategi yang bersesuaian di antara kedua-dua domain ini (Henderson & Venkatraman 1999). Penglibatan kedua-dua domain bisnes dan TM dalam proses perancangan didapati menghasilkan hubungan yang lebih baik sepanjang proses perancangan (Reich & Benbasat 2000).

Reich dan Benbasat (2000) telah menjumpai empat penyumbang PSBTM dalam dimensi sosial, yang boleh menyumbang kepada pembentukan persefahaman bersama di antara eksekutif bisnes dan TM. Perkara-perkara tersebut adalah perkongsian pengetahuan antara eksekutif bisnes dan TM, kejayaan pelaksanaan TM, hubungan antara proses perancangan bisnes dan TM dan komunikasi antara eksekutif bisnes dan eksekutif TM. Bagaimanapun sukar untuk organisasi memenuhi kesemua empat perkara yang dinyatakan berdasarkan kajian tersebut (Alaceva, & Rusu 2014). Kesemua perkara lain yang dikenal pasti oleh Alaceva dan Rusu (2014) turut mempunyai perkaitan dengan empat perkara PSBTM pada dimensi sosial yang telah ditemui oleh Reich dan Benbasat (2000).

Salah satu perkara yang signifikan dalam PSBTM pada dimensi sosial (Reich & Benbasat 2000) ialah komunikasi. Komunikasi boleh ditakrifkan sebagai proses pemindahan maklumat dalam kalangan manusia (Zachary & Fischler 2008). Komunikasi dipilih berbanding perkara lain yang menyumbang kepada penjajaran dimensi sosial kerana proses penjelasan dan persefahaman antara domain bisnes dan TM dalam sesebuah organisasi dari dimensi sosial penjajaran strategik masih terhalang oleh kesukaran untuk membentuk hubungan sosial dan komunikasi antara manusia dalam persekitaran domain bisnes dan TM. Situasi ini turut berlaku antara eksekutif bisnes dan eksekutif TM. Kajian terdahulu mendapati bahawa komunikasi dilihat sebagai salah satu perkara yang penting untuk mencapai penjajaran antara TM dan bisnes dalam semua peringkat organisasi. Penjajaran dimensi sosial organisasi tidak akan terbentuk sekiranya terdapat masalah dengan komunikasi (Schlosser 2012). Komunikasi yang berterusan antara TM dan bisnes boleh menimbulkan kesedaran berkaitan hal organisasi yang boleh digunakan untuk membantu mereka mencapai penjajaran seperti perubahan baharu, struktur baharu, peranan dan tanggungjawab baharu yang berlaku dalam organisasi (Kashanchi & Toland 2008).

Masalah yang wujud dalam konteks komunikasi di peringkat strategik adalah apabila eksekutif bisnes dan TM tidak boleh menyuarakan keperluan mereka dengan tepat dan jelas mengenai pengetahuan yang mereka miliki disebabkan oleh wujudnya perbezaan yang terdapat antara kedua-dua domain seperti perbezaan modal mental, penggunaan istilah khusus dan set perbendaharaan kata oleh setiap domain. Komunikasi dan perhubungan yang tidak lancar di antara eksekutif TM dan eksekutif bisnes akan turut menjejaskan hubungan mereka dalam penglibatan perancangan strategik secara bersama kerana permasalahan sebegini akan mempengaruhi mereka untuk membuat perancangan secara berasingan (Alaceva & Rusu 2014). Keadaan seperti ini akan menyukarkan lagi proses pembentukan penjajaran strategik—kerana sukar untuk domain TM memahami keperluan bisnes dan begitu juga dengan sebaliknya dalam proses mereka mencari persefahaman bersama.

Meskipun terdapat penemuan daripada kajian terdahulu yang membuktikan mengenai kewujudan kelemahan komunikasi dalam mencapai persefahaman bersama dalam PSBTM pada dimensi sosial, namun masalah ini masih kekal sebagai suatu isu



yang masih belum selesai. Kajian yang sedia ada kurang memberi tumpuan kepada isu atau masalah tertentu yang berkaitan dengan dimensi sosial penjajaran (Schlosser et al. 2012). Pendedahan terhadap permasalahan sosial, seperti permasalahan untuk mencapai komunikasi yang berkesan dalam pembuatan perancangan strategik juga didapati kurang ditekankan dalam hasil kajian tinjauan lepas kerana penekanan lebih diberikan terhadap usaha pembangunan perancangan dari sudut teknikal perancangan tersebut (Amrollahi et al. 2013).

Oleh itu, kajian ini akan memberi tumpuan kepada usaha untuk mencapai komunikasi yang berkesan di antara bisnes dan TM melalui pembentukan persefahaman bersama di antara kedua-duanya semasa dalam proses melaksanakan perancangan strategik. Kekekapan komunikasi yang rendah antara eksekutif TM dan bisnes juga telah dikenal pasti sebagai punca yang mempengaruhi percanggahan maklumat antara kedua-duanya dalam memahami matlamat dan objektif strategik organisasi (Kashanchi & Toland 2008). Keberkesanan penglibatan dan perhubungan domain bisnes dan TM dalam perancangan strategik dilihat dapat menambah baik interaksi dan persefahaman bersama dalam menyediakan pelaburan TM dan penggunaan sumber TM secara berkesan kepada keperluan bisnes, selain menyumbang kepada pembentukan PSBTM secara keseluruhan (Alaceva & Rusu 2014 ; Chebrolu & Ness 2013; Henderson & Venkatraman 1999).

#### **1.4 PERSOALAN KAJIAN**

Persoalan bagi kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Bagaimanakah komunikasi yang berkesan di antara eksekutif bisnes dan TM dapat dicapai bagi menambah baik Penjajaran Strategik Bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik?

#### **1.5 OBJEKTIF KAJIAN**

Terdapat dua objektif yang perlu dicapai untuk mengenal pasti perkara yang dapat menambah baik komunikasi di antara eksekutif bisnes dan TM semasa membuat perancangan strategik.

- i. Mengenal pasti faktor dan elemen komunikasi bagi mencapai persefahaman bersama antara eksekutif bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik.
- ii. Membangunkan Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM.

## **1.6 SKOP KAJIAN**

Kajian ini dibatasi dan bertumpu terhadap beberapa skop bidang kajian. Batasan kajian ini adalah berdasarkan skop-skop kajian berikut:

- i. Kajian ini akan melibatkan eksekutif bisnes dan TM yang berpengalaman dalam perancangan strategik dalam organisasi mereka.
- ii. Kajian ini memfokuskan kepada usaha membentuk persefahaman bersama di antara bisnes dan TM untuk menambah baik komunikasi mereka yang terlibat bersama dalam proses membuat perancangan strategik.
- iii. Skop perancangan strategik yang dilihat dalam kajian ini tidak spesifik kepada bahagian atau fasa dalam perancangan strategik. Proses komunikasi yang dilihat dalam kajian ini meliputi keseluruhan proses perancangan strategik yang berlaku di antara bisnes dan TM.

## **1.7 KEPENTINGAN KAJIAN**

Terdapat beberapa kepentingan yang dapat dihasilkan melalui kajian ini. Kepentingan kajian ini adalah seperti berikut:

- i. Kajian ini dapat menyumbang kepada perkembangan pengetahuan dalam bidang PBTM dari sudut dimensi sosial.
- ii. Melalui faktor dan elemen persefahaman bersama dalam komunikasi yang telah dikenal pasti, kajian ini dapat menyumbang kepada usaha untuk

membentuk persefahaman bersama yang lebih baik antara domain bisnes dan TM dalam amalan perancangan strategik bisnes dan TM organisasi.

## **1.8 KAEDAH KAJIAN**

Kajian ini telah melalui empat fasa utama. Fasa-fasa kajian ini dihuraikan seperti berikut:

### **1.8.1 Fasa I : Teoretikal**

Fasa ini melibatkan pencarian mengenai kajian lepas yang diperoleh melalui jurnal terdahulu yang telah diterbitkan bagi menyokong permasalahan kajian. Permasalahan kajian, objektif, persoalan kajian, dan asas lain kepada kajian telah dikenal pasti dalam fasa ini. Dalam fasa ini data-data yang telah dikumpul dan analisis kandungan telah dilakukan untuk mengenal pasti elemen yang membentuk persefahaman bersama untuk komunikasi berkesan bisnes dan TM dalam perancangan strategik.

### **1.8.2 Fasa II: Pembangunan Model**

Fasa ini menghuraikan secara lebih terperinci mengenai pembentukan faktor dan elemen bagi pembangunan Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM berdasarkan penemuan yang diperoleh di peringkat fasa I.

### **1.8.3 Fasa III: Pengesahan Model**

Fasa ini memerlukan penyelidik melakukan temu bual bersama pakar yang terlibat dalam bidang ini untuk mengesahkan Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM yang dibangunkan dalam fasa II.

## **1.9 ORGANISASI TESIS**

Tesis ini dibahagi kepada beberapa bab mengikut urutan fasa kajian yang telah dijalankan.

**Bab 1** menerangkan tentang pernyataan masalah, latar belakang kajian, persoalan kajian, objektif, skop, kepentingan kajian dan ringkasan kaedah kajian yang telah dilakukan.

**Bab 2** menghuraikan tentang pencarian kajian lepas yang menyokong kepada permasalahan kajian. Kajian lepas juga dijadikan rujukan semasa pencarian faktor dan elemen yang membentuk persefahaman bersama dan komunikasi yang berkesan dalam pembinaan model.

**Bab 3** memperincikan tentang kaedah penyelidikan yang telah digunakan semasa kajian dilaksanakan.

**Bab 4** mengandungi penerangan mengenai pembangunan model berdasarkan analisis lanjutan terhadap kajian teoretikal dalam peringkat kajian fasa I. Bab ini juga mengandungi analisis terhadap kajian empirikal yang telah diperoleh daripada pengesahan model oleh pakar dalam peringkat kajian pada fasa III. Seterusnya, bab ini menerangkan mengenai pembangunan model hasil analisis kajian teoretikal yang telah dilakukan. Bab ini juga menerangkan tentang penambahbaikan yang dilakukan ke atas model kajian setelah pengesahan bersama pakar dijalankan.

**Bab 5** menerangkan tentang perbincangan mengenai model yang dihasilkan.

**Bab 6** mengandungi penerangan mengenai kesimpulan yang dapat dibuat, batasan kajian dan cadangan kerja berkaitan potensi kerja pada masa hadapan.

## 1.10 KESIMPULAN

Kajian ini menerangkan mengenai dimensi sosial PSBTM yang masih kurang diberi perhatian oleh pakar dalam domain ini. Penekanan dalam kajian ini meliputi sudut untuk membentuk komunikasi yang berkesan di antara mereka terutama semasa membuat Perancangan Strategik bersama. Aspek yang dikaji iaitu membentuk persefahaman bersama di antara bisnes dan TM. Persefahaman bersama merupakan elemen utama untuk mencapai penajajaran dalam bisnes dan TM. Oleh itu, kajian ini akan meliputi aspek penemuan berdasarkan kajian teoretikal dan kajian empirikal bagi

mengenal pasti faktor dan elemen yang boleh mengisi kekurangan oleh aspek yang dikaji dalam kajian ini.

Pusat Sumber  
FTSM

## **BAB II**

### **TINJAUAN KAJIAN LEPAS**

#### **2.1 PENGENALAN**

Bab ini menghuraikan mengenai kajian lepas oleh pengkaji terdahulu berkaitan dengan model yang telah dibangunkan dalam penyelidikan ini. Bab ini adalah mengenai PSBTM yang menjadi domain utama dalam penyelidikan ini. Bab ini juga membincangkan komunikasi yang berlaku antara domain bisnes dan TM semasa melakukan perancangan strategik, dengan memberikan tumpuan utama kepada usaha untuk mencapai persefahaman bersama antara kedua-dua domain tersebut terutama dalam aspek komunikasi.

#### **2.2 PENJAJARAN STRATEGIK BISNES DAN TEKNOLOGI MAKLUMAT**

Penjajaran strategik di antara bisnes dan TM melihat kepada hubungan strategik bagi bisnes dan TM untuk menentukan misi, objektif, perancangan TM yang menyokong misi, objektif dan perancangan suatu organisasi (Charoensuk et al. 2014) Penjajaran strategik ini bertumpu kepada usaha yang dilakukan oleh pasukan bisnes dan pihak TM untuk mencapai persefahaman bersama di antara TM dan seluruh organisasi dengan menggunakan TM yang bersesuaian selaras dengan strategi, matlamat dan keperluan bisnes pada masa kini ( Albeladi et al. 2014; Luftman 2000).

Kejayaan penjajaran dapat memberikan beberapa kelebihan positif kepada prestasi organisasi seperti meningkatkan kelebihan daya saing dalam pasaran, dan meningkatkan pulangan hasil pelaburan TM (Jorfi & Jorfi 2011). PSBTM dilihat sebagai suatu perkara yang harus diberi perhatian. Melalui pembentukan penjajaran yang sempurna di antara strategi bisnes dan strategi TM, segala peruntukan yang telah

ditentukan untuk TM akan dapat dimanfaatkan untuk menyokong sepenuhnya strategi bisnes serta tidak ada pembaziran sumber teknologi yang berlaku (Coltman et al. 2015)

Eksekutif bisnes dan eksekutif TM memainkan peranan penting untuk menyelaraskan strategi antara pihak bisnes dan pihak TM seperti menyediakan maklumat strategik dan membuat keputusan bagi domain masing-masing dalam usaha membentuk penjajaran strategik antara bisnes dan TM (Alsolamy et al. 2014). Oleh itu, komunikasi yang baik antara satu pihak dengan pihak yang lain diperlukan untuk membolehkan pertukaran maklumat strategik dapat dilakukan dengan lebih berkesan. Keberkesanan komunikasi membolehkan pihak TM menyediakan keperluan bagi mencapai keperluan strategik bisnes dengan baik adalah amat diperlukan. (Alsolamy et al. 2014).

### **2.3 PERANCANGAN PENJAJARAN STRATEGIK BISNES DAN TEKNOLOGI MAKLUMAT**

Pada awal kemunculan TM dalam industri, perancangan bisnes dan perancangan TM bergerak secara berasingan tanpa mengambil kira mengenai kepentingan peranan masing-masing memandangkan TM tidak terlibat dalam sebahagian besar daripada pembangunan bisnes. Namun, selari dengan perkembangan teknologi keperluan bisnes terhadap TM semakin meningkat sehingga menyebabkan perancangan bisnes perlu melibatkan TM bagi mewujudkan integrasi yang lebih baik (King & Theo 1997). Pembentukan integrasi yang baik dalam membuat perancangan strategik bisnes dan TM amat diperlukan bagi membentuk penjajaran strategik bisnes dan TM dalam sesebuah organisasi. Proses perancangan strategik bisnes dan TM boleh ditakrifkan sebagai hubungan yang mempunyai penglibatan eksekutif bisnes dalam perancangan TM dan penglibatan eksekutif TM dalam perancangan bisnes, bagi mencari kesepakatan dalam membuat keputusan yang boleh membawa manfaat kepada organisasi (Toland 2014).

Perancangan strategik yang baik mempunyai faedah seperti meningkatkan persaingan organisasi terhadap organisasi lain, menambahkan hasil pulangan pelaburan yang tinggi dan memastikan hubungan yang baik dengan organisasi lain.

Penjajaran yang baik antara strategi bisnes dan strategi TM juga dapat membentuk suatu keadaan yang harmoni antara bisnes dan TM. Selain daripada itu, penjajaran yang baik tersebut dapat membantu bisnes dan TM untuk menyokong keperluan dan proses masing-masing (Chebrolu & Ness 2013).

Langer (2004) memperkenalkan konsep Organisasi Dinamik Responsif dalam praktis, untuk memastikan teknologi dapat memberikan tindak balas terhadap keberkesanan bagi setiap proses dalam bisnes. Konsep ini menekankan integrasi yang melibatkan proses dalam kegunaan TM bagi jangka masa panjang dan impak strategik TM kepada organisasi seperti keperluan TM, kepentingan TM, jangkaan perolehan keuntungan dan lain-lain.

Terdapat lima komponen yang menyokong konsep Integrasi yang diperkenalkan oleh Murphy (2002) bagi membantu pihak TM dan bisnes membuat keputusan strategik dalam menilai keberkesanan sesuatu TM kepada organisasi seperti penjajaran strategik, impak proses bisnes, seni bina, pulangan terus dan risiko. Penerangan bagi setiap komponen adalah setiap yang berikut.

**Penjajaran Strategik:** Mengambil kira serta menilai pelaburan kepada sesuatu TM, bagi mencapai dan memenuhi matlamat dan objektif bisnes.

**Impak Proses Bisnes:** Menilai keupayaan TM untuk membawa perubahan kepada keperluan proses bisnes seperti menilai semula proses bisnes supaya dapat disesuaikan dengan kewujudan teknologi baharu.

**Seni Bina:** Melihat kepada keperluan teknologi supaya dapat diintegrasikan antara satu sama lain dan memberikan impak kepada TM terutama dalam melibatkan urusan bisnes.

**Pulangan terus:** Mengambil kira Penentuan Pulangan Pelaburan, “*Return On Investment (ROI)*” daripada teknologi secara langsung dan tidak langsung.



**Risiko:** Mengenal pasti keberangkalan yang boleh menyebabkan kerugian ke atas pelaburan teknologi dan bisnes, semasa merancang penjajaran TM dalam urusan bisnes.

Berdasarkan lima komponen tersebut satu pembentukan penjajaran strategik yang menyediakan kegunaan TM secara berkesan dalam sesuatu organisasi perlu sejajar dengan keperluan bisnes dan TM. Komponen Integrasi Strategik oleh Murphy (2002) amat diperlukan semasa perbincangan perancangan strategik bisnes dan TM. Komponen ini boleh menjamin kekukuhan perancangan strategik TM kepada perancangan strategik bisnes dan memastikan keuntungan bagi kedua-dua belah domain.

### 2.3.1 Empat Fasa Perancangan Bisnes dan Teknologi Maklumat

Sesuatu perancangan strategik dapat dilihat melalui pelbagai pandangan, namun secara asasnya penjajaran strategik adalah terbahagi kepada empat fasa utama (Bryson & Alston 2005). Perancangan strategik TM turut mengandungi empat fasa yang menjadi asas kepada perancangan strategik TM. Aktiviti secara keseluruhan yang dilakukan pada setiap fasa bagi kedua-dua perancangan strategik bisnes dan perancangan Strategik TM dapat dirujuk melalui Jadual 2.1.

Jadual 2.1 Penekanan pada fasa perancangan bisnes dan TM

Fasa	Perancangan Strategik Bisnes	Perancangan Strategik Teknologi Maklumat
i	Pengorganisasian proses perancangan dan menganalisis persekitaran.	Melakukan Perancangan bisnes pada tahap konseptual.
ii	Mengenal pasti dan menganalisis isu strategik.	Menganalisis bisnes secara terperinci.
iii	Membangun strategi dan pelan tindakan.	Membangunkan pelan dan visi konseptual TM.
iv	Melaksana strategi yang telah dibangunkan dalam pelan tindakan.	Melakukan cadangan terhadap TM secara terperinci.

Fasa pertama untuk perancangan strategik bermula dengan melihat keseluruhan perancangan tersebut iaitu dengan mengenal pasti dan menganalisis isu strategik organisasi bagi mengetahui kedudukan terkini organisasi dalam industri, kedudukan bersama pesaing, kedudukan terkini TM dalam organisasi dan bajet terkini sebagai asas kepada pembinaan keseluruhan perancangan yang baharu (Bryson &

Alston 2005). Setelah mendapat maklumat yang tepat, analisis maklumat strategik perlu dilakukan pada fasa kedua bagi mengenal pasti kekuatan dan kekurangan yang sedia ada pada organisasi dan merancang hala tuju strategik organisasi dalam perancangan, termasuklah visi dan misi organisasi. Pada fasa ketiga, tumpuan akan diberikan terhadap pembinaan pelan strategi yang akan dilakukan sepanjang perancangan strategik dijalankan. Pada fasa terakhir pelan dibina berdasarkan analisis maklumat yang telah diperolehi.

Hal yang sama turut difokuskan dalam fasa perancangan strategik TM. Namun perancangan strategik TM pada setiap fasa lebih menumpukan kepada usaha untuk menjajarkan TM kepada keperluan bisnes (Cassidy 1998). Walaupun domain bisnes dan TM merupakan entiti yang bebas dan mempunyai objektif masing-masing, perancangan strategik TM akan memfokuskan kepada usaha untuk memberi nilai kepada bisnes. Kepentingan penjajaran dalam perancangan strategik bisnes dan TM yang berkesan adalah untuk memastikan TM boleh memberi impak yang baik kepada nilai bisnes (Albeladi et al. 2014).

Oleh itu, perancangan TM perlu dimulakan dengan memahami strategi bisnes secara konseptual bagi memahami gambaran domain bisnes secara menyeluruh, sebelum perancangan strategik TM dibuat dengan terperinci. Hal ini bagi membolehkan pihak yang terlibat berkomunikasi antara satu sama lain untuk membincangkan dan membuat keputusan terhadap jangkaan dan harapan mereka melalui perancangan yang telah dibuat (Cassidy 1998).

Analisis terperinci organisasi dilakukan pada fasa kedua untuk mengetahui arah tuju organisasi dengan lebih jelas, termasuklah keadaan situasi yang terkini dan hala tuju pada masa hadapan (Albeladi et al. 2014; Cassidy 1998).

Selepas pihak TM mempunyai fahaman yang mencukupi terhadap keperluan strategik bisnes, fasa ketiga akan diteruskan dengan memberikan fokus kepada visi TM dan keperluan TM untuk bisnes, maklumat berkaitan TM yang terkini, persekitaran TM, tanggungjawab, jangkaan perbelanjaan dan sebagainya. Maklumat ini dianalisis bersama maklumat dan keperluan bisnes yang diperolehi semasa fasa

pertama untuk menentukan keperluan TM yang bersesuaian dengan misi dan visi bisnes (Albeladi et al. 2014; Cassidy 1998). Fasa keempat akan menentukan jurang yang masih wujud antara situasi terkini dan keperluan pada masa hadapan. Dengan mengetahui kewujudan jurang, perancangan yang lebih teliti dapat dilakukan untuk memenuhi jurang tersebut, seperti; menentukan kos perbelanjaan, jangka masa dan sumber yang diperlukan (Cassidy 1998).

### **2.3.2 Proses Perancangan Strategik Bisnes dan Teknologi Maklumat**

Kefahaman yang jelas oleh domain TM terhadap perancangan strategik domain bisnes, terutamanya pemahaman tentang visi, misi dan matlamat organisasi daripada awal proses dapat memandu domain TM untuk menyediakan perancangan keperluan TM yang memenuhi keperluan organisasi dengan lebih baik dan mencapai matlamat strategik organisasi (Niu & Wang 2010). Meskipun begitu, adalah penting untuk perancangan strategik bisnes dihasilkan dengan sebaiknya kerana kewujudan sesuatu perancangan strategik TM tidak akan mempunyai nilai dan memenuhi keperluan TM jika perancangan strategik bisnes tidak jelas dan mempunyai maklumat yang mencukupi (Niu & Wang 2010). Secara keseluruhannya, PSBTM adalah untuk menghubungkan strategi bisnes kepada strategi TM yang dipandu oleh strategi domain bisnes (Albeladi et al. 2014).

Bagi menghasilkan perancangan strategik yang berkesan, perancangan untuk jangka masa panjang boleh dibahagikan kepada beberapa penanda aras dalam jangka masa pendek untuk memudahkan pemantauan keberkesanan terhadap perancangan. Pada setiap perancangan jangka masa pendek, matlamat yang ingin dicapai boleh diperincikan kepada matlamat yang lebih kecil dalam organisasi. Sebagai contoh, perancangan yang melibatkan lapisan operasi, individu di lapisan tersebut perlu mengetahui dengan lebih jelas peranan dan tanggungjawab mereka terhadap perancangan strategik organisasi. Perancangan strategik yang baik juga harus membincangkan cara untuk melaksanakan perancangan tersebut dan memantau pelaksanaannya.

Proses perancangan strategik melibatkan perbincangan persoalan asas yang penting seperti visi dan misi organisasi dan sasaran perancangan masa hadapan

tersebut (Bryson & Alston 2005; Gates 2010). Persoalan-persoalan tersebut termasuk visi dan misi organisasi serta situasi terkini keadaan persekitaran organisasi. Persoalan bagaimana untuk mencapai sasaran organisasi juga diberi penekanan. Kesemua persoalan ini penting untuk membantu menetapkan komponen dalam perancangan strategik.

### 2.3.3 Komponen Perancangan Strategik

Penghasilan pelan strategik yang baik perlu memastikan perancangan yang dibuat mengambil kira dan menilai komponen strategik supaya perancangan akan menjurus kepada mencapai objektif strategik organisasi dan domain masing-masing. Selain itu, perancangan strategik yang lengkap dan teratur penting untuk membantu membentuk pemikiran yang hebat dalam kalangan pasukan strategik bisnes dan TM. (Gates 2010). Komponen yang penting dan kerap dilaporkan dalam sesuatu perancangan strategik adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 2.2.

Jadual 2.2 Komponen perancangan strategik

Unsur	Penerangan	Sumber
Misi	Menerangkan tentang tujuan utama dan keutamaan sesuatu organisasi. Pencapaian misi tidak melibatkan suatu jangka masa tertentu.	(Cook 2014; Corbell 2017; Gates 2010; Poister & Streib 2005).
Visi	Mengandungi perkara yang ingin dicapai pada masa hadapan dan boleh terdiri daripada perkara yang di luar matlamat utama organisasi atau perancangan.	(Gates 2010; Poister & Streib 2005)
Matlamat	Sasaran luas yang boleh diukur dan menyokong pencapaian misi.	(Corbell 2017; Gates 2010; Poister, & Streib 2005)
Objektif	Sasaran spesifik yang ditetapkan sebagai penunjuk pencapaian matlamat utama organisasi.	(Corbell 2017; Gates 2010; Poister, & Streib 2005)
Prinsip Panduan	Nilai-nilai teras yang digunakan untuk membentuk strategi organisasi dan membimbing organisasi ke arah mencapai matlamat utama.	(Gates 2010)
Pemboleh	Faktor luaran atau dalaman organisasi yang boleh meningkatkan keupayaan organisasi mencapai matlamat atau objektif.	(Corbell 2017; Gates 2010; Poister & Streib 2005)
Halangan	Faktor luaran atau dalaman organisasi yang menghalang kemampuan pencapaian matlamat atau objektif.	(Corbell 2017 ; Gates 2010; Poister, & Streib 2005)
Strategi	Pendekatan atau agenda yang akan digunakan untuk mencapai misi, matlamat dan objektif organisasi. Strategi juga menyokong visi organisasi dengan mengambil kira pemboleh dan halangan organisasi.	(Gates 2010)

Bersambung ...

... Sumbungan		
Pelan Strategik	Dokumen yang terhasil selepas melakukan aktiviti perancangan strategik dan maklumat lain yang berkaitan dengan perancangan tersebut.	(Gates 2010)
Inisiatif	Set penerangan tindakan atau agenda untuk melaksanakan strategi	(Gates 2010)
Tindakan	Langkah-langkah tertentu untuk mencapai matlamat atau objektif.	(Gates 2010)
Ukuran Prestasi	Menetapkan sasaran yang relevan untuk setiap objektif dan mengukur prestasi capaian sasaran tersebut.	(Corbell 2017 ; Gates 2010)

Hubungan yang kukuh di antara bisnes dan TM akan meningkatkan keupayaan masing-masing untuk bekerjasama dan memberi sumbangan secara lebih baik seterusnya memberi implikasi baik dalam usaha untuk memenuhi matlamat dan keutamaan bagi domain-domain yang terlibat. Impikasi tersebut mampu membuatkan interaksi dan berlakunya peningkatan pengetahuan mengenai domain dikongsi dalam kalangan mereka yang membuat perancangan strategik, memandangkan mereka mempunyai hubungan integrasi yang lebih baik. Komunikasi yang baik antara kedua-dua pasukan bisnes dan TM boleh meningkatkan proses perancangan antara kedua-dua pihak semasa perancangan strategik dilakukan (Toland 2014).

#### 2.4 KOMUNIKASI BERKESAN

Bahagian ini menerangkan kajian lepas berkaitan komunikasi berkesan yang melibatkan kedua-dua pasukan domain bisnes dan TM. Penerangan kepada bahagian ini dibuat berdasarkan tiga model yang telah dikenal pasti hasil daripada kajian lepas. Idea dari setiap model telah diambil untuk disesuaikan dengan cadangan penyelesaian permasalahan kajian ini. Ketiga-tiga model tersebut dijadikan rujukan dan panduan untuk membentuk komunikasi dan kerjasama yang melibatkan individu atau kumpulan dari domain bisnes dan TM. Kajian-kajian lain berkaitan komunikasi yang berkesan antara domain bisnes dan TM yang telah dikenal pasti turut dihuraikan sebagai idea sokongan.

Seperti yang telah dinyatakan, pengaruh komunikasi kepada pembentukan PBTM adalah penting dan tidak hanya melibatkan penilaian terhadap perkara-perkara teknikal sahaja. Model Kematangan Penjajaran Strategi oleh Luftman (2000) menunjukkan komunikasi yang berlaku antara pasukan domain bisnes dan TM merupakan salah satu perkara penting yang perlu dipertimbangkan apabila mengukur

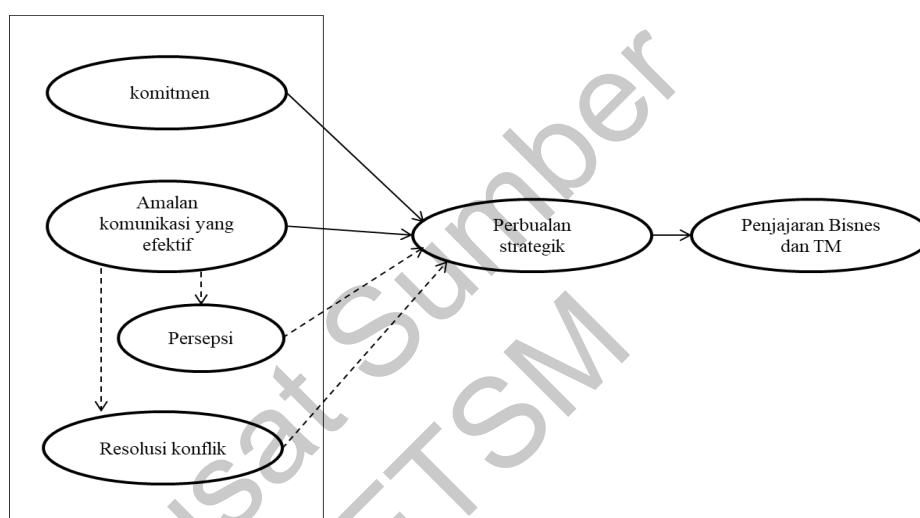
kematangan PSBTM dalam sesebuah organisasi. Hal ini turut disokong oleh Charoensuk et al. (2014) dan Reich dan Benbasat (2000), yang mengambil kira komunikasi sebagai aspek penting dalam pembentukan penajajaran bisnes dan TM. Senarai kriteria yang telah ditetapkan oleh Luftman (2000) dalam menentukan tahap kematangan PSBTM untuk komunikasi adalah seperti pemahaman mengenai bisnes oleh TM, pemahaman TM dari sudut bisnes, inter / intra organisasi, pembelajaran, kepatuhan terhadap protokol, perkongsian pengetahuan dan keberkesanan perhubungan. Kesemua kriteria yang telah disenaraikan ini melibatkan penilaian yang telah dijalankan ke atas kedua-dua pasukan domain bisnes dan TM.

Terdapat beberapa kajian lepas yang telah membuat pengkajian mengenai pengaruh kedua-dua domain terhadap komunikasi. Kajian cuba melihat domain yang memberikan kesan atau pengaruh yang lebih besar dalam keberkesanan komunikasi. Alaceva dan Rusu (2014) dan Smith dan Mckeen (2010) telah menekankan bahawa domain TM memberikan kesan dan pengaruh yang lebih besar dalam permasalahan kemahiran komunikasi ini berbanding domain bisnes. Hal ini disebabkan oleh sifat pasukan domain TM yang kurang memberi penekanan terhadap aspek hubungan sosial, sehingga mempengaruhi keberkesanan domain ini untuk berinteraksi secara baik bagi mendapatkan pemahaman, pengetahuan dan keperluan tersirat tentang bisnes (Alaceva & Rusu 2014). Namun kajian yang telah dijalankan oleh Coertze & von Solms (2014), mengenai hubungan komunikasi antara pasukan eksekutif bisnes dan pasukan eksekutif TM serta penglibatan bersama dengan pasukan komunikasi TM yang berkaitan telah menyimpulkan bahawa pasukan eksekutif kedua-dua domain mempunyai pengaruh mereka tersendiri dalam berkomunikasi. Situasi ini berlaku memandangkan adalah sesuatu yang tidak jelas mengenai domain yang lebih bersifat dominan dalam komunikasi secara dua hal- Hal ini kerana pembahagian peranan atau tanggungjawab yang seharusnya dipegang oleh eksekutif kedua-dua domain ini secara keseluruhan dalam sesuatu organisasi masih belum jelas.

#### **2.4.1 Model Kecekapan Perbualan Penajajaran Strategik Bisnes -TM (Roses 2015)**

Model Kecekapan Perbualan Penajajaran Strategik Bisnes -TM yang dibangunkan oleh Roses et al. (2015), seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.1 mengandungi idea

bahawa perbualan strategik yang berkesan antara domain bisnes dan TM boleh mempengaruhi komunikasi dalam perancangan strategik bisnes dan TM. Penghasilan perbualan strategik yang berkesan ini disokong oleh tiga kecekapan yang perlu dimiliki oleh individu daripada pasukan strategik domain bisnes dan TM supaya PSBTM yang baik dapat dibentuk. Kecekapan yang perlu dimiliki oleh pasukan domain bisnes dan TM menurut Roses et.al (2015) adalah komitmen, amalan komunikasi yang efektif, persepsi sesama domain yang positif dan penyelesaian konflik.



Rajah 2.1 Model kecekapan perbualan penjajaran strategik bisnes -TM

Sumber: Roses 2015

Model tersebut menunjukkan komitmen dan amalan komunikasi efektif yang memberikan kesan dan pengaruh secara langsung kepada keberkesanan perbualan strategik antara domain bisnes dan TM. Amalan komunikasi yang efektif ini terdiri daripada amalan mendengar secara efektif, membuat penerangan secara produktif dan soal jawab yang produktif. Berdasarkan amalan komunikasi yang efektif ini secara tidak langsung akan menghasilkan pengaruh bisnes dan TM yang mempunyai kecekapan untuk melakukan penyelesaian konflik yang baik dan pembentukan persepsi yang baik dalam diri mereka terhadap individu walaupun daripada domain bertentangan semasa berkomunikasi.

Perbualan atau komunikasi yang berlandaskan komitmen oleh setiap ahli pasukan domain boleh mengarahkan komunikasi bagi mencapai persefahaman bersama mengenai objektif dan melakukan tindakan secara bersama. Hal ini kerana, setiap ahli pasukan domain akan terdorong oleh perasaan untuk bertanggungjawab terhadap peranan mereka dalam memenuhi tugas yang telah diberikan berdasarkan perancangan tersebut (Carvalho 2013). Proses dalam perancangan dapat berjalan secara baik sekiranya setiap pihak yang terlibat melakukan tanggungjawab masing-masing, memudahkan pembahagian tugas dan berlakunya pertukaran maklumat serta mendorong kerjasama yang baik dapat dilakukan pada masa hadapan (Roses et al. 2015).

Pasukan domain TM memberikan komitmen bagi memastikan mereka dapat memberikan sokongan terbaik dalam menyediakan keperluan bisnes ke arah mencapai objektif akhir strategik bisnes. Situasi ini akan mendorong domain TM untuk berkomunikasi secara lebih baik dengan pasukan domain bisnes (Carvalho 2013). Pasukan strategik TM yang tidak mempunyai komitmen untuk menyediakan perancangan strategik bagi keperluan strategik bisnes, akan hanya menyediakan TM yang diperlukan bisnes mengikut kehendak dan pengetahuan mereka sendiri. Sikap ini akan meninggalkan pandangan yang negatif terhadap domain bisnes seterusnya sehingga mempengaruhi komunikasi mereka untuk membentuk persefahaman yang baik (Smith & Mckeen 2010; Yayla & Hu 2009). Komitmen oleh pasukan domain bisnes pula dapat dilihat melalui komitmen yang diberikan untuk menyediakan peruntukan kewangan bagi pelaburan keperluan infrastruktur teknologi yang menjadi keutamaan dan keperluan domain TM. Hal ini berlaku kerana masalah tiada peruntukan oleh domain bisnes terhadap keperluan TM boleh menjadi kekangan kepada perbincangan yang lancar bagi kebanyakan organisasi (Roses et al. 2015). Kurangnya sokongan daripada pasukan domain bisnes terhadap pasukan domain TM akan turut menjejaskan perancangan strategik yang dilakukan oleh pasukan TM terhadap penyediaan keperluan teknologi yang membawa nilai yang tinggi kepada bisnes (Alaceva & Rusu 2014).

Kecekapan untuk melakukan penyelesaian terhadap konflik turut terkandung dalam model ini, kerana kegagalan komunikasi adalah ekoran daripada kehadiran



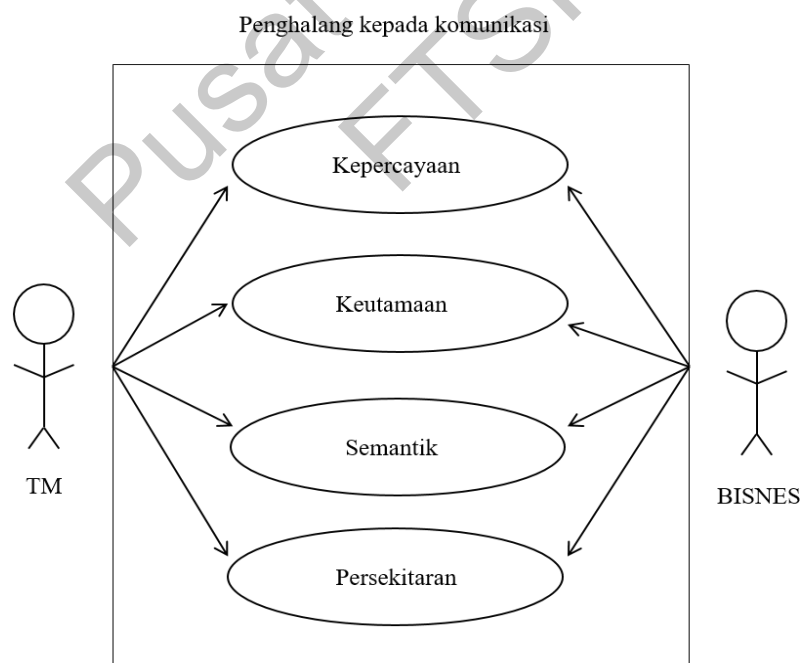
konflik. Tiada organisasi yang dapat mengelakkan daripada berlakunya konflik. Setiap konflik perlu diselesaikan secara baik memandangkan konflik secara negatif boleh mempengaruhi hubungan komunikasi sesama ahli pasukan dalam organisasi. Konflik ditakrifkan oleh Roses et al. (2015) sebagai penerimaan bersama tanggungjawab pasukan domain bisnes dan TM untuk memahami satu sama lain dan mencapai titik keseimbangan. Kehadiran konflik boleh menimbulkan tanggapan negatif suatu domain terhadap domain yang bertentangan semasa berkomunikasi dan seterusnya mendorong berlakunya percanggahan maklumat berlaku dalam kalangan mereka (Smith & Mckeen 2010). Konflik juga boleh terjadi apabila kekurangan dan kelemahan masing-masing tidak diakui. Apabila berlaku masalah, perbincangan bagi masalah tersebut akan menjadi sukar lebih-lebih lagi sekiranya tiada kata sepakat kepada punca permasalahan tersebut dapat dicapai (Roses et al. 2015). Perkara yang penting dan menjadi keutamaan kepada domain masing-masing perlu dibincangkan daripada awal perancangan secara bersama (Alaceva & Rusu 2014; Roses et al. 2015). Perbincangan awal perlu supaya setiap domain mengetahui harapan dan keutamaan domain mereka. Pengetahuan ini boleh membantu pasukan lain untuk lebih bersedia dengan domain bertentangan bagi mengelakkan berlakunya konflik untuk pada masa hadapan.

Selain konflik seperti yang dinyatakan, persepsi atau penghakiman terhadap pasukan bertentangan juga boleh mempengaruhi kecekapan dalam berkomunikasi. Persepsi yang dibuat oleh sesuatu pasukan domain terhadap pasukan bertentangan boleh terbentuk daripada tindakan dan pandangan tertentu yang diberikan oleh seseorang itu semasa komunikasi sedang berlangsung (Echeverria 2008). Persepsi terhadap individu lain boleh wujud dalam bentuk positif dan negatif. Persepsi positif digalakkan untuk mengekalkan hubungan yang baik semasa berkomunikasi dengan memberi peluang kepada individu-individu yang sedang berkomunikasi untuk mendapat maklumat yang lebih jelas melalui penjelasan yang produktif, saling menyoal dan mendengar secara berkesan (Roses et al. 2015; Smith & Mckeen 2010). Perbuatan meletakkan persepsi yang negatif terhadap pihak domain bertentangan perlu dielakkan kerana boleh menjejaskan cara pentafsiran maklumat yang disampaikan oleh mereka (Roses et al. 2015; Smith & Mckeen 2010). Oleh itu, keempat-empat kecekapan yang dinyatakan ini boleh menyumbang kepada pengaruh

positif bagi perbualan strategik. Keempat-empat kecekapan strategik ini berlaku secara tidak langsung dan mempengaruhi keberkesanan komunikasi dalam membentuk PSBTM.

#### 2.4.2 Rangka Kerja Komunikasi Bersepadu (Carvalho 2013)

Carvalho (2013) telah membangunkan satu Rangka Kerja Komunikasi Bersepadu seperti yang ditunjukkan melalui dalam Rajah 2.2 yang mengandungi empat penghalang kepada pembentukan komunikasi yang berkesan di antara individu atau organisasi yang terlibat yang terdiri daripada domain bisnes dan domain TM dalam suatu persekitaran projek TM. Halangan untuk mencapai kesepaduan komunikasi dalam kalangan kedua-dua domain tersebut telah dikenal pasti dari sudut kepercayaan, keutamaan, persekitaran dan semantik. Keempat-empat penghalang yang telah dikenal pasti dalam rangka kerja oleh Carvalho (2013) boleh dinilai sebagai perkara yang perlu diambil kira dan perlu diatasi secara baik untuk membolehkan berlakunya keberkesanan komunikasi.



Sumber: Carvalho 2013

Carvalho (2013) telah menegaskan kepercayaan dalam kalangan ahli pasukan bisnes dan TM sebagai satu perkara yang boleh mempengaruhi persekitaran komunikasi. Seseorang individu akan lebih cenderung untuk mempunyai komunikasi dengan pertukaran maklumat yang lebih bermakna, berbincang, memberi komitmen kepada matlamat organisasi serta membentuk perkongsian strategik dengan individu yang mereka lebih percayai (Alaceva & Rusu 2014 ; Karahanna & Preston 2013). Suasana untuk berkomunikasi yang berasaskan kepercayaan akan mengelakkan kedua-dua pasukan TM dan bisnes daripada perasaan curiga dan lebih yakin dengan ketepatan maklumat yang mereka terima dan kongsi dengan domain bertentangan, serta menggalakkan lagi pertukaran idea sesama mereka (Alaceva & Rusu 2014; Carvalho 2013; Kashanchi & Toland 2008). Hal ini turut menggalakkan perbincangan secara teknikal, bermatlamat organisasi dan politikal, selain mempengaruhi organisasi untuk berhubung dan berkongsi pengetahuan secara menyeluruh (Karahanna & Preston 2013). Kepercayaan boleh dibentuk dengan lebih baik melalui sifat amanah, di mana sifat amanah boleh dibina apabila individu berinteraksi antara satu sama lain dan memahami kemampuan serta ketaatan masing-masing (Karahanna & Preston 2013).

Pembentukan kepercayaan yang baik dalam kalangan ahli kedua-dua domain ini boleh dibantu dengan cara mereka meletakkan perspektif mereka terhadap keperluan domain masing-masing. Namun perspektif kedua-dua domain ini terhadap cara mereka melihat dan menerima keadaan sekeliling mereka adalah berbeza. Dalam erti kata lain, pandangan model mental mereka adalah berbeza kerana dipengaruhi oleh latar belakang kedua-dua domain yang berbeza. Pemahaman model mental domain masing-masing terhadap penerimaan organisasi, boleh membantu pasukan kedua-dua domain untuk melakukan komunikasi dalam suatu titik pandangan yang sama (Coertze & Solms 2015).

Namun kepentingan pasukan domain TM untuk memahami keperluan kepada persekitaran bisnes dengan lebih baik adalah menjadi keutamaan. Ini memandangkan pemahaman tersebut dapat membantu mereka untuk lebih memahami model mental domain bisnes semasa berkomunikasi dan membuat perancangan secara bersama dengan lebih baik (Alsolamy et al. 2014).

Selain itu, persekitaran organisasi memainkan peranan yang penting dalam komunikasi dan dianggap berperanan dalam mempengaruhi pembentukan proses kepada kesepaduan komunikasi yang baik (Carvalho 2013). Persekitaran yang dimaksudkan adalah persekitaran yang dapat menggalakkan penyampaian pendapat dan idea secara fleksibel dan berkesan dalam kalangan ahli bagi mengurangkan jurang interaksi di antara pasukan TM dan pasukan bisnes di peringkat strategik (Alaceva & Rusu 2014; Roses et al. 2015). Perubahan yang berlaku dalam persekitaran organisasi boleh memberi kesan kepada proses perancangan dan komunikasi antara mereka yang terlibat (Toland, 2014). Kedua-dua persekitaran rasmi dan tidak rasmi perlu untuk menambahkan persefahaman bersama dalam komunikasi. Persekitaran yang tidak rasmi secara santai boleh membantu pembentukan bahasa yang selesa untuk mereka gunakan semasa berkomunikasi, seterusnya membentuk sikap keterbukaan dan kepercayaan di antara mereka (Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010). Persekitaran yang rasmi pula penting sebagai suatu platform untuk menyediakan tempat perjumpaan bagi membincangkan isu-isu strategik secara bersama dengan lebih baik dan secara rasmi (Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010).

Kesamaan semantik di antara pasukan domain bisnes dan pasukan domain TM dapat ditakrifkan sebagai mencapai kesetaraan penggunaan bahasa dan pembentukan model minda di antara domain bisnes dan domain TM yang boleh menyumbang kepada hubungan komunikasi yang baik antara mereka (Carvalho 2013).

Permasalahan untuk mencapai kesamaan penggunaan bahasa ini selain daripada pemahaman model mental yang berbeza turut berpunca daripada ketiadaan satu bahasa sepunya antara pasukan bisnes dan TM sehingga menyebabkan kesukaran untuk mereka memahami antara satu sama lain. Bahasa yang dapat difahami secara baik oleh kedua-dua domain adalah penting untuk merapatkan jurang komunikasi, terutamanya komunikasi lisan (Rosenkranz et al. 2013). Pasukan TM didapati menggunakan bahasa yang mempunyai perkataan dan maksud yang lebih teknikal berbanding pasukan bisnes. Hal ini menyukarkan mereka untuk mencapai persefahaman dan membentuk penjajaran (Carvalho 2013). Jentsch dan Beimborn (2014) telah mencadangkan pasukan TM untuk menambah baik penggunaan bahasa melalui komunikasi yang menggunakan istilah bisnes. Selain itu, TM perlu

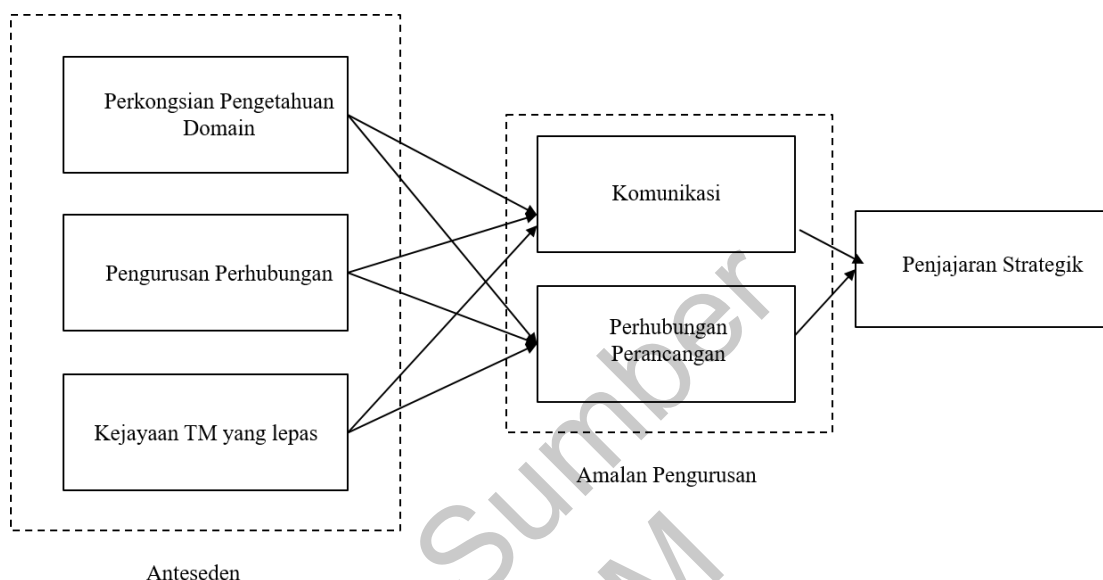
mengelakkan penggunaan istilah khas dan perkataan teknikal serta merangka sesuatu isu daripada perspektif bisnes. Keupayaan untuk bercakap dalam bahasa yang sama yang boleh difahami antara pasukan TM dan bisnes, meletakkan mereka berada di platform yang sama untuk berkomunikasi dengan mudah di mana bisnes dapat mencapai pemahaman yang lebih baik tentang TM dalam organisasi (Alaceva, & Rusu 2014 ; Karahanna & Preston 2013; Smith & Mckeen 2010)..

Oleh kerana bahasa yang digunakan oleh kedua-dua domain ini adalah berbeza, adalah penting untuk memastikan maklumat yang disampaikan oleh suatu domain perlu diterima dan ditafsir dengan betul oleh domain yang bertentangan. Hal ini dapat dinilai melalui penggunaan bahasa yang berkualiti melalui pemetaan maklumat yang betul oleh penerima sama seperti maklumat yang ingin disampaikan oleh penyampai, terutama bagi komunikasi secara lisan seperti perbualan (Rosenkranz et al. 2013). Kajian oleh McKinney et al. (2002) dan Rosenkranz et al. (2013) telah mengenal pasti beberapa kriteria pemetaan antara penyampai dan penerima maklumat yang boleh menjadi penentu kepada pembentukan bahasa yang berkualiti semasa proses komunikasi sedang berlangsung. Kriteria tersebut adalah kesempurnaan, membawa makna, tiada kelewahan, kejelasan dan relevan. Pemetaan maklumat antara pasukan domain bisnes dan TM boleh terjejas jika TM memberi maklum balas dan pandangan kepada pihak bisnes untuk menggunakan istilah yang terlalu teknikal, menyebabkan bisnes menghadapi kesukaran untuk memahami, menerangkan serta menyelaraskan keperluan mereka dengan kefahaman pasukan TM. Pasukan domain TM juga cenderung untuk keluar daripada skop perbincangan, kerana mereka boleh tersasar daripada skop tugas asal mereka yang berkaitan rapat dengan bisnes iaitu untuk membawa nilai kepada bisnes (Smith & Mckeen 2010). Situasi ini boleh menyebabkan pasukan TM dan bisnes sukar untuk memahami antara satu sama lain.

#### 2.4.3 Model Konseptual (Toland 2014)

Seterusnya, kajian oleh Toland (2014) telah mencadangkan tiga hipotesis kepada *anteseden* berbeza yang secara positif boleh meningkatkan amalan pengurusan untuk bisnes dan TM (*managerial practices*) dalam sesebuah organisasi. Amalan pengurusan tersebut adalah komunikasi dan juga perhubungan perancangan (*planning*

*connection*) antara bisnes dan TM. Di mana secara tidak langsung, pengawalan terhadap kedua-dua amalan pengurusan ini oleh ketiga-tiga *anteseden* yang dinyatakan, dapat mempengaruhi peningkatan pembentukan PSBTM (seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.3)



Rajah 2.3 Model konseptual

Sumber: Toland 2014

*Anteseden* yang telah dikenal pasti tersebut adalah perkongsian pengetahuan domain, pengurusan perhubungan di antara pasukan domain bisnes dan TM, serta pengaruh kejayaan TM yang lepas. Kesemua *anteseden* tersebut mempunyai hubungan yang positif dengan komunikasi dan perancangan yang baik untuk membentuk perancangan strategik. Selain menunjukkan hubungan antara ketiga-tiga *anteseden* dengan amalan pengurusan yang tepat, model ini juga menunjukkan bahawa perhubungan perancangan turut membantu komunikasi antara bisnes dan TM dan begitu juga sebaliknya. Hal ini kerana dalam membuat perancangan bisnes dan TM, perlu kerjasama serta komunikasi yang baik secara berterusan daripada kedua-dua domain bisnes dan TM.

Selain kajian oleh Toland (2014) tersebut, terdapat juga beberapa kajian lain yang menunjukkan mengenai kepentingan perkongsian pengetahuan domain dalam

membentuk perancangan strategik dan komunikasi dalam kalangan pasukan bisnes dan TM (Eom et al. 2015; Jorfi, & Jorfi 2011; Krotov 2015; Reich & Benbasat 2000; Smith & Mckeen 2010; Yayla & Hu 2009). Perkongsian pengetahuan domain boleh ditakrifkan sebagai pengetahuan yang dikongsi antara satu sama lain oleh pasukan domain bisnes dan TM pada tahap mereka berupaya untuk memahami, memberi kerjasama dan menghormati proses utama domain bertentangan dalam usaha pembentukan perjanjian dan persefahaman bersama antara mereka (Li et al. 2013; Reich & Benbasat 2000). Perkongsian pengetahuan domain boleh mengurangkan jurang maklumat yang ada di antara kedua-dua domain dari segi proses maklumat dan matlamat, menambah baik pemahaman serta ketekalan masing-masing dalam proses pembuatan keputusan semasa komunikasi perancangan strategik (Alaceva & Rusu 2014; Johnson & Lederer 2006; Kuruzovich et al. 2011).

Keterbukaan dalam perkongsian maklumat dan pengetahuan antara kedua-dua domain dapat dimanfaatkan dengan baik bagi mendapat input maklumat yang terbaik dalam membuat perancangan. Namun begitu, keterbukaan ini tidak boleh diaplikasikan ke atas semua maklumat, tetapi kepada maklumat strategik yang penting untuk manfaat bersama. Ketelusan dalam perkongsian ini boleh meningkatkan tahap perkongsian terhadap maklumat tersirat domain yang akan digunakan dalam membuat perancangan strategik (Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010). Pasukan yang bersikap terbuka dalam perkongsian arah visi domain mereka akan memudahkan pembentukan suatu pandangan secara bersama, terutamanya berkaitan penglibatan TM yang sering berubah seiring dengan pertambahan pembaharuan teknologi dan terlibat dengan pelbagai sektor lain secara lebih meluas (Krotov 2015; Smith & Mckeen 2010).

Perkongsian maklumat di antara kedua-dua pasukan domain dapat dibantu dengan kemahiran komunikasi yang dimiliki oleh individu yang terlibat dalam perancangan tersebut. Kemahiran komunikasi yang baik dapat membentuk suatu hubungan sosial yang membentuk kedua-dua domain tersebut untuk berinteraksi secara lebih baik (Alaceva & Rusu 2014; Jorfi & Jorfi 2011; Alaceva, & Rusu 2014). Setiap pihak akan meletakkan usaha untuk mengelakkan perkara yang boleh mendatangkan konflik dan salah faham kepada pihak domain yang bertentangan

dengan mereka (Alaceva & Rusu 2014). Terdapat empat kemahiran yang telah dikenal pasti mengenai kepentingannya oleh Smith dan Mckeen (2010) yang harus ada pada individu domain TM semasa berkomunikasi dengan individu yang bukan daripada domain TM. Kemahiran tersebut adalah penterjemahan, penyesuaian, ketelusan dan berfikir, bercakap dan mendengar. Namun begitu, kemahiran komunikasi tidak hanya perlu dimiliki oleh domain TM sahaja, tetapi juga diperlukan oleh domain bisnes. Kemahiran komunikasi yang baik juga dapat memastikan eksekutif dalam kedua-dua pasukan domain mempunyai hubungan yang lebih baik, yang dapat menambah baik pengetahuan domain bersama dan menambah baik persepsi yang baik terhadap domain bertentangan terutama terhadap keupayaan pasukan TM (Hu, & Huang 2006).

Bagi kesan kekerapan terhadap keberkesanan sesebuah komunikasi pula, terdapat kajian yang menyatakan kekerapan komunikasi di antara domain bisnes dan TM tidak menjanjikan kesan positif kepada PSBTM (Kashanchi & Toland 2008). Namun begitu kajian oleh Alaceva dan Rusu (2014) dan Johnson & Lederer (2009) menyatakan kekerapan komunikasi mempunyai kesan kepada perancangan strategik. Hal ini kerana kekerapan komunikasi di antara pasukan strategik domain bisnes dan domain TM mampu menambahkan perkongsian pengetahuan domain yang penting untuk perancangan strategik mereka bersama (Alaceva & Rusu 2014). Kurangnya komunikasi dan perbincangan di antara mereka akan menyukarkan pencapaian persefahaman bersama dalam persoalan mengenai isu-isu strategik.

Kekerapan interaksi secara langsung, seperti secara bersemuka juga didapati memberi kesan kepada perkongsian maklumat bagi menambahkan pengetahuan mengenai domain yang bertentangan. Komunikasi secara bersemuka tetap penting untuk dilakukan meskipun terdapat pelbagai teknologi yang boleh memudahkan komunikasi. Hal ini kerana berkomunikasi secara bersemuka boleh melibatkan emosi. Pertemuan secara bersemuka boleh menambahkan rasa keberadaan mereka berada di dalam sesuatu komunikasi tersebut, serta peluang untuk pendapat mereka didengar oleh ahli lain adalah lebih tinggi (Gillard 2005). Walaupun begitu, di samping menambah kekerapan berkomunikasi dan melakukan interaksi secara bersemuka, pasukan TM masih perlu untuk mengambil inisiatif dalam memudahkan penerangan mengenai konsep-konsep pengetahuan dan maklumat strategik TM agar lebih mudah



difahami oleh domain bisnes, supaya menjadikan perkongsian maklumat yang dilakukan adalah lebih bermakna (Alaceva & Rusu 2014).

Dalam membentuk komunikasi yang berkesan di antara kedua-dua domain ini, cara untuk menguruskan perbezaan latar belakang di antara mereka juga perlu diambil kira. Oleh itu, Toland (2014) memasukkan pengurusan perhubungan sebagai *anteseden* yang perlu untuk membentuk komunikasi yang berkesan bagi pembentukan PBST. Kedua-dua eksekutif pasukan domain ini perlu memastikan pengurusan perhubungan yang baik di antara mereka terpelihara dan terkawal supaya hubungan komunikasi mereka berjalan dengan baik (Jorfi & Jorfi 2011). Pengurusan perhubungan ini dapat didefinisikan sebagai keadaan yang mana eksekutif bisnes dan TM mempunyai orientasi atau kecenderungan tingkah laku secara aktif untuk memupuk hubungan kerja secara rapat (Toland 2014; Yayla & Hu 2009).

Dalam menjaga perhubungan sesama domain juga, pasukan daripada kedua-dua domain perlu menghormati antara satu sama lain melalui pemberian maklum balas secara positif, mengikut kesesuaian keadaan dan keperluan mereka. Melalui cara ini ketegangan antara pasukan yang mungkin timbul semasa komunikasi dapat dikurangkan, dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi perkongsian pengetahuan domain di antara mereka secara positif (Hu & Huang 2006). Terdapat juga keadaan di mana eksekutif TM telah terbiasa dengan kritikan dan cacian oleh pihak bisnes. Situasi ini berlaku ekoran keperluan pihak bisnes tidak dipenuhi oleh pihak TM sehingga menjejaskan hubungan kerjasama mereka. Namun, setelah melalui sesi perbincangan bersama secara baik, perkara tersebut dapat diselesaikan (Alaceva & Rusu 2014). Oleh itu, adalah penting bagi pasukan domain TM untuk mengekalkan atau meningkatkan kredibiliti dan kebolehpercayaan pasukan bisnes terhadap mereka supaya pasukan bisnes memperakui maklumat pasukan TM dan dapat menyampaikan semula pandangan mereka mengenai penyelesaian TM yang dibincangkan (Alaceva & Rusu 2014; Chou & Wang 2015; Smith & Mckeen 2010). Pengurusan dan jabatan di bawah TM harus mempunyai nilai kualiti yang boleh dipercayai dan mewujudkan kesan persepsi yang baik kepada pasukan bisnes dalam organisasi, bagi membolehkan mereka mengambil bahagian dan berkomunikasi secara lebih berkesan dengan pihak bisnes semasa proses perancangan Strategik (Toland 2014). Ini kerana kematangan

dan kejayaan pasukan domain TM dalam membuat perancangan strategik yang berjaya berdasarkan pengalaman yang lalu boleh membantu mereka untuk mengekalkan reputasi yang baik bersama pihak bisnes dan memastikan hubungan komunikasi berjalan dengan yang lebih baik (Charoensuk et al. 2014; Kuruzovich et al. 2011; Smith & Mckeen 2010).

Sikap yang positif terhadap komunikasi secara berkumpulan pula akan menggalakkan mereka mempunyai hubungan kerjasama yang erat selain menambahkan peluang perkongsian pengetahuan secara bersama yang lebih tinggi dan meninggalkan persepsi yang baik terhadap domain masing-masing (Hu & Huang 2006). Pasukan bisnes harus bersedia dan terbuka untuk menerima mesej daripada pihak TM dan begitu juga sebaliknya. Kedua-dua pihak perlu mencuba untuk memahami mesej dan mengurangkan salah faham yang mungkin timbul (Kuruzovich et al. 2011; Smith & Mckeen 2010). Kerjasama yang rapat antara pasukan bisnes dan pasukan TM perlu untuk membentuk komitmen di antara mereka. (Roses et al. 2015)

Namun secara keseluruhan, bagi pembentukan komunikasi yang berkesan, selain daripada perkara-perkara yang telah diuraikan berasaskan ketiga-tiga model yang dinyatakan sebelum ini kajian mendapati bahawa perkara utama yang perlu dimiliki oleh kedua-dua pasukan domain adalah sikap untuk mengekalkan perhubungan yang baik ke arah mencapai satu matlamat strategik yang sama dan kesedaran untuk memupuk sikap yang baik terhadap komunikasi secara berkumpulan (Smith & Mckeen 2010). Selain itu, pemahaman antara kedua-dua pasukan strategik domain terhadap tiga perkara penting dalam pembentukan kerjasama sesuatu perancangan strategik iaitu pemahaman terhadap visi, misi dan matlamat organisasi adalah amat diperlukan untuk memastikan keberkesanan komunikasi. Pemahaman setiap domain terhadap ketiga-tiga perkara ini dapat memastikan perancangan mereka tidak tersasar daripada tujuan asal, bermatlamat kepada hasil akhir yang sama, serta mengurangkan perselisihan pendapat (Yayla & Hu 2009).

## **2.5 PERSEFAHAMAN BERSAMA**

Persefahaman bersama di antara pasukan bisnes dan TM adalah penting dalam usaha untuk membentuk PSBTM, terutamanya pada dimensi sosial. Persefahaman bersama

dan pertindihan maklumat yang dikongsi daripada kedua-dua domain juga menentukan kejayaan matlamat utama proses komunikasi yang terlibat dan memastikan kedua-dua belah domain mempunyai pemahaman umum mengenai kepentingan tentang isu yang dibincangkan (Li et al. 2013; Roger & Kincaid 1981). Komunikasi yang berjaya di antara mereka membentuk hubungan manusia yang lebih baik dalam persekitaran kerja yang melibatkan persekitaran domain bisnes dan TM. Kepentingan persefahaman bersama ini turut terkandung dalam definisi PSBTM pada dimensi sosial, iaitu membentuk keadaan yang mana eksekutif bisnes dan TM mempunyai persefahaman mengenai misi, objektif dan pelan bagi setiap domain (Reich & Benbasat 2000). Oleh kerana bidang ilmu mengenai persefahaman bersama adalah luas dan melibatkan pelbagai aspek, tiada penetapan istilah yang umum kepada konsep pembentukan persefahaman bersama (Bittner & Leimeister 2013).

### **2.5.1 Keadaan Penumpuan**

Persefahaman bersama adalah sukar untuk dicapai kerana terdapat pelbagai aspek yang perlu dipenuhi sebelum kedua-dua belah pihak boleh mencapai keadaan saling memahami antara satu sama lain. Untuk mencapai persefahaman bersama antara domain bisnes dan TM seperti yang dinyatakan di atas, kedua-dua pasukan domain bisnes dan TM perlu berkomunikasi ke arah mencapai suatu keadaan penumpuan (*convergence*) (Roger & Kincaid 1981). Keadaan penumpuan ini didefinisikan sebagai keadaan apabila dua atau lebih individu bergerak bersama ke arah satu titik perpaduan berkaitan minat, tumpuan, matlamat dan tujuan yang sama (Roger & Kincaid 1981).

Model Penumpuan seperti dalam Rajah 2.4 telah dirujuk untuk memahami konsep penumpuan dalam komunikasi dengan lebih jelas. Model komunikasi ini menggunakan konsep di mana pasukan domain TM dan bisnes berkomunikasi secara bertumpu ke arah satu keadaan sehingga persefahaman bersama di antara dua domain mereka dapat dibentuk. Walaupun Model Penumpuan ini tidak mengkhusus kepada PSBTM namun, model ini telah digunakan sebagai asas rujukan utama untuk memahami aliran perkongsian maklumat yang berlaku antara domain bisnes dan TM. Berbanding model-model komunikasi yang lain, model ini menerangkan mengenai proses komunikasi sebagai satu proses yang bermatlamat untuk mencapai

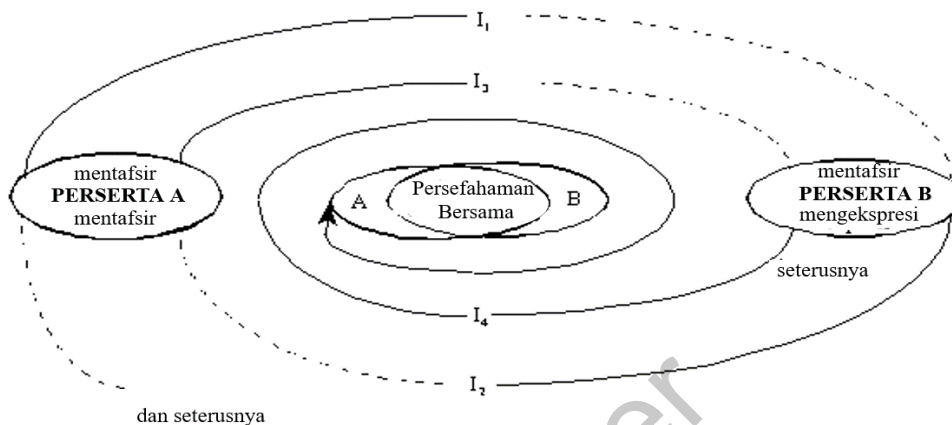
persefahaman bersama di antara individu yang sedang berkomunikasi. Hal ini mempunyai persamaan dengan matlamat utama PSBTM iaitu untuk menyelaraskan bisnis dan TM sehingga kedua-dua pihak dapat memahami antara satu sama lain dan menyokong pelan Strategik masing-masing (Henderson & Venkatraman 1999 ; Reich & Benbasat 2000).

Keadaan penumpuan dan persefahaman bersama boleh wujud apabila pasukan TM memahami matlamat bisnis, dan eksekutif bisnis boleh memahami matlamat TM (Johnson & Lederer 2005). Persefahaman bersama sukar untuk dicapai secara mutlak kerana tafsiran dan pemahaman satu individu terhadap sesuatu perkara, tidak akan sama dengan tafsiran individu yang lain. Ini memandangkan tafsiran seseorang adalah berbeza mengikut kepada pengalaman masing-masing (Roger & Kincaid 1981). Namun begitu, dengan konsep penumpuan, tahap persefahaman bersama di antara individu yang sedang berkomunikasi boleh dibentuk semasa proses penyampaian maklumat tersebut dijalankan, termasuklah juga proses perkongsian maklumat.

Maklumat adalah satu elemen yang penting dalam komunikasi kerana perbezaan maklumat yang ada pada penyampai dan penerima maklumat akan mendorong mereka kepada keadaan penumpuan dan persefahaman bersama (Roger & Kincaid 1981). Oleh kerana terdapat perbezaan dalam maklumat, maklumat perlu diproses dan dikongsi dengan baik.

Pemrosesan maklumat dilakukan dalam dua keadaan, seperti dalam Rajah 2.4. Bermula pada tahap individu itu sendiri, melalui aktiviti mengamati maklumat yang diterima, mentafsir maklumat yang difahami dan mengekspresi pandangan mereka kepada individu lain yang sedang berkomunikasi dengan mereka. Seterusnya, pemrosesan maklumat berlaku semasa individu atau kumpulan yang sedang terlibat dalam komunikasi itu melakukan perkongsian maklumat di antara mereka. Hal ini akan menggerakkan mereka ke arah keadaan penumpuan. Pada masa yang sama, semakin mereka bergerak ke arah keadaan penumpuan, semakin tinggi peluang untuk mereka mendapat pertukaran maklumat yang tepat dan menambah baik komunikasi mereka (Li et al. 2013; Roger & Kincaid 1981). Kekerapan mereka untuk

berkomunikasi dan bertukar maklumat juga akan mempengaruhi kualiti maklumat yang disampaikan (Allice & Lederer 2006).



Rajah 2.4 Model Penumpuan

Sumber: Roger & Kincaid 1981

## 2.6 ELEMEN PERSEFAHAMAN BERSAMA KOMUNIKASI PERANCANGAN STRATEGIK DAN BISNES

Melalui kajian lepas yang telah dilakukan, terdapat 30 elemen telah dikenal pasti boleh menyumbang kepada pembentukan persefahaman bersama di antara pasukan strategik domain bisnes dan domain TM. Persefahaman bersama ini ditumpukan kepada membantu pembentukan komunikasi berkesan dalam proses perancangan strategik bersama. Jadual 2.3 di bawah menunjukkan elemen yang telah dikenal pasti tersebut berserta sumber rujukan bagi penemuan setiap elemen.

Jadual 2.3 Elemen persefahaman bersama komunikasi perancangan strategik bisnes dan TM

Kod Elemen	Elemen	Sumber
E01	1. Bahasa yang sepunya.	(Rosenkranz et al. 2013)
E02	2. Kualiti bahasa yang baik.	(Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010)
E03	3. Pemahaman keperluan persekitaran bisnes.	(Alaceva & Rusu 2014)
E04	4. Pemahaman model mental domain yang bertentangan.	(Carvalho 2013)

Bersambung...

... sambungan

E05	5. Kekekapan interaksi secara bersemuka.	(Carvalho 2013; Gillard 2005; Roses 2015 )
E06	6. Peralatan komunikasi yang berkesan.	(Coertze 2015)
E07	7. Kekekapan komunikasi.	(Roses et al. 2015)
E08	8. Perkongsian maklumat bersama secara telus	(Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010)
E09	9. Penyampaian maklumat teknologi yang jelas.	(Carvalho 2013)
E10	10. Kemahiran komunikasi yang baik.	(Smith & Mckeen 2010)
E11	11. Pengetahuan cara kerja TM dan teknologi.	(Alaceva & Rusu 2014 ; Carvalho 2013 )
E12	12. Komunikasi berkumpulan yang baik	(Alsolamy et al. 2014 ; Coertze 2015 )
E13	13. Bersedia mempertimbangkan maklumat/pendapat domain TM.	(Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010)
E14	14. Pemeliharaan kredibiliti pengurusan TM yang baik.	(Alaceva & Rusu 2014 ; Johnson & Lederer 2009 )
E15	15. Persefahaman mengenai visi, misi, matlamat dan objektif organisasi yang jelas.	(Chou & Wang 2015; Smith, & Mckeen 2010 ; Toland 2014)
E16	16. Mempunyai persepsi yang positif terhadap domain yang bertentangan.	(Alaceva & Rusu 2014 ; Smith & Mckeen 2010)
E17	17. Bincang perkara perkara yang perlu diberi keutamaan secara bersama dari awal.	(Roses et al. 2015)
E18	18. Pengetahuan kekangan dan keupayaan domain masing-masing.	(Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010)
E19	19. Respon yang positif terhadap mesej/pendapat domain yang bertentangan.	(Alaceva & Rusu 2014 ; Alsolamy et al. 2014)
E20	20. Kesiediaan mencapai kata sepakat dengan mengadaptasi maklumat domain yang bertentangan.	(Alaceva & Rusu 2014; Smith & Mckeen 2010)
E21	21. Memberi komitmen dalam melabur keperluan infrastruktur TM.	(Alaceva & Rusu 2014 ; Roses et al. 2015)
E22	22. Memberi komitmen dalam menyokong objektif strategik bisnes.	(Carvalho 2013; Gillard 2005)
E23	23. Memupuk sifat kepercayaan dalam kalangan ahli.	(Kearns & Sabherwal 2007 ;Roses et al. 2015 )
E24	24. Menyediakan platform komunikasi formal dan tidak formal.	(Roses et al. 2015; Krotov 2015)
E25	25. Pengurusan perhubungan yang baik di antara domain.	(Alaceva & Rusu 2014; Jorfi Md Nor & Najjar 2011)
E26	26. Perkongsian pengetahuan domain bisnes dan TM.	(Eom et al. 2015 ; Kuruzovich et al. 2011; Smith & Mckeen 2010 )
E27	27. Pengamalan penyelesaian konflik dan pencegahan konflik.	(Yayla, & Hu 2009)
E28	28. Persekitaran yang baik untuk komunikasi.	(Roses et al. 2015)
E29	29. Pemahaman bahasa semantik dan model mental.	(Hu & Huang 2006 ; Toland 2014 )
E30	30. Memberi komitmen dalam usaha menghubungkan strategi domain bisnes dan domain TM.	(Jorfi & Jorfi 2011 ; Reich, & Benbasat 2000; Smith & Mckeen 2010; Yayla & Hu 2009)

Kesemua elemen-elemen ini tidak mempunyai susunan yang khas atau perhubungan di antara satu sama lain memandangkan elemen-elemen ini telah diekstrak daripada penemuan hasil dapatan kajian berdasarkan tinjauan lepas dan

belum dikenal pasti perhubungan antara elemen tersebut. Proses pengesahan elemen-elemen ini dilakukan pada fasa kajian yang seterusnya.

## **2.7 KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya bab ini menerangkan mengenai hasil kajian yang dilakukan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu berkenaan PSBTM. Perbincangan difokuskan kepada pemahaman terhadap elemen yang diperlukan dalam pembentukan persefahaman bersama di antara domain bisnes dan domain TM dengan mengambil kira pembentukan komunikasi yang berkesan sewaktu perancangan strategik dijalankan. Kesemua elemen yang dikenal pasti telah disenaraikan dalam bab ini. Elemen yang dikenal pasti ini dibawa ke fasa seterusnya untuk dibangunkan dan dalam Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM. Model persefahaman tersebut kemudian disahkan oleh pakar yang berpengalaman.

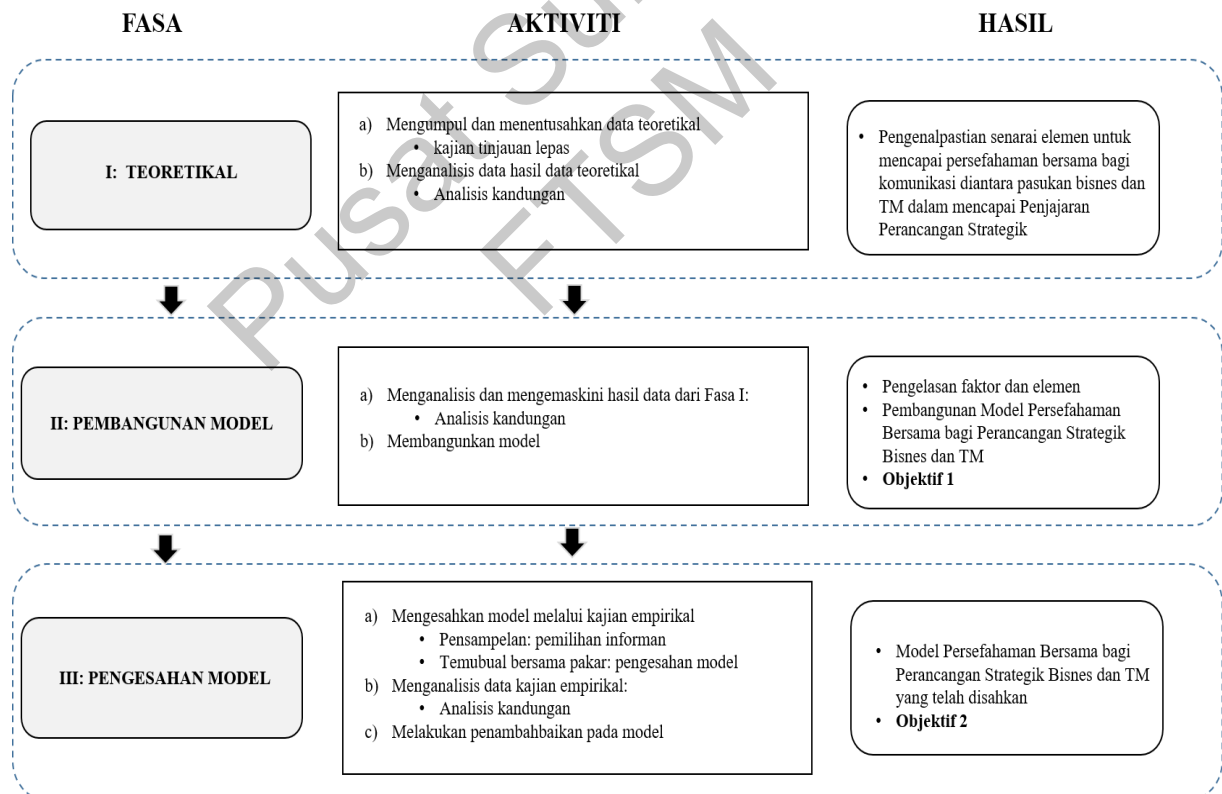
Pusat Sumber  
FTSM

## BAB III

### METODOLOGI KAJIAN

#### 3.1 PENGENALAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif, kerana kajian yang dijalankan adalah berkaitan dengan pemerhatian terhadap sikap, pendapat dan tingkah laku manusia serta memerlukan penyelidik untuk melihat secara mendalam terhadap pemerhatian tersebut (Kothari 2004)



Rajah 3.1 Metodologi keseluruhan kajian

Metodologi kajian ini terbahagi kepada tiga fasa utama, iaitu Fasa I: Fasa Teoretikal, Fasa II: Fasa Pembangunan Model dan Fasa III: Fasa Pengesahan Model.



Fasa I adalah tertumpu kepada Kajian Teoretikal, Fasa II tertumpu kepada analisis lanjutan terhadap data yang diperoleh daripada Fasa I serta Pembangunan Model. Fasa III pula melibatkan kajian kmpirikal bagi mengesahkan model yang telah dibangunkan. Penambahbaikan model dilakukan berdasarkan hasil analisis terhadap kajian empirikal yang telah dijalankan. Gambaran secara keseluruhan metodologi kajian dapat dirujuk dalam Rajah 3.1.

### 3.2 FASA I: TEORETIKAL

Fasa pertama kajian melibatkan Kajian Teoretikal melalui kajian tinjauan lepas oleh para pengkaji terdahulu dengan menggunakan kata kunci PBTM. Pencarian telah dilakukan untuk mendapatkan maklumat mengenai permasalahan, pengetahuan, serta jurang yang wujud dalam skop tajuk yang telah dipilih ini. Carian yang intensif dan menyeluruh telah menyediakan penyelidik menghasilkan suatu masalah kajian yang dapat disokong oleh kajian terdahulu dan mengelakkan daripada melakukan kajian yang telah dilakukan sebelum ini (Bernad 2000).

Setelah dikenal pasti persoalan-persoalan utama kajian ini, pencarian kajian terdahulu seterusnya lebih tertumpu kepada usaha mencari rujukan bagi mengenal pasti senarai elemen yang boleh mempengaruhi persefahaman bersama dalam komunikasi domain bisnes dan TM semasa mereka membuat perancangan strategik. Pada fasa ini, bahan rujukan telah dihadkan lebih spesifik dengan pencarian menggunakan beberapa kata kunci asas. Kata kunci pencarian termasuk *business IT (Information Technology) alignment*, *Social dimension of business IT alignment*, *Social dimension of Strategic business IT alignment*, *Communication in business IT alignment*, *Business IT alignment Strategic Planning*, *Communication in IT business Strategic alignment*, *Communication in Strategic Planning*, *Mutual Understanding in business IT alignment* dan kata kunci berkaitan pencarian ini.

Senarai elemen yang dikenal pasti daripada senarai rujukan telah dianalisis dengan menggunakan kaedah kandungan analisis. Kandungan analisis merupakan satu kaedah yang digunakan untuk menganalisis data yang terdiri daripada teks. Dalam proses analisis tersebut perhatian diberikan kepada makna atau konteks teks bahan yang dibuat rujukan pencarian (Hsieh 2005). Selain daripada fasa I ini, kaedah

kandungan analisis turut diaplikasikan dalam fasa II. Kajian Teoretikal menghasilkan sejumlah 30 elemen yang telah di kenalpasti sebagai elemen yang boleh mempengaruhi persefahaman bersama dalam komunikasi domain bisnes dan TM semasa membuat perancangan strategik. Senarai ini dapat dilihat dalam Fasa II: Pembangunan Model.

### **3.3 FASA II: PEMBANGUNAN MODEL**

Fasa II ini melibatkan dua aktiviti, iaitu analisis lanjutan dan pengemaskinian terhadap dapatan hasil fasa I dan juga pembangunan model kajian ini. Analisis kandungan dibuat untuk mengelaskan 30 elemen yang diperoleh daripada fasa I kepada enam kumpulan faktor. Pemilihan faktor adalah berdasarkan senarai elemen yang telah sedia ada. Keenam-enam elemen tersebut dijadikan faktor berdasarkan ciri dominan yang terdapat pada elemen tersebut dalam menyumbang kepada pembentukan persefahaman bersama komunikasi pasukan domain bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik. Elemen yang selebihnya telah dipecahkan kepada kumpulan faktor tersebut berdasarkan persamaan pada definisi, ciri persamaan dan fungsi yang dimiliki oleh elemen dengan faktor tersebut. Aktiviti analisis kandungan ini telah menghasilkan sebuah model yang mempunyai sebanyak enam faktor berserta senarai elemen masing-masing. Keseluruhan elemen adalah sebanyak 24 elemen.

Pengemaskinian telah dilakukan terhadap model yang telah dibangunkan hasil kandungan analisis kerana didapati terdapat persamaan di antara faktor tersebut. Oleh itu, dua faktor telah dimansuhkan menjadikan bilangan keseluruhan faktor berkurang daripada enam faktor kepada empat faktor. Elemen asal yang terkandung dalam faktor yang telah dimansuhkan telah dimasukkan di bawah faktor-faktor lain yang didapati mempunyai persamaan ciri dan fungsi dengan elemen tersebut. Setelah pengemaskinian dilakukan, faktor dan elemen yang disenaraikan adalah sebanyak empat faktor dan 24 elemen.

Melalui dapatan analisis kandungan dan pengemaskinian ke atas data hasil daripada fasa I, hasil akhir pada fasa II model kajian, iaitu Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM telah berjaya

dibangunkan. Model ini dibina hasil daripada faktor dan elemen yang telah dikenal pasti melalui kajian teoretikal dan hasil terhadap analisis kandungan yang telah dilalui dalam fasa ini.

### **3.4 FASA III: PENGESAHAN MODEL**

Fasa III ini melibatkan tiga jenis aktiviti, iaitu kajian empirikal untuk mengesahkan model yang telah dibina, menganalisis hasil kajian empirikal dan membuat penambahbaikan ke atas model yang telah dibina dan mendapatkan keesahan bagi model tersebut.

#### **3.4.1 Pengesahan Model Melalui Kajian Empirikal**

Dalam sesuatu kajian yang dilakukan, pengesahan perlu untuk memastikan data yang diperoleh boleh dipercayai dan mempunyai nilai. Model dalam kajian ini telah disahkan secara empirikal melalui temu bual bersama informan yang merupakan pakar yang berpengalaman dalam bidang Perancangan Strategik Bisnes dan TM.

Persampelan telah dilakukan sebagai penentu bilangan informan yang diperlukan untuk ditemubual. Persampelan dalam kajian kualitatif memerlukan pemilihan sampel yang sesuai dan berkelayakan supaya dapat menjawab semua persoalan yang berkaitan dengan fenomena yang dikaji (Fossey et al. 2015). Terdapat tiga jenis kaedah persampelan yang telah digunakan dalam kajian ini; Persampelan *Snowball*, Persampelan Mudah (Kothari 2004) dan Persampelan Bertujuan. Persampelan *Snowball* melibatkan pemilihan informan berdasarkan cadangan informan yang telah sedia ada. Informan yang baharu akan dicadangkan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang memenuhi syarat-syarat informan yang diperlukan dalam sesuatu kajian (Fossey et al. 2015). Sebagai contoh, dalam kajian ini terdapat lebih daripada satu informan yang berasal daripada organisasi atau jabatan yang sama. Hal ini kerana informan tersebut telah dipilih berdasarkan cadangan informan yang telah ditemu bual pada peringkat awal ditempat tersebut.

Bagi Persampelan Bertujuan pula, informan dipilih daripada pelbagai perspektif bagi menambahkan pandangan yang diberi oleh informan, supaya

pandangan yang lebih meluas dapat diberikan mengenai penemuan yang telah sedia ada berdasarkan daripada kajian teoretikal yang telah dilakukan (Fossey et al. 2015). Hal ini bersesuaian dengan skop kajian ini kerana perbandingan boleh dibuat dengan mendapat pandangan informan daripada persektif organisasi, termasuk juga daripada pelbagai lapisan organisasi dan tidak hanya bertumpu kepada lapisan strategik sahaja. Komunikasi yang lebih meluas dalam perancangan strategik boleh menambahkan keberangkalian untuk membolehkan perkongsian maklumat strategik berlaku.

Saiz sampel yang ingin digunakan tidak ditentukan pada peringkat awal kajian. Situasi ini berlaku kerana kajian kualitatif tidak bergantung kepada bilangan peserta yang terlibat (Fossey et al. 2015). Dalam sesuatu kajian kualitatif, data yang mencukupi diperlukan untuk analisis ditentukan oleh tahap ketepuan data yang diperolehi. Bagaimanapun, sesuatu saiz sampel bukanlah penentu kepada tahap pencapaian ketepuan data tersebut (Fusch & Ness 2015). Tidak ada jumlah bilangan yang konkrit dalam menentukan saiz sampel kerana terdapat pelbagai pendapat penyelidik dalam menentukan saiz sampel minimum yang diperlukan untuk mencapai ketepuan data (Baker & Edwards 2012). Kecukupan data bergantung kepada jumlah jam penyelidik bersama informan untuk membuat pengumpulan data dan data tersebut perlu cukup untuk menjelaskan fenomena yang dikaji (Fossey et al. 2015).

Saiz sampel yang telah digunakan dalam kajian ini adalah terdiri daripada lapan orang informan. Sampel informan terdiri daripada tiga orang eksekutif bisnes dan lima orang eksekutif TM, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1. Pemilihan dan penetapan informan ditentukan oleh kriteria pengalaman dan pengetahuan mengenai industri dan pernah melibatkan diri dalam perancangan strategik selama lebih daripada lima tahun serta mempunyai pengalaman terlibat dalam membuat perancangan strategik bersama domain bertentangan selama lima tahun atau lebih. Informan terdiri daripada mereka yang berkhidmat di sektor awam iaitu UPM, MAMPU, UKM, JPA, KKM, KPM.

Jadual 3.1 Latar belakang informan

Bilangan	Kod Informan	Organisasi	Pengalaman Tahun Berkhidmat	Pengalaman dalam Perancangan Strategik bagi 5 Tahun atau Lebih
1	ITE1	KPM	15	Ya
2	ITE2	MAMPU	12	Ya
3	ITE3	KKM	11	Ya
4	ITE4	UPM	10	Ya
5	ITE5	JPA	12	Ya
6	BE2	UKM	15	Ya
7	BE3	UKM	12	Ya
8	BE4	JPA	15	Ya

Pengumpulan data dalam penyelidikan ini dilakukan menggunakan kaedah temu bual untuk mengesahkan model yang telah dibangunkan. Sesi temu bual telah dijalankan daripada tahun 2016 sehingga 2017. Temu bual separa berstruktur telah dilakukan bersama pengamal yang berpengalaman melibatkan diri dalam perancangan strategik. Temu bual separa berstruktur memberi peluang kepada informan untuk menjawab soalan mengikut pandangan mereka sendiri namun pada masa yang sama, informan masih terikat dengan skop soalan yang ditentukan. Temu bual separa berstruktur juga memberi peluang kepada informan untuk meminta penemubual mengulas lanjut mengenai tujuan dan soalan yang diberi mengikut keperluan mereka (Hancock 2006).

Penyelidik telah menyediakan suatu set soalan sebelum sesi temu bual dimulakan sebagai panduan semasa temu bual dijalankan. Set soalan yang disediakan mempunyai urutan kepada soalan yang ingin dikemukakan dan dijadikan panduan kepada penyelidik untuk memastikan semua soalan yang melibatkan aspek kajian dikemukakan dan tiada yang tertinggal. Temu bual bersifat separa terbuka dijalankan supaya dapat dijadikan sebagai panduan kepada penyelidik untuk meneroka dengan lebih mendalam berkaitan tajuk yang dibincangkan dalam temu bual (Fossey et al. 2015).

Temu bual dilakukan secara *audio recorded* dan kemudian ditranskripsi dalam bentuk data bertulis supaya mudah dianalisis dalam fasa seterusnya. Segala maklumat yang telah diperoleh yang melibatkan pengumpulan data perlu direkod atau mempunyai catatan bagi memudahkan proses penyelidik membuat rujukan semula dan menganalisis data yang telah diperoleh ke dalam bentuk yang akan digunakan dalam membuat keputusan bagi hasil dapatan kajian (Fossey et al. 2015)

### 3.4.2 Analisis Kajian Empirikal

Analisis kajian empirikal dilakukan bagi menganalisis maklum balas yang telah diberikan oleh informan terhadap model yang telah mendapat keesahan. Kandungan analisis telah dilakukan ke atas hasil transkrip temu bual yang telah dijalankan. Jawapan atau maklum balas yang telah diberikan oleh informan dirujuk berdasarkan soalan yang disediakan dan seterusnya padanan kepada kesemua faktor dan elemen yang telah sedia ada dilakukan.

Jawapan hasil temu bual bersama informan telah dipadankan dengan faktor dan elemen yang telah dikenal pasti oleh kajian. Pengenalpastian adalah berdasarkan persamaan yang terdapat pada kata kunci atau definisi yang boleh dipadankan secara bersama. Melalui cara ini, setiap faktor dan elemen yang disahkan berdasarkan kajian empirikal dapat menyokong data yang telah ditemui dan disahkan melalui kajian teoretikal. Analisis dilakukan terhadap ringkasan senarai faktor dan elemen hasil daripada maklum balas oleh informan yang terdiri daripada data teoretikal (rujuk Jadual 4.3 mukasurat 99, Bab IV).

### 3.4.3 Penambahbaikan Model

Melalui hasil daripada analisis kajian empirikal yang telah dijalankan selain daripada elemen dan faktor yang sedia ada dan telah disahkan oleh pakar terdapat juga beberapa elemen baharu yang dikenal pasti hasil maklum balas yang diperoleh daripada informan. Antara elemen baharu tersebut, terdapat yang telah dicadangkan secara langsung oleh pakar dan terdapat juga elemen yang telah dikenal pasti hasil daripada kandungan analisis yang dilakukan terhadap hasil temu bual bersama informan.

Elemen baharu ini telah disahkan semula dengan rujukan hasil kajian tinjauan lepas bagi mendapatkan sokongan tentang keperluan elemen tersebut dalam memberi sumbangan terhadap permasalahan kajian.

Selain daripada elemen yang dikenal pasti, beberapa elemen telah ditentukan untuk suatu domain yang spesifik, berdasarkan ciri khusus yang dimiliki oleh elemen

tersebut. Hasil analisis akhir terhadap kesemua faktor dan elemen yang digunakan dalam pembangunan model adalah seperti yang ditunjukkan melalui Jadual 4.7 dalam Bab IV.

### **3.5 KESIMPULAN**

Kajian ini menggunakan pendekatan secara kualitatif dan terdiri daripada tiga fasa utama, iaitu Fasa I: Teoretikal, Fasa II: Pembangunan Model dan Fasa III: Pengesahan Model. Fasa I melibatkan kajian teoretikal melalui aktiviti pencarian kajian lepas yang telah dilakukan oleh para pengkaji terdahulu dan analisis kandungan bagi mengenal pasti senarai elemen yang dapat membentuk persefahaman bersama bagi membantu komunikasi bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik. Fasa II, menyenarai dan mengelaskan elemen yang telah ditemui kepada beberapa faktor tertentu. Berdasarkan faktor dan elemen yang telah dikenal pasti sebuah Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan PSBTM telah dibangunkan. Kajian empirikal telah dijalankan pada fasa terakhir, iaitu pada fasa III bagi mengesahkan model yang telah dibangunkan. Pengesahan telah dilakukan melalui temu bual bersama pakar-pakar yang berpengalaman dalam Perancangan Strategik. Model kemudian dilakukan penambahbaikan berdasarkan analisis kandungan terhadap hasil temu bual bersama pakar-pakar tersebut.

## **BAB IV**

### **ANALISIS KAJIAN**

#### **4.1 PENGENALAN**

Secara keseluruhannya, penerangan dalam bab ini terbahagi kepada empat bahagian, iaitu Analisis Hasil Kajian Teoretikal, Pembangunan Model, Analisis Pengesahan Model dan Penambahbaikan Model.

Bahagian analisis hasil kajian teoretikal menerangkan mengenai aktiviti analisis yang dilakukan terhadap pengkemaskinian senarai yang terdiri daripada 30 elemen yang telah dikenal pasti berdasarkan hasil kajian tinjauan lepas yang telah dilakukan pada peringkat fasa I kajian. Senarai 30 elemen yang telah dikenal pasti tersebut adalah elemen-elemen yang boleh menyumbang kepada pembentukan persefahaman bersama di antara domain bisnes dan TM dalam membuat penjajaran perancangan strategik. Senarai elemen berkenaan dapat dirujuk pada Jadual 2.3 dalam Bab 2. Penekanan terhadap konsep persefahaman bersama bagi elemen-elemen yang dikenal pasti tersebut adalah untuk membantu pembentukan komunikasi yang berkesan bagi proses perancangan strategik bagi kedua-dua domain ini secara bersama.

Seterusnya pada bahagian Pembangunan Model terdapat penerangan berkaitan model yang telah dibangunkan untuk kajian ini hasil daripada analisis kajian teoretikal yang telah dijalankan. Penerangan analisis pada bahagian pengesahan model pula menghuraikan analisis hasil kajian empirikal bagi pengesahan model berkenaan yang dilakukan bersama pakar-pakar yang berpengalaman dan memenuhi kriteria informan yang telah ditetapkan dalam kajian ini.

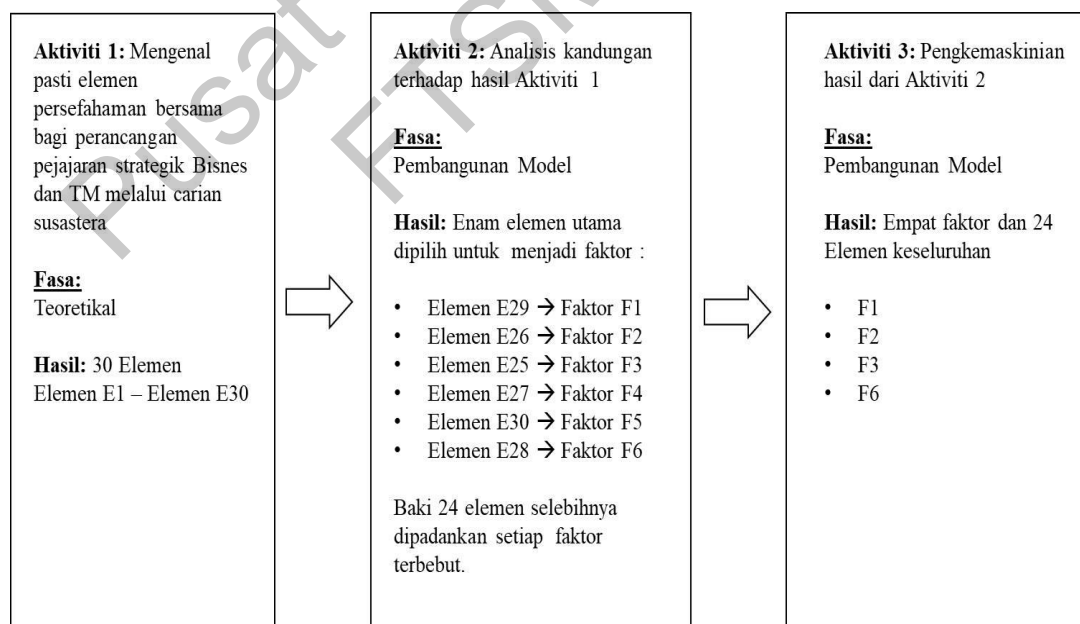


Analisis kajian ini diakhiri dengan melakukan penambahbaikan ke atas model kajian berdasarkan cadangan tambahan oleh pakar dan analisis yang dilakukan hasil pengesahan bersama pakar-pakar tersebut.

#### 4.2 ANALISIS KAJIAN TEORETIKAL

Bahagian ini menerangkan mengenai analisis lanjutan dan pengkemaskinian maklumat sepanjang kajian teoretikal dijalankan iaitu pada fasa I dan fasa II kajian. Secara keseluruhannya, sepanjang analisis kajian teoretikal dijalankan, perubahan maklumat telah melalui tiga peringkat aktiviti kandungan analisis. Kandungan analisis telah dijalankan sehingga dapat mengenal pasti faktor dan elemen yang bersesuaian bagi membangunkan sebuah model pada peringkat awal kajian ini iaitu pada peringkat Fasa II.

Penerangan ringkas kepada perubahan keadaan faktor dan elemen dalam keseluruhan Kajian Teoretikal adalah seperti yang ditunjukkan melalui Rajah 4.1.



Rajah 4.1 Ringkasan perubahan keadaan faktor dan elemen

Analisis pada fasa I dimulakan dengan melakukan kandungan analisis terhadap senarai 30 elemen yang telah dikenal pasti hasil daripada kajian tinjauan lepas. Enam elemen telah dikenal pasti sebagai mempunyai ciri-ciri dominan untuk membentuk persefahaman bersama di antara pasukan domain bisnes dan TM dalam membentuk penjarangan perancangan strategik. Keenam-enam elemen ini ditakrif sebagai faktor utama untuk disertakan dalam pembangunan model kajian ini. Faktor-faktor tersebut adalah seperti berikut:

- Pengurusan Perhubungan yang Baik di antara Domain. (E25)
- Perkongsian Pengetahuan Domain Bisnes dan TM. (E26)
- Pengamalan Penyelesaian Konflik dan Pencegahan Konflik. (E27)
- Persekitaran yang Baik untuk Komunikasi Berlaku. (E28)
- Pemahaman Bahasa Semantik dan Model Mental. (E29)
- Memberi komitmen dalam Usaha Menghubungkan Strategi Domain Bisnes dan Domain TM. (E30)

Faktor tersebut telah menggunakan nama elemen yang asal. 24 elemen selebihnya yang tidak dijadikan sebagai faktor, diklasifikasikan kepada faktor utama tersebut berdasarkan ciri yang mempunyai persamaan serta fungsi yang terdapat pada elemen dan faktor tersebut dalam membentuk persefahaman bersama pasukan domain bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik. Definisi faktor dan senarai elemen bagi setiap faktor yang terhasil daripada aktiviti kandungan analisis ini adalah seperti dalam Jadual 4.1

Jadual 4.1 Analisis kandungan terhadap faktor dan elemen

<b>Kod Faktor</b>	<b>Faktor</b>	<b>Definisi Faktor</b>	<b>Kod Elemen</b>	<b>Elemen</b>
F1	Bahasa Semantik dan Model Minda	Usaha ke arah mencapai persamaan penggunaan bahasa, serta pemahaman model minda dan persekitaran dengan domain yang bertentangan dalam komunikasi. (Monteiro de Carvalho 2013; Coertze 2015)	E01	Bahasa yang seputera.
			E02	Kualiti bahasa yang baik.
			E03	Pemahaman keperluan persekitaran bisnes
			E04	Pemahaman model mental bagi domain yang bertentangan.
				Bersambung...

... sambungan

F2	Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Pasukan Bisnes dan Teknologi Maklumat.	Keupayaan pasukan domain bisnes dan domain TM untuk berkomunikasi pada tahap yang mendalam supaya boleh memahami dan mengambil bahagian dalam cabaran dan proses utama domain masing – masing (Reich & Benbasat 2000)	E05	Kekerapan interaksi secara bersemuka.			
			E06	Peralatan komunikasi yang berkesan.			
			E07	Kekerapan Komunikasi.			
			E08	Perkongsian maklumat bersama secara telus.			
			E09	Penyampaian maklumat teknologi yang jelas.			
			F3	Pengurusan Perhubungan	Orientasi atau kecenderungan tingkah laku untuk memastikan domain bisnes dan TM dapat memupuk dan mengekalkan hubungan kerja yang baik bagi peningkatan komunikasi yang lebih baik di antara mereka (Toland 2014; Hu & Huang 2006)	E10	Kemahiran komunikasi yang baik.
						E11	Pengetahuan cara kerja TM dan teknologi.
						E12	Komunikasi berkumpulan yang baik.
						E13	Bersedia mempertimbangkan maklumat/pendapat domain TM.
						E14	Pemeliharaan kredibiliti Pengurusan TM yang baik.
F4	Pencegahan Konflik dan Penyelesaiannya	Penerimaan bersama tanggungjawab kerja antara eksekutif domain TM dan domain bisnes untuk memahami antara satu sama lain dan mencapai titik keseimbangan bersama. (Roses et al. 2015)	E15	Persefahaman mengenai visi, misi dan matlamat organisasi yang jelas			
			E16	Mempunyai persepsi yang positif terhadap domain bertentangan.			
			E17	Bincang perkara yang perlu diberi keutamaan secara bersama dari awal			
			E18	Pengetahuan kekangan dan keupayaan domain			
			E19	Respon yang positif terhadap mesej/pendapat domain bertentangan			
			E20	Kesediaan mencapai kata sepakat dengan mengadaptasi maklumat domain bertentangan			
F5	Komitmen	Perasaan yang dimiliki oleh domain bisnes dan TM untuk mempunyai rasa tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepada mereka. Di mana perasaan mereka akan didorong oleh permintaan, penawaran perjanjian untuk pelaksanaan penyelesaian sesuatu tugas tersebut dalam usaha membentuk titik minat bersama dalam perbincangan (Roses et al. 2015)	E21	Memberi komitmen dalam melabur keperluan infrastruktur TM			
			E22	Memberi komitmen dalam menyokong objektif strategik bisnes.			

Bersambung ...

... sambungan

F6	Persekitaran	Persekitaran dan kemudahan yang menggalakkan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan idea masing-masing dengan cara yang fleksibel dan berkesan bagi mengurangkan jurang interaksi antara domain bisnes dan domain TM sepanjang membuat perancangan strategik (Alaceva, & Rusu 2014; Roses et al. 2015)	E23	Memupuk sifat kepercayaan dalam kalangan ahli.
			E24	Menyediakan platform komunikasi rasmi dan tidak rasmi.

Analisis kandungan telah dilakukan sebanyak dua kali terhadap enam faktor dan 24 elemen tersebut memandangkan terdapat pertindihan dari sudut fungsi dan ciri ke atas beberapa faktor. Oleh itu pengemaskinian terhadap enam faktor dan 24 elemen tersebut telah dijalankan. Jadual 4.2 menunjukkan hasil selepas analisis kandungan dijalankan. Berdasarkan analisis tersebut empat kod faktor dan 24 kod elemen telah dikenal pasti.

Analisis yang dijalankan tiada membawa perubahan kepada Faktor Bahasa Semantik dan Model Mental (F1), Faktor Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Pasukan Bisnes dan TM (F2) dan Faktor Persekitaran (F6). Namun Faktor Komitmen (F5) telah digabungkan bersama dengan Faktor Pengurusan Perhubungan (F3). Penggabungan faktor dibuat kerana didapati ahli pasukan yang memiliki nilai komitmen pada diri mereka terhadap tugas yang dipertanggungjawab kepada mereka akan memiliki rasa bertanggungjawab terhadap tugas tersebut. Keadaan ini akan mendorong mereka untuk terlibat dengan lebih baik dalam perbincangan perancangan bersama, secara tidak langsung menggalakkan perhubungan yang baik terpelihara dalam kalangan ahli pasukan. Begitu juga bagi Faktor Pencegahan Konflik dan Penyelesaian (F4). Faktor ini dilihat mempunyai peranan yang hampir sama dengan faktor F3. Kedua-dua faktor F4 dan F3 berperanan untuk mencari titik persefahaman dan keseimbangan di antara kedua-dua domain bagi memastikan jalinan hubungan di antara mereka terpelihara sepanjang proses membuat perancangan.

Jadual 4.2 Pengemaskinian faktor dan elemen

Kod Faktor	Faktor	Definisi Faktor	Kod Elemen	Elemen
F1	Bahasa Semantik dan Model Mental.	Usaha ke arah mencapai kesamaan penggunaan bahasa, serta pemahaman model minda dan persekitaran domain bertentangan masing - masing dalam berkomunikasi (Monteiro de Carvalho 2013; Coertze 2015)	E01	Bahasa yang sepunya
			E02	Kualiti bahasa yang baik
			E03	Pemahaman keperluan persekitaran bisnes.
			E04	Pemahaman model mental domain bertentangan.
F2	Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Pasukan Bisnes dan Teknologi Maklumat	Keupayaan pasukan domain bisnes dan domain TM untuk berkomunikasi pada tahap yang mendalam supaya boleh memahami dan mengambil bahagian dalam cabaran dan proses utama domain masing – masing (Reich, & Benbasat 2000)	E05	Kekerapan interaksi secara bersemuka.
			E06	Peralatan komunikasi yang berkesan.
			E07	Kekerapan Komunikasi.
			E08	Perkongsian maklumat bersama secara telus.
			E09	Penyampaian maklumat teknologi yang jelas.
F3	Pengurusan Perhubungan	Orientasi atau kecenderungan tingkah laku oleh domain bisnes dan TM untuk memastikan domain bisnes dan TM dapat memupuk dan mengekalkan hubungan kerja yang baik. Didorong oleh rasa tanggungjawab mereka terhadap sesuatu perkara yang ditugaskan kepada mereka bagi peningkatan komunikasi yang lebih baik di antara mereka (Toland 2014; Hu, & Huang 2006; Roses et al. 2015)	E10	Kemahiran komunikasi yang baik.
			E11	Pengetahuan cara kerja TM dan teknologi
			E12	Komunikasi berkumpulan yang baik.
			E13	Bersedia mempertimbangkan maklumat/pendapat domain TM.
			E14	Pemeliharaan kredibiliti pengurusan TM yang baik.
			E15	Kefahaman visi, misi dan matlamat organisasi yang jelas.
			E16	Mempunyai persepsi yang positif terhadap domain bertentangan.
			E17	Membincangkan perkara yang diberi keutamaan secara bersama sejak dari peringkat awal.
			E18	Pengetahuan kekangan dan keupayaan domain masing-masing.
			E19	Respon yang positif terhadap mesej/pendapat domain bertentangan.
			E20	Kesediaan mencapai kata sepakat dengan mengadaptasi maklumat domain yang bertentangan.
			E21	Memberi komitmen dalam melabur keperluan infrastruktur TM.
			E22	Memberi komitmen dalam menyokong objektif strategik bisnes.

Bersambung ...

... sambungan

F6	Persekitaran	Persekitaran dan kemudahan yang menggalakkan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan idea masing-masing dengan cara yang fleksibel dan berkesan bagi mengurangkan jurang interaksi antara domain bisnes dan domain TM sepanjang membuat perancangan strategik (Alaceva & Rusu 2014; Roses et al. 2015)	E23	Memupuk sifat kepercayaan dalam kalangan ahli.
			E24	Menyediakan platform komunikasi formal dan tidak formal

Penggabungan faktor F4 dan faktor F5 bersama dengan faktor F3 telah memindahkan kesemua elemen yang terdapat pada kedua-dua domain asal ini ke dalam klasifikasi faktor F3.

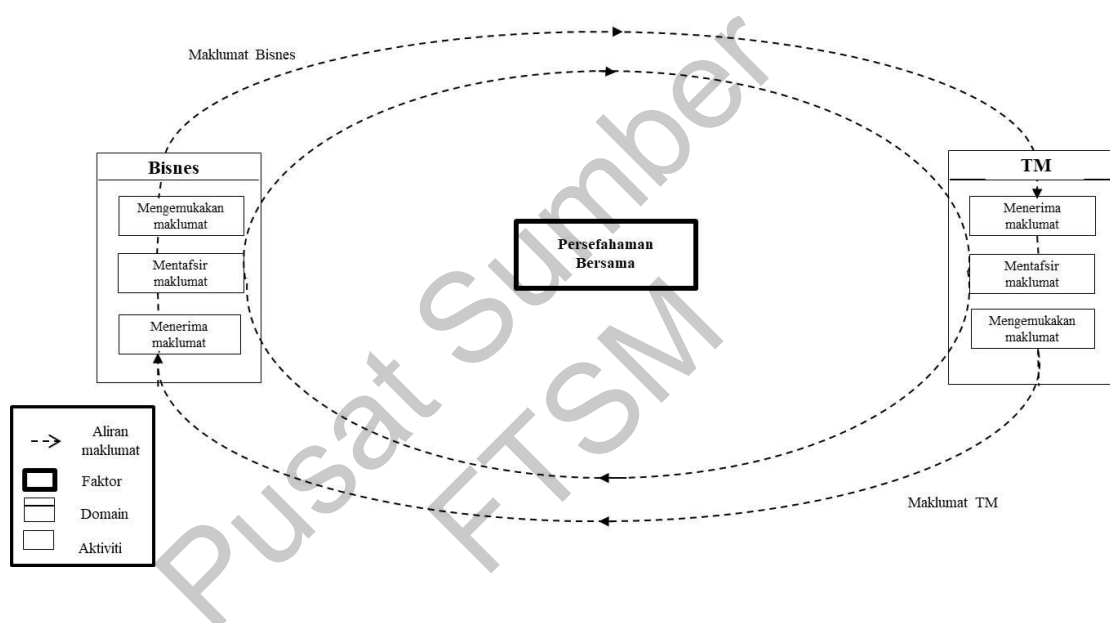
Oleh itu, pengemaskinian terhadap dapatan kandungan analisis ini telah menjadikan jumlah keseluruhan faktor berkurangan daripada enam faktor kepada empat faktor. Empat faktor tersebut adalah Bahasa Semantik dan Model Mental (F1), Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Bisnes dan TM (F2), Pengurusan Perhubungan (F3) dan Persekitaran (F4). Namun bilangan elemen masih kekal dengan jumlah yang sama iaitu sebanyak 24 elemen.

#### 4.3 PEMBANGUNAN MODEL

Pembangunan model bagi kajian ini dimulai dengan aktiviti asas yang diperlukan dalam sesebuah komunikasi yang melibatkan dua pasukan yang berbeza latar belakang domain. Adalah penting untuk kedua-dua pasukan domain ini melakukan perkongsian maklumat bagi memudahkan komunikasi mereka bergerak ke arah pembentukan maklumat yang difahami bersama.

Oleh itu, pembangunan model ini dimulai dengan membentuk kedua-dua pasukan strategik domain bisnes dan TM membuat pemprosesan maklumat pada domain masing-masing terlebih dahulu. Aktiviti yang terlibat adalah mengemukakan atau menyampaikan maklumat, menerima maklumat yang disampaikan oleh pihak bertentangan dalam komunikasi tersebut dan mentafsirkan maklumat mengikut fahaman domain sendiri. Kesemua aktiviti tersebut merupakan aktiviti asas dalam

sesebuah komunikasi dan dilakukan secara berulang kali supaya boleh mendorong kepada pembentukan perkongsian maklumat secara bersama. Namun kerjasama daripada kedua-dua pihak adalah perlu dalam memastikan pergerakan maklumat berlaku secara interaktif di antara mereka. Penerangan mengenai aktiviti-aktiviti asas kepada komunikasi ini dapat dirujuk secara ringkas dalam Rajah 4.2 berikut. Aktiviti-aktiviti dan kerangka pembentukan komunikasi asas yang dibina dalam model ini adalah berdasarkan dapatan kajian tinjauan lepas yang telah dijalankan semasa peringkat kajian teoretikal.



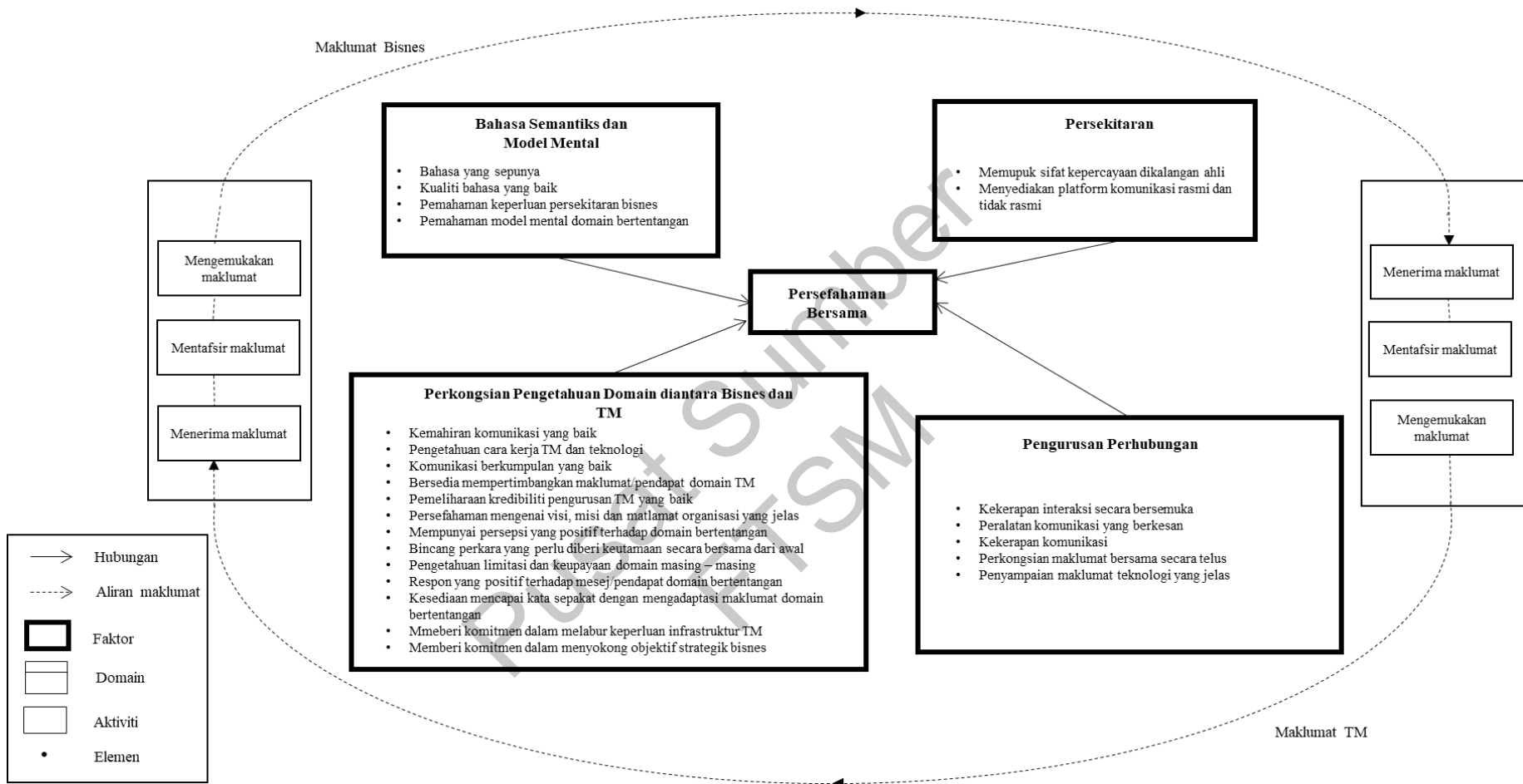
Rajah 4.2 Kerangka aktiviti asas komunikasi

Keempat-empat faktor berserta senarai elemen bagi setiap faktor yang telah dikenal pasti daripada analisis kajian teoretikal kemudian disertakan juga dalam usaha untuk membangunkan model kajian ini. Setiap faktor tersebut bertindak sebagai faktor yang boleh menyumbang kepada usaha untuk membentuk persefahaman bersama dalam komunikasi di antara pasukan domain bisnes dan TM dalam membuat perancangan strategik. Model lengkap kajian ini, iaitu Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM sebelum pengesahan dilakukan boleh dirujuk dalam Rajah 4.3.

Apabila komunikasi telah tercetus di antara kedua- dua domain maka hubungan di antara mereka akan terbentuk. Empat-empat faktor beserta elemen-elemen tersebut dapat membantu mereka untuk fokus kepada pembentukan persefahaman bersama di antara pasukan strategik bisnes dan pasukan strategik TM. Persefahaman bersama dalam model ini adalah bertujuan untuk membantu pembentukan komunikasi yang berkesan di antara pasukan bisnes dan pasukan TM dalam membuat perancangan strategik secara bersama. Setiap faktor yang terdiri daripada beberapa elemen tersebut boleh menjadi panduan kepada pengamal industri atau pengkaji dalam membentuk cara berkomunikasi yang berkesan kepada pasukan strategik bisnes dan TM.

Pusat Sumber  
FTSM





Rajah 4.3 Model kajian sebelum pengesahan

#### 4.4 ANALISIS KAJIAN EMPIRIKAL (PENGESEHAN MODEL)

Bahagian ini menghuraikan analisis mengenai hasil dapatan kajian empirikal yang telah dijalankan melalui pengesahan secara temu bual bersama lapan orang pakar yang berpengalaman dalam membuat Perancangan Strategik Bisnes dan TM. Temu bual ini bertujuan untuk mengesahkan model yang telah dibangunkan pada peringkat awal iaitu Model Persefahaman Bersama bagi Perancangan Penjajaran Strategik Bisnes dan TM. Penerangan mengenai analisis hasil temu bual yang dijalankan adalah berpandukan model tersebut. Analisis dimulakan dengan penerangan terhadap bahagian aktiviti asas kepada komunikasi yang terkandung dalam model ini. Kemudian, diikuti dengan penerangan analisis terhadap faktor dan elemen yang menyumbang kepada persefahaman bersama yang telah dikenal pasti dalam model ini.

##### 4.4.1 Aktiviti Asas Komunikasi

Terdapat beberapa aktiviti asas yang terlibat dalam komunikasi di antara dua pihak yang mempunyai latar domain berbeza, seperti domain bisnes dan domain TM dalam kajian ini. Aktiviti-aktiviti tersebut adalah seperti yang terdapat dalam penerangan berikut.

a. **Penglibatan kedua-dua pasukan domain dalam perkongsian maklumat secara berulang:**

Membuat perancangan strategik memerlukan penglibatan dan kerjasama daripada kedua-dua domain pada satu-satu masa. Kebanyakan informan bersetuju bahawa perjumpaan secara bersama antara kedua-dua domain pada awal komunikasi semasa membuat perancangan adalah penting. Misalnya, informan ITE1 dan ITE3 telah menyatakan bahawa kedua-dua pasukan domain akan kerap dipanggil pada awal perancangan untuk membuat perbincangan secara bersama bagi memberi maklumat kepada pasukan domain yang bertentangan. Selain itu, keterlibatan bersama kedua-dua pasukan domain dalam komunikasi secara berulang (*iterative*) juga akan membantu percambahan minda di antara mereka melalui perkongsian yang melibatkan kepakaran pengetahuan domain masing-masing (Informan ITE3).

Menurut informan BE1, perkongsian maklumat secara berulang membantu komunikasi untuk bergerak secara lancar kerana aliran perbincangan yang berterusan dapat memastikan maklumat yang mereka miliki daripada pasukan domain yang bertentangan adalah yang terkini dan betul. Oleh itu, komunikasi perlu sentiasa bergerak secara berulang di antara pasukan domain bisnes dan TM bagi memastikan komunikasi yang dijalankan oleh mereka dapat mencapai suatu keadaan persefahaman bersama dan memudahkan mereka mencapai persetujuan berkaitan maklumat yang dibincangkan.

**b. Aktiviti pemprosesan maklumat pada tahap domain; membuat pertanyaan, memberi maklum balas dan menyoal semula.**

Pergerakan aliran maklumat secara berulang di antara kedua-dua pasukan domain ini boleh didorong oleh tiga aktiviti komunikasi asas. Tiga aktiviti komunikasi asas tersebut adalah mengemukakan maklumat, mentafsir maklumat dan menerima maklumat. Komunikasi dapat dicituskan dengan salah satu domain membuat pertanyaan atau mengemukakan maklumat kepada domain yang bertentangan. Jawapan balas yang diberikan oleh domain bertentangan akan menyebabkan komunikasi tersebut bergerak secara dua hala dan keadaan ini turut memberikan input kepada kedua-dua domain tersebut. (Informan ITE4).

Selain itu, informan ITE3 menyatakan aktiviti pentafsiran maklumat oleh sesuatu domain terhadap kenyataan maklumat yang diberikan oleh pasukan domain yang bertentangan turut aktif dilakukan dalam komunikasi secara bersama. Hal ini kerana aktiviti sebegini boleh menggalakan perkongsian maklumat dari sudut perspektif domain yang berbeza. Aktiviti mentafsir dan membuat pertanyaan semula maklumat secara dua hala ini juga disokong oleh informan BE2 dan informan BE3, di mana aktiviti ini dapat membantu pembentukan pemahaman yang selari di antara mereka, serta membantu meleraikan salah faham terhadap maklumat domain masing-masing daripada peringkat awal proses komunikasi. Ketiga-tiga aktiviti yang telah dinyatakan ini penting dalam perkongsian maklumat dan memastikan komunikasi yang aktif dengan penglibatan kedua-dua domain dapat dijalankan.

#### 4.4.2 Faktor Bahasa Semantik dan Model Minda (F01)

Hasil analisis mendapati bahawa kebanyakan informan bersetuju bahawa pengaruh bahasa dan cara berfikir setiap ahli pasukan setiap domain memainkan peranan dalam mempengaruhi komunikasi antara mereka. Kajian ini tidak mengkaji penggunaan bahasa milik domain mana yang lebih dominan kerana didapati kedua-dua domain harus bertanggungjawab untuk mencari persefahaman bersama dalam faktor ini. Hal ini kerana meskipun pada kebiasaannya masalah bahasa ini akan timbul akibat domain TM menggunakan perkataan yang lebih teknikal daripada domain bisnes, namun terdapat juga penggunaan frasa perkataan yang digunakan oleh pasukan domain bisnes yang tidak biasa digunakan oleh pasukan domain TM.

Terdapat empat elemen yang telah dikenal pasti dalam kajian ini untuk menyokong pembentukan faktor ini.

##### a. Bahasa yang sepunya (E01)

Informan daripada kedua-dua domain bersetuju pada penggunaan suatu bahasa yang mudah difahami dan dapat diterima untuk kegunaan mereka bersama. Meskipun domain TM lebih berunsur teknikal, namun pasukan TM perlu menggunakan bahasa yang biasa diterima pakai oleh pasukan domain bisnes semasa berkomunikasi dengan mereka. Berdasarkan kajian, bukan semua perkataan teknikal tidak dapat difahami oleh pasukan bisnes. Penggunaan istilah teknologi perlu digunakan secara bijak oleh pasukan domain TM supaya istilah teknikal tersebut dapat disampaikan dengan menggunakan bahasa yang dapat difahami oleh pasukan domain bisnes yang tiada latar belakang TM. Antara maklum balas informan untuk menyokong hal tersebut adalah seperti contoh berikut.

- Kami berkomunikasi bersama pihak bukan TM menggunakan suatu bahasa yang *layman*, yang biasa dapat digunakan dapat difahami oleh mereka – Informan ITE1
- Pada waktu tertentu, adakalanya memang mereka tidak akan faham. Bagi memudahkan individu bukan TM memahami, kami menggunakan bahasa yang

mudah dan yang bukan teknikal yang orang bukan TM tidak boleh faham – (Informan ITE2)

- Bergantung juga kepada konteks perbincangan pada waktu itu. Kalau berbincang tentang IT, memang terpaksa guna frasa TM. Kalau perbincangan berkaitan pelan strategik mengenai mereka, tidak perlu guna frasa TM yang susah (Informan ITE2)
- Apabila kita hendak bercakap tentang istilah teknologi, tidak menjadi masalah kalau istilah tersebut memang sudah dikenali dalam kalangan ahli bisnes. Tetapi kalau istilah tersebut terlalu generik dan mendalam, contoh berkaitan komponen-komponen, mereka (Informan merujuk kepada domain bisnes) tidak akan faham. Jadi apa yang kita cakap kena secara dasar dan “*layman*” sahaja, yang semua orang boleh faham. Kita juga kena memastikan penggunaan bahasa tersebut memang betul dan boleh diterima pakai – (Informan ITE4)
- Saya berkomunikasi bersama orang TM menggunakan bahasa yang individu bukan berlatar belakang TM boleh fahami – (Informan BE1)

Namun kedua-dua pihak domain bisnes dan TM perlu mempunyai inisiatif untuk menjadikan penyampaian mereka dapat difahami oleh pihak domain yang bertentangan. Seperti yang dilakukan oleh informan BE2 untuk membantu pasukan TM memahami aliran proses yang mereka lalui. “Kita menggunakan bahasa seperti kebiasaannya apabila berkomunikasi. Sesuatu yang kita perlu daripada pihak TM, kita akan paparkan dalam bentuk diagram (bukan setiap masa) dan berikan kepada pihak TM untuk merancang keperluan yang sesuai mengikut apa yang kita minta melalui diagram itu”.

Melalui maklum balas informan ITE3 yang perlu bekerjasama dalam organisasi yang mempunyai pasukan bisnes yang sukar untuk menerima pandangan daripada pihak yang mempunyai berlainan latar belakang dengan mereka. Oleh itu pasukan bisnes tersebut mempunyai wakil dalam kalangan mereka yang mempunyai pengetahuan TM untuk memudahkan kedua-dua domain ini untuk mendapat kerjasama dalam berkomunikasi supaya mudah mencapai kesepakatan. Maklum balas informan ITE3 adalah seperti berikut, “Doktor perubatan sendiri yang akan

menyampaikan maklumat kepada orang mereka. Jadi dari situlah akan ada penggunaan bahasa yang sama, kerana penyampai itu seseorang yang ada pengetahuan mengenai bidang IT dan bisnes”.

b. **Kualiti bahasa yang baik (E02)**

Komunikasi yang berlandaskan penggunaan bahasa yang berkualiti antara kedua-dua pasukan perancangan strategik domain bisnes dan TM ini dapat membantu dari sudut semantik bahasa dalam komunikasi mereka. Berkomunikasi secara teratur dengan menggunakan bahasa yang berkualiti adalah penting untuk mencapai pemetaan antara apa yang disampaikan oleh suatu domain dengan apa yang diterima dan ditafsirkan oleh domain yang bertentangan.

Informan ITE1 menyatakan bahawa keupayaan seseorang untuk berkomunikasi menggunakan bahasa yang baik mampu mempengaruhi penyampai maklumat untuk menyampaikan maklumat secara berkesan kepada pihak penerima maklumat. Hal ini kerana dalam organisasi informan ITE1, beliau berpendapat individu yang terlibat dalam urusan di peringkat strategik adalah individu yang telah melalui proses temu bual, ujian dan latihan yang melayakkan mereka untuk memegang jawatan dalam peringkat strategik tersebut. Oleh itu, mereka adalah individu yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dan disediakan dengan pengetahuan strategik mengenai organisasi mereka.

Usaha untuk berkomunikasi dengan bahasa yang berkualiti dan mencapai persefahaman antara dua domain yang berbeza ini turut dilakukan melalui usaha orang tengah seperti yang dilakukan oleh informan ITE3.

Bagi memastikan penggunaan bahasa yang betul (informan merujuk kepada bahasa yang mempunyai istilah yang betul mengikut kefahaman domain bisnes) dapat difahami oleh kedua-dua pihak, kita menggunakan orang tengah atau *champion*. Kita telah melantik *champion* supaya orang bisnes dapat memberi dan menerima maklumat yang betul. Kerana pihak bisnes kadangkadangkang memberi perkataan yang *layman* bagi domain mereka, jadi kita panggil “*champion*” untuk disertakan dalam pasukan yang terlibat dalam Pelan

Strategik TMK (ISP) beliau akan tafsir atau semak apa yang nak disampaikan itu betul atau salah, mengikut kefahaman kami.

Perkataan yang digunakan oleh penyampai haruslah konsisten sepanjang perbualan supaya sesuatu istilah atau perkataan yang dipetakan kepada satu benda yang sama sahaja sepanjang perancangan, terutamanya bagi perkataan yang bersifat teknikal. Konsistensi harus dikekalkan supaya penerima memahami setiap kali pasukan TM merujuk kepada perkataan spesifik tersebut. Konsistensi dari segi istilah yang spesifik dan unik kepada sesuatu proses bisnes atau merupakan kata kunci dalam penerangan daripada pasukan bisnes juga perlu dikekalkan, supaya kefahaman pihak TM tidak lari daripada maksud asal perkataan tersebut. Antara kenyataan lain yang telah diberikan oleh informan lain adalah seperti berikut.

- Untuk menyampaikan maklumat dengan baik, bagi satu perkataan yang kita guna untuk mewakili sesuatu perkara, pastikan perkataan tersebut tidak melewah. Perkataan yang telah digunakan itu perlu digunakan sepanjang perbualan untuk merujuk kepada perkara spesifik tersebut – (Informan ITE4)
- Jika pihak IT ingin menyampaikan maklumat kepada saya yang berkaitan IT dan terdapat banyak penerangan menggunakan istilah teknikal daripada mereka, kemungkinan besar memang saya tak akan faham. Jadi mereka kena menerangkan dan mengulas dengan lanjut sehingga capai fahaman yang sama, baharu saya boleh faham – (Informan BE1)
- Saya rasa apa yang boleh memudahkan saya untuk faham apa yang diperkata oleh pihak TM adalah dengan pihak TM menggunakan bahasa TM dahulu untuk menjelaskan sesuatu, kemudian apabila dia dah faham apa yang saya dapat faham, baharu dia boleh jelaskan dalam bahasa yang ada istilah TM. Maknanya kena ada tolak ansur dan campuran dua gaya bahasa ini – (Informan BE1)
- Jika keperluan yang kita bagi kepada mereka (merujuk kepada pihak TM) dapat diterima baik oleh mereka, sebenarnya boleh mengelakkan pembaziran masa untuk membuat pembetulan pada masa hadapan ke atas penerimaan maklumat yang salah oleh mereka. Begitu juga sebaliknya. Jadi kita perlu memastikan apa yang disampaikan, difaham dengan betul oleh pihak sana - (Informan BE2)

- Penting untuk apa yang diberitahu oleh kami dapat diterima sepenuhnya pihak TM. Input yang mereka terima akan menampakkan bagaimana hasil akhir TM nanti. Jadi pihak bisnes memang kena menjelaskan secara betul-betul sehingga faham, supaya pegawai TM akan dapat capai setiap maksud yang kami sampaikan dan tahu apa yang penting dan apa yang tidak bagi mereka – (Informan BE3)

c. **Pemahaman keperluan persekitaran bisnes (E03)**

Pada kebiasaannya dalam sesuatu perancangan strategik bisnes dan TM, domain TM bertindak untuk menyediakan keperluan bagi domain bisnes dengan tujuan untuk mencapai matlamat organisasi mereka. Oleh itu, penting untuk pasukan strategik TM mendapat kefahaman yang sebaiknya tentang keperluan yang berseuaian dengan persekitaran domain bisnes terlebih dahulu sebagai persediaan untuk kelancaran komunikasi bersama pasukan domain bisnes sepanjang proses perancangan dijalankan bersama.

Persediaan awal yang dibuat oleh pasukan domain TM untuk mendapatkan maklumat berkaitan persekitaran domain bisnes dapat membantu pasukan domain TM untuk mentafsir dan memahami maklumat yang disampaikan oleh pasukan domain bisnes dengan lebih baik. Mereka dapat mengetahui keperluan bisnes secara lebih mendalam. Apabila pasukan bisnes sendiri kurang jelas dengan keperluan bisnes mereka yang berkaitan dengan TM, kelebihan yang dimiliki boleh membantu pasukan TM untuk berbincang dan bekerjasama dalam membuat perancangan yang lebih baik bagi memenuhi keperluan bisnes seterusnya meningkatkan pemahaman mereka terhadap proses bisnes. Ini bermakna untuk memudahkan proses komunikasi di antara mereka untuk mencapai persefahaman penggunaan bahasa atau istilah yang boleh difahami perlu digunakan sewaktu berkomunikasi bersama.

Antara maklum balas yang diterima adalah daripada informan ITE1 yang menyatakan, “temuduga yang ketat dan melalui pelbagai peringkat tapisan temuduga telah memastikan kami faham keperluan dan struktur organisasi bisnes”. Respon tersebut menunjukkan bahawa melalui ujian dan saringan yang telah dilalui bersama rakan sepasukan lain sewaktu awal perantikan mereka untuk jawatan yang dipegang dalam organisasi kini telah memastikan mereka mempunyai pemahaman yang



mendalam tentang keperluan dan struktur organisasi tersebut. Persediaan ini telah memudahkan mereka untuk berkomunikasi dengan domain bisnes kerana telah terlebih dahulu mengetahui tentang mereka. Maklum balas lain yang telah diberikan oleh informan adalah mereka mengakui kepentingan elemen ini untuk membantu kelancaran komunikasi.

- Kadang-kadang mereka tidak tahu pun apa yang mereka mahukan. Kita sebagai orang TM perlu ambil tahu mengenai bisnes mereka untuk memudahkan kita mentafsirkan apa yang mereka cakap pada kita. Kerana secara asasnya kebanyakan mereka memang tidak tahu tentang TM. Untuk kami di pasukan ini mendapat pengguna yang mahir TM itu suatu rezeki. Oleh itu kami daripada pasukan TM kena ada pemikiran yang sihat dan aktif supaya dapat menganalisa apa yang mereka cakap dan banyak bergantung kepada pengalaman. Boleh jadi satu keperluan untuk pihak TM mengambil tahu tentang domain bisnes yang mereka bekerjasama, supaya dia boleh berkomunikasi. – (Informan ITE3)
- Keperluan dan latar belakang bisnes penting untuk diambil tahu supaya kita boleh mengetahui apa yang diharapkan oleh pihak bisnes, dan memudahkan kita untuk memahami mereka. Pastikan apa yang hendak dilakukan oleh pihak TM memang akan mematuhi keadaan asas bisnes itu – (Informan ITE4)
- Keperluan saya adalah berdasarkan proses (proses bisnes). Jadi apabila pihak TM melihat keperluan saya dalam bentuk proses, hal ini sebenarnya akan memudahkan dia untuk menerima bahasa saya. Dia perlu faham keperluan dan proses saya terlebih dahulu – (Informan BE1)
- Terdapat pihak TM yang saya lihat kalau betul-betul pakar dalam bidang tersebut, mereka akan faham daripada awal dasar dan polisi organisasi kami. Contohnya, dahulu mereka boleh memenuhi apa yang kita mahu mengikut kehendak kita, kerana bermula dengan kami daripada awal perancangan projek. Tetapi berbeza pada waktu ini, kerana pada saya keadaan sekarang yang melibatkan seseorang mengambil sesuatu projek semasa kami berada di pertengahan projek menyebabkan mereka tidak sempat memahami kita. Dan berkemungkinan melambatkan proses yang sedia ada untuk mereka memahamkan kita dan kita menerangkan pada mereka – (Informan BE2)

- Saya pernah ditemu bual oleh individu daripada TM tentang bagaimana proses bisnes kami, untuk keperluan sistem. Jadi saya memberi input kepada dia, tetapi mungkin input daripada orang bisnes ini tidak mengikut aliran, menyebabkan dia tidak faham proses kami. Pada saya mungkin dia mahu input daripada kami mengikut urutan proses yang sedia ada. Saya rasa lebih membantu jika daripada awal mereka ada maklumat proses aliran kami – (Informan BE3)

d. **Pemahaman model mental domain bertentangan (E04)**

Ahli pasukan dalam kumpulan perancangan strategik domain masing-masing perlu cuba untuk memahami cara berfikir pasukan domain bertentangan mereka. Perbezaan cara pemikiran akan menyebabkan maklumat akan ditafsir secara berbeza di antara domain yang berlainan. Dengan mengetahui cara domain bertentangan melihat sesuatu perspektif dapat membantu mengetahui cara penyampaian dan tahap penggunaan bahasa yang perlu digunakan untuk berkomunikasi dengan mereka. Elemen ini dilihat penting bagi pasukan domain TM untuk mengetahui tahap pendedahan maklumat mengenai TM yang dimiliki oleh pasukan bisnes. Pengetahuan ini dapat menyediakan Pasukan TM untuk menyesuaikan penggunaan istilah teknikal yang sesuai apabila berkomunikasi.

Pengetahuan pasukan domain bisnes terhadap gaya pemikiran domain pasukan TM dalam melihat aspek persekitaran mereka, dapat membantu pasukan domain bisnes untuk memahami cara yang berkesan dalam menyampaikan keperluan mereka. Berdasarkan maklum balas informan, didapati pasukan domain TM lebih mudah untuk menerima input maklumat daripada pasukan bisnes melalui penerangan dalam bentuk urutan proses. Penerangan proses yang terlibat oleh bisnes mengikut urutan, membolehkan pasukan TM untuk lebih memahami apa yang ingin disampaikan oleh pasukan bisnes.

Pandangan yang diberikan oleh informan mengenai elemen ini adalah seperti berikut:

- Bagi saya yang ada pengetahuan latar belakang kedua-dua domain ini saya mudah padankan apa yang dikomunikasikan dengan kefahaman saya.

Berlainan bila saya lihat individu yang memang secara tulen berlatar belakang TM, berjumpa dengan yang berlatar belakang pendidikan ini. Di mana kemungkinan mereka memang tidak pernah didedahkan dengan pengetahuan domain bisnes ini, bagi mereka mungkin akan ada masalah. Dan saya selalunya menjadi orang tengah, sebab faham dua-dua proses IT dan pendidikan serta cara pemikiran mereka – (Informan ITE1)

- Oleh kerana pihak bisnes ini adalah sebagai klien kita. Kita perlu meletakkan diri kita di tempat mereka. Kita perlu memahami pemikiran terlebih dahulu, kemudian kita boleh memahami apa yang mereka sampaikan kepada kita dengan tepat. Kerana pihak bisnes ini kalau dia seseorang yang sangat mahir sangat dalam proses kerja dia, ada masa memang mereka tidak akan tahu tentang TM. Jadi apa yang diucapkan adalah perkataan-perkataan yang menjadi kebiasaan domain mereka sahaja, dan apabila mereka bercakap berkaitan TM dengan kita, mereka tidak tahu apa yang diucapkan – (Informan ITE3)
- Ketika kita berkomunikasi dengan seseorang, kita kena tahu tahap pemikiran dia bagaimana. Kalau dia aras eksekutif, cara bercakap dia lain. Kita kena tahu juga bagaimana cara dia berkomunikasi dengan orang di persekitaran dia. Perkara yang sama juga perlu diambil kira kalau hendak memberi tugas pada seseorang. Aras atau domain yang berbeza memang boleh menyebabkan kegagalan komunikasi dan objektif tidak tercapai – (Informan ITE4)
- Penjelasan yang saya bagi kepada mereka (informan merujuk kepada pihak TM) pula perlu ikut aliran. Saya perlu terangkan dengan teratur ikut peringkat-peringkat supaya mereka dapat menangkap maksud apa yang saya hendak terangkan. Mereka sudah faham apa yang saya hendak terangkan baru mudah untuk kami sama-sama capai persetujuan dalam mencapai maksud yang sama dalam perancangan ini – (Informan BE1)

#### 4.4.3 Faktor Perkongsian Pengetahuan Domain di antara Pasukan Bisnes dan TM (F02)

Perkongsian pengetahuan mengenai domain bertentangan membolehkan pasukan domain bisnes atau TM untuk melakukan komunikasi bersama dengan lebih lancar. Ini kerana pengetahuan tersebut membantu mereka untuk mempunyai kefahaman yang lebih mendalam mengenai domain bertentangan mereka. Lima elemen telah dikenal pasti bagi menyokong pembentukan faktor ini. Senarai elemen bersama respon yang menyokong elemen tersebut adalah seperti berikut.

##### a. **Kekerapan interaksi secara bersemuka (E05)**

Interaksi secara langsung antara kedua-dua domain telah dipersetujui oleh para informan sebagai penting untuk mendapat kejelasan yang lebih baik mengenai maklumat yang dikongsikan di antara mereka. Informan berpendapat interaksi secara bersemuka adalah lebih efektif, kerana dapat melihat penerimaan maklumat yang ingin disampaikan melalui bahasa badan orang berkenaan.

Selain melihat bahasa badan, interaksi secara bersemuka juga akan melibatkan intonasi suara. Sebagai contoh intonasi suara penerima dalam memberi respon terhadap maklumat yang diberi dapat memberi indikator tahap penerimaan maklumat tersebut. Intonasi suara ditambah ekspresi gaya juga dapat membantu proses pertukaran maklumat tersebut menjadi lebih berkesan dan bermakna.

Oleh kerana berinteraksi secara langsung mempunyai kelebihan dari segi keupayaan melihat gerak isyarat dan mendengar perubahan intonasi suara individu yang sedang berkomunikasi, maka kekerapan interaksi secara langsung boleh mengurangkan salah faham yang boleh berlaku dan secara tidak langsung meningkatkan perkongsian maklumat di antara domain bisnes dan TM.

Respon yang diberikan oleh Informan untuk elemen ini adalah seperti berikut.

- Kami mengaplikasikan pelbagai kaedah komunikasi seperti secara bersemuka, emel atau telefon. Tetapi kami kerap menggunakan kaedah secara bersemuka

untuk menambahkan kefahaman kami bersama pasukan domain mereka. Kerana apabila berjumpa kami dapat lihat bagaimana reaksi muka mereka secara langsung dan memastikan sama ada mereka faham atau tidak apa yang kami katakan dan kongsi pada mereka. Kadang-kadang dalam telefon tidak boleh boleh faham. Mereka akan kata ya kami faham tetapi sebenarnya mereka tidak faham. Pada saya kesemua boleh digunakan. Cuma kalau untuk lebih jelas dan bermakna, saya rasa dengan selalu berkomunikasi secara bersemuka adalah efektif – (Informan ITE2)

- Komunikasi secara langsung perlu diadakan untuk menjaga hubungan bersama, kerana kita boleh tahu intonasi orang tersebut. Kalau melalui tulisan, kemungkinan kita memberitahu perkara lain tetapi mereka mentafsir secara lain kerana mereka telah membaca dalam intonasi yang berbeza. Jadi berjumpa dengan kerap secara bersemuka ini boleh memberi impak dalam sesuatu yang hendak disampaikan itu – (Informan ITE4)
- Apabila berjumpa dengan lebih kerap secara bersemuka, peluang lebih tinggi untuk bertanya soalan dan berkongsi maklumat secara terus akan mengurangkan jurang yang sedia ada – (Informan BE1)
- Perjumpaan secara bersemuka perlu kerap untuk mengelak salah faham ketika komunikasi berlaku, kerana sesetengah perkataan mungkin ditafsir lain mengikut pemahaman orang lain – (Informan BE3)

**b. Peralatan komunikasi yang berkesan (E06)**

Peralatan komunikasi yang berkesan dalam menambah baik perkongsian maklumat di antara pasukan domain bisnes dan TM secara dengan mudah, cepat dan efektif sewaktu berkomunikasi bersama membolehkan maklumat penting mereka disampaikan dengan mudah dalam kalangan ahli pasukan. Peralatan komunikasi memudahkan ahli kedua-dua pasukan ini berhubung secara bersama apabila terdapat keperluan untuk mereka membuat perbincangan secara segera.

Apabila kedua-dua domain tidak dapat membuat pertemuan secara langsung, peralatan komunikasi yang berkesan dapat membantu untuk memudahkan perkongsian maklumat dan perbincangan di antara mereka.

- Saya melakukan perkongsian kertas kerja dengan mereka melalui email, dan sekarang ni memang ada *library* di tempat saya. Semua pelan, dokumen-dokumen penting yang diperlukan boleh didapati di *library* tu, memudahkan untuk pertukaran maklumat. Menggunakan perkongsian awan pun pernah, tetapi ada masa maklumat tidak dapat disampaikan kerana terhad pada masalah fasiliti – (Informan ITE1)
- Kalau ada perkara yang perlu dibincangkan di antara pihak kita dan pihak mereka (pasukan bisnes) sebelum perjumpaan yang rasmi. Sebagai contoh apabila dapat arahan daripada menteri atau arahan daripada media massa di mana komunikasi perlu dilakukan secara segera, dan tidak boleh menunggu *meeting*. Kita akan membuat perbincangan melalui telefon, atau email semua orang yang terlibat dengan segera. – (Informan ITE2)
- Untuk alatan telekomunikasi, kita ada gunakan emel, tapi tak selalu. Kita memuat naik maklumat di portal. Kerana semasa buat kesedaran tentang perancangan kita akan memberi tahu mereka, kita ada buat buku untuk rujukan. Pelan strategik itu ada buku. Jadi buku itu kita letak di portal supaya mereka (pihak bisnes) boleh rujuk – (Informan ITE3)
- Emel, whatsapp, SMS semua adalah dianggap perantara komunikasi yang biasa kami gunakan. Pihak TM memang kerap menggunakan bahantara TM sebagai medium komunikasi. Mahu atau tidak, kami terpaksa menggunakan bahantara untuk berkomunikasi dengan mereka. Memang pada mulanya terdapat cara yang kami tidak tahu guna. Tetapi setelah mempelajari daripada mereka, sebenarnya akan memudahkan pertukaran maklumat antara kami dalam masa yang singkat – (Informan BE1)

- Untuk mendapatkan satu interaksi secara bersemuka itu kadang-kadang agak susah. Jadi peranti telekomunikasi boleh membantulah dari segi memudahkan sesuatu perbincangan – (Informan BE3)

c. **Kekerapan komunikasi (E07)**

Kekerapan komunikasi yang melibatkan wakil pasukan strategik yang melibatkan kedua-dua domain ini penting dilakukan pada peringkat awal perancangan, melalui medium seperti bengkel dan sesi percambahan minda. Kekerapan komunikasi yang berkesan dengan menggunakan apa jua perantara akan menambahkan peluang untuk setiap domain menyampaikan pengetahuan atau maklumat domain mereka, serta melakukan perbincangan yang boleh menambahkan maklumat bagi membolehkan mereka membuat perancangan bersama.

Kekerapan komunikasi ini adalah penting untuk pasukan domain TM memahami dengan baik keperluan organisasi bisnes supaya perancangan TM dapat dijangka dengan baik dengan perancangan bisnes. Dengan melakukan komunikasi secara kerap bersama pasukan domain bisnes, mereka mempunyai peluang yang lebih tinggi untuk melakukan semakan untuk memastikan perancangan tersebut adalah selari dengan keperluan organisasi.

- Dalam nak menyiapkan templat yang perlu diisi, memang kita akan adakan banyak perjumpaan dan perbincangan yang melibatkan saya dan sektor-sektor lain. Kita akan duduk sama-sama dan berbincang untuk mengisi keperluan templat tersebut – (Informan ITE1)
- Kerap juga saya berkomunikasi dengan mereka, kerana apa yang kita akan lakukan bergantung kepada sesuatu organisasi. Bergantung kepada organisasi itulah sama ada perlu atau tidak sesuatu strategi itu dilaksanakan. Pada kebiasaannya dalam proses perancangan strategik itu, sebelum diadakan perancangan itu memang perlu kerap kita berbincang dengan mereka. Bila telah ada perancangan itu dan sedang dijalankan, komunikasi tidak akan menjadi sekerap seperti awal – (Informan ITE2)

- Sewaktu kita hendak rangka perancangan strategik itu, kita akan panggil pihak bisnes. Kita buat banyak perjumpaan seperti mengadakan bengkel dan membuat percambahan minda. Setiap bahagian akan memanggil kedua-dua wakil daripada TM dan bisnes. Kita akan minta input atau keperluan daripada orang bisnes, kemudian ditafsirkan oleh orang TM dalam bahagian tersebut – (Informan ITE3)
- Memang perlukan kepakaran dan perkongsian dari segi pengetahuan. Satu pihak akan bertanya, dan satu pihak lagi akan menjawab. Proses ini bila melibatkan kedua-dua pihak akan menyebabkan komunikasi bergerak secara dua arah. Dari situ satu pihak boleh menyampaikan pengetahuan yang mereka ada dan boleh menjadi maklumat yang berharga pada domain yang bertentangan – (Informan ITE4)
- Perlu untuk selalu berjumpa dan berkomunikasi dengan pihak TM. Untuk memastikan apa yang mereka faham daripada kami, selari dengan apa yang kami maksudkan. Mereka juga lebih mudah untuk bertanya soalan kalau ada yang tidak faham – (Informan BE2)
- Daripada perbincangan pertama mungkin ada salah faham, kerana itu pasukan TM kena membentangkan semula pada kita. Pada temu bual pertama mungkin TM akan bertanyakan banyak soalan, jadi untuk menentukan pemahaman mereka itu mengikut apa proses yang saya maksudkan, mereka perlu jelaskan semula pada kami untuk memberi tahu apa yang salah, dan apa yang betul – (Informan BE3)

d. **Perkongsian maklumat bersama secara telus (E08)**

Perbincangan secara telus perlu ada pada setiap individu dalam kedua-dua pasukan. Keterbukaan yang terbentuk di antara domain adalah berkaitan dengan kepercayaan dan keselesaan mereka untuk berkomunikasi. Pasukan domain TM perlu bersifat terbuka dan berterus terang kepada pasukan domain bisnes mengenai pendapat mereka, keupayaan mereka dan alternatif yang ada dalam memenuhi keperluan strategik bisnes. Keterbukaan dalam perkongsian maklumat dapat menambahkan



kefahaman pasukan bisnes terhadap perancangan pasukan domain TM. Kefahaman yang sama oleh kedua-dua domain, akan memudahkan proses perancangan untuk dilakukan bersama.

Pasukan domain bisnes harus memberi maklumat yang diperlukan dengan sebaiknya kepada pasukan domain TM, supaya pasukan domain TM boleh membuat perancangan yang terbaik dengan input yang ada. Jika tiada sikap terbuka dalam perkongsian maklumat, terutamanya maklumat yang penting atau maklumat yang perlukan persetujuan daripada kedua-dua pihak domain, perselisihan faham dan pembaziran masa atau wang boleh berlaku.

- Keterbukaan sesuatu domain mengenai maklumat/pengetahuan yang dikongsi tidak semestinya bergantung kepada domain mana. Ia bergantung kepada ciri-ciri yang dimiliki seseorang itu. Sifat ini akan melancarkan dan membantu domain menyampaikan sesuatu kerja dengan maklumat yang betul – (Informan BE1)
- Ya sikap terbuka dengan perkongsian maklumat itu perlu. Ia berkait juga dengan kepercayaan. Disebabkan kami dah ada kepercayaan pada masing – masing, kami bercakap secara terbuka dengan mereka mengenai perkara yang mereka perlu tahu – (Informan ITE1)
- Kita guna “*champion*” di Kementerian ini kerana pegawai di sini susah untuk menerima pendapat kita. Jadi mereka memerlukan individu daripada kalangan domain mereka juga untuk menerangkan kepada mereka. Perlantikan “*champion*” ini supaya pegawai-pegawai yang lain terbuka untuk mendengar pandangan pihak kita – (Informan ITE3)
- Kita bersifat terbuka dengan mereka tentang apa yang kita tahu. Contohnya jika mereka meminta sesuatu daripada kita, kita akan memberi pandangan dari pelbagai sudut; dari sudut keselamatan, perbandingan kos untuk beberapa produk lain, keupayaan pihak kita untuk maintain benda tersebut dan lain-lain. Kita akan beri tahu mereka perkara perkara sebenar. Secara tidak langsung

kita dapat memberi nasihat dan berunding dengan mereka tentang apa yang terbaik untuk organisasi, dan mereka biasanya boleh menerima dengan baik perkara itu – (Informan ITE4)

- Bersikap terbuka terhadap kemampuan masing-masing untuk menyelesaikan sesuatu tugas pada peringkat awal lebih baik daripada meletakkan harapan pada orang lain, tetapi akhirnya tidak mampu menyelesaikan masalah tersebut. Kerana orang seperti kami cuma mahu lihat pada hasil sahaja – (Informan BE1)
- Melalui pengalaman, dia (pihak TM) tidak sepatutnya melakukan sesuatu perkara itu sebelum kita sahkan. Tetapi dia telah melakukan perkara tersebut sebelum saya sahkan. Sehingga kita sedar dia telah lakukan perkara itu, macam-macam kesan boleh timbul akibat daripada tindakan dia itu. Bila berlaku benda-benda macam ni, kita pun akan menjadi kurang selesa – (Informan BE2)
- Sebagai bisnes, kita juga harus bagi sepenuhnya, kena telus dalam memberi input, memberi maklumat kepada orang IT. Kerana dia akan menterjemahkan proses itu ke dalam bentuk sistem. Jika mereka mendapat salah input, pemahaman mereka tentang keperluan kita akan salah – (Informan BE3)

e. **Penyampaian maklumat teknologi yang jelas (E09)**

Penyampaian daripada pihak TM kepada domain bisnes berkaitan maklumat teknikal haruslah disampaikan dalam bentuk yang dapat difahami oleh pasukan bisnes. Penerangan perlu ringkas, tidak terlalu teknikal dan mencapai objektif mesej yang ingin disampaikan.

Informan kajian dapat mencapai persetujuan dengan mudah bersama pihak TM berkaitan isu dan maklumat teknikal melalui penggunaan persembahan yang berbentuk analogi, gambar rajah atau prototaip yang dapat memberi gambaran aliran proses dan maklumat dengan lebih jelas. Oleh itu pasukan domain TM perlu

menyampaikan maklumat teknologi dengan pendekatan yang berkesan kepada pasukan domain bisnes.

Penyampaian maklumat teknologi secara mudah dan jelas ini turut diaplikasikan oleh informan ITE3. Namun mereka telah melibatkan wakil daripada pasukan bisnes sendiri untuk menyampaikan maklumat berkaitan TM dalam kalangan mereka. Maklumat teknikal disesuaikan untuk mudah difahami dengan cara yang mudah dan jelas.

- Perkataan berkaitan TM yang teknikal masih kami gunakan dengan mereka jika perlu, tetapi yang memudahkanlah, tidak menggunakan guna bahasa yang *bombastik*. Istilah yang susah pun kita akan guna ringkas yang boleh supaya mereka faham apa yang kita bagi tahu – (Informan ITE1)
- Kalau mereka tidak faham sesuatu perkara yang saya terangkan dalam perbincangan yang lepas, saya akan terangkan perkara teknikal tersebut dalam bentuk gambar rajah dan simpan dalam dokumen. Senang untuk bagi lihat idea kita dan untuk rujukan semula perkara yang sama – (Informan ITE2)
- Yang banyak melakukan penyampaian kepada mereka (pasukan bisnes) adalah dari kalangan “champion” mereka sendiri. Jadi mereka dapat fahami penyampaian tersebut. Kalau dalam kalangan orang TM sendiri yang melakukan penyampaian kemungkinan terlalu teknikal – (Informan ITE3)
- Sewaktu melakukan penyampaian kepada mereka (pasukan domain bisnes), kita kena pastikan bahawa slaid penyampaian kita memenuhi apa yang pihak mereka hendak, dan dia faham. Maksudnya, ringkas, tiada perkataan yang terlalu jargon, terus kepada fokus utama dan mencapai objektif – (Informan IE4)
- Bila mereka (pihak TM) menggunakan prototaip, benda itu memang sangat membantu. Sebenarnya itu menunjukkan mereka faham atau tidak apa yang kita nak. Bila dia dapat gambarkan dalam bentuk prototaip itu. Itu pengakhiran

kepada apa yang kita bincangkan panjang-panjang dengan mereka – (Informan BE2)

- Orang TM perlu mempunyai keupayaan untuk pandai menterjemahkan istilah teknikal atau isu TM dalam bentuk yang mudah untuk kami bukan ahli TM faham. Contohnya dalam slaid penyampaian mereka boleh cuba terjemahkan dalam bentuk analogi. Kalau dilihat secara umum, jarang saya jumpa elemen ini dalam penyampaian mereka- (Informan BE3)

#### 4.4.4 Faktor Pengurusan Perhubungan (F03)

Penting untuk ahli kedua-dua pasukan domain mempunyai usaha untuk mengekalkan hubungan yang baik sesama sendiri dan juga hubungan di antara pasukan domain bertentangan. Hubungan yang baik dapat memastikan perbincangan komunikasi dapat berjalan lancar dan mengelak konflik sepanjang perancangan.

13 elemen telah dikenal pasti melalui kajian teoretikal bagi menyokong kepada pembentukan pengurusan perhubungan yang baik bagi penjajaran komunikasi di antara domain bisnes dan TM.

##### a. Kemahiran komunikasi yang baik (E10)

Kemahiran berkomunikasi yang baik perlu dimiliki oleh setiap individu dalam pasukan. Jika sebelah pihak sahaja yang berkomunikasi dengan baik, sedangkan sebelah pihak lagi tidak cuba untuk berkomunikasi dengan baik dan memberi kerjasama, perhubungan yang baik di antara kedua-dua domain ini masih sukar untuk dibentuk. Berkomunikasi dengan baik bukan sahaja dapat menjaga hubungan yang baik antara ahli sesama pasukan tetapi antara ahli domain bertentangan sepanjang perancangan strategik.

- Kemahiran berkomunikasi perlu ada pada kedua-dua pihak. Bukan sekadar cara bercakap, tetapi sikap kita bawa diri semasa bercakap itu. Seperti hubungan mata dan struktur bahasa. Kalau seorang selalu bersikap marah-marah apabila bercakap dan seorang lagi bersikap baik baik sahaja dan

menjadi pendengar, perkara ini tidak baik. Kedua-dua pihak mesti ada kepakaran dalam berkomunikasi, dan tidak menyerahkan pada sebelah pihak sahaja – (Informan ITE2)

- Perancangan strategik melibatkan kerjasama di antara dua pihak. Jadi perlulah ahli setiap pasukan mempunyai kemahiran berkomunikasi yang bagus untuk menjaga perhubungan antara dia – (Informan ITE3)
- Kita bukan hanya perlu kepada kepakaran bidang kita, TM sahaja. Tetapi kita juga perlu kepada kepakaran kemahiran berkomunikasi, kerana kita juga akan berurusan dengan manusia, walaupun kepakaran kita menggunakan mesin. Manusia ini berubah-ubah, jadi komunikasi pun akan berubah-ubah. Pastikan kita boleh mengurus diri kita dengan perubahan manusia itu, dengan memiliki kemahiran berkomunikasi dan kemahiran interpersonal – (Informan ITE4)
- Kemahiran berkomunikasi sebenarnya tengok pada individu itu sendiri dan sikap dia, termasuk sikap individu itu semasa bekerjasama dengan kami – (Informan BE2)
- Kemahiran berkomunikasi yang baik diperlukan oleh kedua-dua belah pihak untuk mendapatkan diplomasi yang baik. Bila ada isu yang timbul di antara kami, kami kena pandai memperbetulkan semula benda ini dan elak bergaduh. Kalau timbul salah faham di dalam mesyuarat atau perjumpaan, perlu selesaikan pada waktu itu juga – (Informan BE3)

**b. Pengetahuan cara kerja TM dan teknologi (E11)**

Bagi mengelakkan konflik semasa membincang dan merancang kepentingan serta keperluan sesuatu TM kepada domain bisnes adalah perlu untuk pihak domain bisnes berupaya untuk memahami kebiasaan cara kerja domain TM dan mempunyai pengetahuan asas mengenai TM dan teknologi yang akan mereka gunakan.

Kefahaman yang terbentuk dapat mengelakkan konflik komunikasi yang berpunca daripada tindakan pihak bisnes yang tidak faham cara kerja dan keupayaan

pihak TM dalam memenuhi keperluan mereka. Selain itu, kefahaman yang terbentuk juga memudahkan pihak TM untuk memaklumkan serta memahami perancangan TM kepada pihak bisnes.

- Kalau tiada pengetahuan tentang sesuatu domain (domain bisnes) yang kita hendak berbincang, bagaimana kita hendak berkomunikasi dengan mereka mengenai keperluan mereka – (Informan ITE2)
- Domain yang berbeza berkait dengan perkara yang berbeza. Jadi kita mesti ada pengetahuan tentang sesuatu domain itulah. Kalau sedang berbincang tentang TM, kedua-dua pihak mesti ada pengetahuan tentang TM. Sekurang – kurangnya pengetahuan yang asas, supaya dapat faham masing-masing – (Informan ITE2)
- Dalam satu pasukan ISP itu, harus ada pasukan TM dan pasukan bisnes. Pasukan bisnes harus ada pengetahuan TM. Kalau tiada pengetahuan, susahlah untuk mereka (pasukan bisnes) menerima apa yang pihak kami hendak sampaikan dan tiada kualiti dalam komunikasi tu – (Informan ITE3)
- Memang mereka (merujuk kepada pihak bisnes) tidak faham. Tetapi perlu kepada inisiatif orang bisneslah untuk memahami (memahami cara bekerja pihak TM). Kadang-kadang mereka tidak mahu ambil tahu pun apa yang kita perlukan. Sama ada pihak kita mampu buat atau tidak, mereka cuma mahu lihat apa yang kita boleh bagi pada mereka. Tetapi kalau daripada pihak TM punya perspekif, kami rasa alangkah bagus dan membantu kalau pihak bisnes ini tahu cara pihak TM buat kerja – (Informan ITE5)
- Kami pegawai-pegawai bukan TM harus ada pengetahuan asas tentang TM, untuk merapatkan jurang di antara orang bukan TM dengan orang TM, supaya komunikasi kami tidak terlalu jauh maksudnya. Supaya tiada masalah apabila pihak TM mula menyentuh sedikit tentang perkara-perkara TM yang harus dibincang bersama mereka – (Informan BE1)

- Cara kita meminta sesuatu daripada pihak TM, atau seperti memberi tarikh akhir dan sebagainya kena guna pendekatan yang betul. Kita kena faham dan tahu bahawa mereka sibuk. Mereka juga mempunyai banyak tanggungjawab terhadap perkara lain yang perlu diselesaikan dalam masa yang singkat – (Informan BE2)
- Bagi saya individu daripada selain domain TM perlu juga ada minat juga menyelami apa yang dia mahu daripada TM dan memahami sifat semulajadi kerja pihak TM bagaimana. Tetapi selalunya orang bukan daripada domain TM ini cuma hendak tahu perkara yang mereka mahu sahaja, proses belakang disebaliknya yang melibatkan TM mereka tidak terlampau hiraukan, kecuali orang yang ada kepentingan. Ini menyebabkan mereka kurang faham sifat semulajadi TM – (Informan BE3)

c. **Komunikasi berkumpulan yang baik (E12)**

Mengekalkan sikap yang baik ke arah berkomunikasi secara berkumpulan dapat menjaga hubungan kerjasama di antara ahli pasukan yang sama dan berlainan domain. Sikap ini perlu diterapkan kepada setiap individu dalam pasukan setiap domain kerana secara tidak langsung akan memberi kesan kepada komunikasi berkumpulan yang melibatkan domain berlainan ini.

Tiada sikap kerjasama sebagai sebuah pasukan yang baik terhadap domain bertentangan akan menjejaskan hubungan baik di antara kedua-dua pihak dari segi pengaliran maklumat, kelancaran perancangan dan kepercayaan mereka. Situasi ini boleh mendorong kepada timbulnya persepsi yang negatif dan saling menyalahi di antara satu sama lain.

- Penting untuk mengekalkan kesefahaman dan pengurusan perhubungan yang baik antara kami, kerana kadang-kadang terdapat kekangan masa oleh perkara lain yang kami perlu selesaikan sepanjang proses perancangan ini, yang menyebabkan kami susah untuk berkumpul dan berbincang. Kerana sepanjang proses ini melibatkan beberapa peringkat, daripada unit, sektor, bahagian, kementerian dan sebagainya. Jadi disini ketua masing-masing perlu

berkomunikasi dengan baik untuk menguruskan aliran perkongsian maklumat antara peringkat-peringkat ini – (Informan ITE1)

- Kedua-dua pihak mesti ada kemahiran dalam berkomunikasi secara berkumpulan, dan tak boleh bergantung kepada sebelah pihak sahaja. Kalau suatu pihak sahaja yang berkomunikasi dengan baik, sedangkan suatu pihak lagi mempunyai ciri-ciri yang negatif, komunikasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik – (Informan ITE2)
- Ada ketika kita terpaksa mengejar tarikh akhir untuk memenuhi sesuatu keperluan. Tetapi pihak bisnes pula tidak memberi kerjasama sepenuhnya untuk memberi input kepada pihak kami. Terpaksa kami mendapatkan mereka untuk mendapatkan input tersebut. Apabila tiada kerjasama ini, dan keperluan mereka tidak dipenuhi oleh pihak TM, pihak mereka akan membuat laporan bahawa kami tidak pandai berkomunikasi dan bekerjasama dengan mereka. Apabila ini berlaku, masalah antara ahli akan wujud dan komunikasi tidak akan bergerak – (Informan ITE4)
- Kadang-kadang dia (pasukan TM) berkomunikasi dengan saya, tetapi dia lupa saya tidak faham tentang apa yang dia perkatkan. Contohnya mereka menghantar fail yang besar dan banyak kepada saya ketika saya berada di luar kawasan, di mana saya tidak tahu buka. Jadi akhirnya mereka terpaksa ajar saya, dan saya boleh buat sendiri pada masa hadapan. Sikap bekerjasama sesama kami ini secara tidak langsung menambahkan pengetahuan saya juga – (Informan BE1)
- Mereka lambat (pasukan TM). Sebab apabila kami bermesyuarat dengan mereka, dokumen-dokumen kami dah hantar awal pada mereka. Tetapi masih tiada progress. Progres tiada kerana mereka ada kerja lain dalam pentadbiran pihak mereka. Kalau kita tidak mendesak mereka untuk mempercepatkan, perkara itu dibiarkan seperti itu sahajalah. Masalah dalaman yang pihak TM hadapi boleh memberi kesan kepada kecekapan atau pengoperasian pihak kami yang kami telah rancangkan – (Informan BE2)



- Kedua-dua pihak TM dan bisnes memang perlu bekerjasama secara sangat rapat. Kita perlu bekerjasama dan sentiasa berhubung dari satu modul ke satu modul yang lain dan memastikan perkara tersebut betul. Perlu ada proses “*check and balance*”, supaya apa yang dihasilkan oleh pihak TM akan dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh bisnes pada akhirnya – (Informan BE3)

d. **Bersedia mempertimbangkan maklumat/pendapat domain TM (E13)**

Pasukan bisnes seharusnya bersedia untuk mempertimbangkan maklumat atau pendapat yang diberikan pasukan TM berkaitan perancangan TM terhadap organisasi mereka. Meskipun perancangan strategik TM adalah tertumpu kepada usaha untuk memenuhi keperluan strategik teknologi organisasi dan keperluan proses bisnes, Pasukan bisnes perlu mempunyai kesediaan untuk mempertimbangkan pendapat dan cadangan pihak TM berkaitan penggunaan teknologi yang terbaik. Hal ini kerana terdapat pasukan TM yang meminta disediakan teknologi tertentu yang dapat memenuhi keperluan mereka tanpa mempertimbangkan kesesuaian sebenar keperluan teknologi tersebut kepada mereka. Oleh itu, dengan kesediaan yang dibuat oleh pasukan domain bisnes untuk cuba mempertimbang dan menerima maklumat dan pendapat daripada pasukan domain TM, dapat mengelakkan konflik dan menghalakan pembincangan mereka ke arah yang lebih baik, serta melancarkan sesuatu komunikasi yang terjadi. Selain itu, informan daripada pasukan bisnes telah menyatakan kesediaan mereka untuk menerima pendapat dan cadangan pasukan TM turut dipengaruhi oleh sifat kepercayaan mereka kepada pasukan TM.

- Apabila mereka meminta TM yang tidak bersesuaian daripada kita, sebagai contoh mereka mahu kami sertakan untuk pembelian laptop baharu, sedangkan yang ada masih boleh diguna. Kita tengok kesesuaian dalam garis panduan. Kalau tidak sesuai kita menolak dan memberi alasan secara baik. Tetapi mereka masih boleh menerima pandangan dan alasan kita. Mereka boleh berunding dan terima apa yang diutarakan oleh kami kerana ada sifat percaya kepada kami untuk memberi yang terbaik– (Informan ITE1)

- Mereka boleh menerima pendapat daripada kami, namun oleh kerana golongan “hard user” seperti pegawai perubatan ini, adakalanya agak sukar untuk menerima pembaharuan dan cadangan yang kita beri, kerana memang sifat semulajadi mereka begitu. Jadi untuk melancarkan komunikasi dengan mereka, Kita terpaksa menggunakan pengaruh orang daripada pihak mereka juga, yang sama tahap dengan mereka untuk menyampaikan cadangan kami – (Informan ITE3)
- Pihak bisnes perlu bersedia untuk mendengar dan mempertimbangkan apa yang dicadangkan oleh pihak TM, kerana kita sebagai orang daripada pihak TM yang ada banyak pengalaman menggunakan TM kadangkala rasa apa yang mereka minta (informan merujuk kepada permintaan yang berkaitan TM) tidak sesuai untuk keperluan mereka bagi jangka masa panjang, dan menasihati mereka untuk kebaikan mereka – (Informan ITE4)
- Walaupun perancangan akan ikut proses bisnes dan selepas duduk bersama berbincang, pihak kita yang akan menyediakan bajet. Namun kita tetap perlu mendengar dan mempertimbangkan pandangan pihak TM untuk mendapat hasil TM yang sepenuhnya daripada apa yang telah dirancangan. Kerana kita yang akan merasai impak daripada perancangan tersebut. Mereka yang akan bagi tahu apa yang perlu diguna, platform apa, sistem apa, spesifikasi dan sebagainya untuk mendapatkan hasil yang sepenuhnya. Pihak kita hanya akan tahu secara permukaan sahaja tentang keperluan TM – (Informan BE1)
- Kami memang menerima pandangan atau pendapat pihak TM, tetapi kami tetap akan mahu hasil akhir nanti memenuhi apa yang telah kami minta – (Informan BE3)

e. **Pemeliharaan kredibiliti pengurusan TM yang baik (E14)**

Kebanyakan informan menyatakan kredibiliti adalah penting untuk dimiliki dalam pengurusan kedua-dua domain kerana kredibiliti yang terdapat pada domain tersebut boleh membawa pengaruh dan meningkatkan kepercayaan seseorang kepada pengurusan atasan domain mereka. Terutamanya dalam pembuatan perancangan

strategik supaya supaya mendapat pengaruh dan kepercayaan daripada domain yang bertentangan dengan mereka. Walaupun informan menyatakan kredibiliti penting untuk ada pada kedua-dua domain, namun kajian ini tetap akan mengekalkan elemen ini sebagaimana yang telah dijumpai dalam hasil dapatan kajian berdasarkan tinjauan lepas iaitu dengan menekankan kepentingan kredibiliti kepada pihak pengurusan domain TM. Kredibiliti pada pasukan dan pengurusan TM penting, supaya pengaruh dan kepercayaan pihak bisnes terhadap keupayaan mereka tidak terjejas. Kepercayaan pasukan domain bisnes terhadap pasukan TM perlu untuk suatu perhubungan komunikasi dan kerjasama yang lebih baik pada masa hadapan.

- Apabila berlaku apa-apa konflik berkaitan pembuatan keputusan, pengarah yang akan buat keputusan akhir. Apabila pengarah bersuara, yang lain akan mendiamkan diri. Kerana tahu keupayaan pengarah tersebut. Disinilah pentingnya seorang pengarah yang berkaliber untuk membuat keputusan – (Informan ITE1)
- Pentingnya kredibiliti, kalau masing-masing tiada kredibiliti, masing-masing akan dipijak dan diambil kesempatan. Akan jadi susah untuk kita nak ekstrak dan memperincikan maklumat dan tahu permasalahan strategik mereka. Kalau kita pun tak tahu dan terima sahaja sewaktu perancangan, pada akhir nanti kita yang akan susah – (Informan ITE1)
- Apabila kita hendak berkomunikasi dengan seseorang, tidak kisah orang daripada TM atau bukan, dengan tahu kekuatan mereka dan adanya kredibiliti pada mereka, kita akan lebih percaya pada dia – (Informan ITE2)
- Kredibiliti tidak akan menyebabkan kita terpaksa ikut dan terima mereka, kerana kredibiliti itu bukan boleh lihat macam itu sahaja. Kita memang dapat lihat aura orang itu sendiri. Memang orang yang sebegini orang yang boleh dipercayai. Dia memang seseorang yang memang ada pengetahuan dan lain-lain yang memang boleh

menyumbang kepada kejayaan strategik ini. Dan sifat kredibiliti berkaitan hal strategik ini tidak semestinya harus ada pihak TM sahaja – (Informan ITE2)

- Kredibiliti kita boleh dibuktikan dengan berjaya atau tidak kita laksanakan perancangan kita pada bisnes. Kalau kita tidak pernah ada rekod yang baik dengan mereka, bagaimana mereka hendak percaya kita? Contohnya, kita berjaya membina sistem yang bagus, akan tersebar cerita yang baik mengenai pihak kita. Ini boleh menyebabkan orang membina kepercayaan dengan kita dan senang untuk perbincangan dan kerjasama berlaku pada masa hadapan – (Informan ITE4)
- Pada waktu ini semua benda ada kaitan dengan TM. Mereka ada pengetahuan yang dianggap penting untuk zaman sekarang. Kita mempunyai pengalaman baik bersama mereka dalam kerjasama yang lepas, di mana tiada permasalahan yang berat. Jadi ya, pada kami mereka (informan merujuk pada kredibiliti pasukan TM yang terlibat) memang mempunyai kredibiliti. Dan ini menyebabkan kami memang menghormati mereka kerana sifat itu, sebagai pihak yang lebih ke hadapan daripada kita, dengan pengetahuan TM yang mereka ada – (Informan BE1)
- Kadang-kadang saya pilih orang juga untuk berurusan ini. Tapi pada saya dalam bekerja, saya mungkin kena pilih juga orang yang saya hendak berinteraksi. Apabila hendak bekerja dalam satu kumpulan ini, jadi aspek kredibiliti ini memang boleh memberi kesan dalam komunikasi kita dengan mereka – (Informan BE2)
- Dalam banyak keadaan memang bisnes akan memandang rendah pada pengurusan TM, disebabkan oleh pengalaman bisnes bersama mereka sebelum ini, di mana TM tidak dapat menyampaikan sepenuhnya apa

yang diminta telah oleh bisnes, ini sedikit sebanyak menjejaskan kerjasama kami pada masa depan – (Informan BE3)

- Pihak pengurusan TM kena pandai mengambil hati pihak bisnes dan menangani permintaan bisnes. Perlu diplomasi yang baik dengan bisnes, kerana ada masanya pandangan bisnes dengan TM adalah berbeza. Pihak TM kena ada kredibiliti untuk menyatakan boleh atau tidak pada sesuatu perkara dan bersifat boleh dipercayai untuk menambahkan keyakinan kami pada mereka – (Informan BE3)

f. **Persefahaman mengenai visi, misi dan matlamat organisasi yang jelas (E15)**

Kefahaman visi, misi dan matlamat organisasi akan menjadi panduan utama yang dapat mengawal kedua-dua domain ini agar tidak tersasar daripada matlamat perancangan strategik asal serta mempunyai persefahaman bersama ke arah matlamat akhir perancangan strategik yang sama. Kefahaman ini penting terutamanya bagi domain TM, dalam menyediakan keperluan teknologi yang memenuhi tujuan strategik TM.

- Proses untuk membuat perancangan strategik tidak banyak berbeza untuk setiap tahun yang terlibat. Tetapi penting untuk kita perlu tahu kita punya misi, visi pada bahagian keseluruhan organisasi, sebagai panduan. Supaya ada panduan apabila hendak buat perancangan strategik – (Informan ITE1)
- Sebenarnya kami punya kementerian pun ada perancangan strategik sendiri, yang merupakan induk kepada perancangan strategik TM kami. Apa-apa perancangan strategik memang kena mengikut perancangan strategik ini. Oleh itu memang kena faham organisasi bisnes punya matlamat, misi dan visi serta perancangan mereka – (Informan ITE3)
- Kalau orang yang baharu dalam organisasi, dia tidak akan faham lagi dari segi polisi, dasar dia tak tahu daripada awal. Tapi apabila bercakap dengan orang yang lama, kadang-kadang dia pun boleh menasihati kita dalam sesuatu

perkara yang dirasakan baik untuk organisasi, kerana mereka telah faham polisi, dasar dan misi organisasi – (Informan BE2)

- Daripada pertemuan pertama mungkin ada salah faham, sebab itu dia (pihak TM) perlu menyampaikan semula kefahaman mereka pada kita untuk memastikan mereka faham hala tuju visi dan misi serta gol organisasi. Kefahaman mereka pada perkara ini boleh menentukan hala tuju perancangan TM dengan hala tuju organisasi– (Informan BE3)

**g. Mempunyai persepsi yang positif terhadap domain yang bertentangan (E16)**

Setiap domain harus mengekalkan persepsi positif terhadap pasukan domain yang bertentangan. Permulaan awal komunikasi dan kerjasama yang mempunyai unsur persepsi yang tidak baik di antara satu sama lain boleh membawa kepada pembawaan diri yang tidak profesional semasa berkomunikasi dengan pihak tersebut. Sebarang isu yang boleh membawa kepada persepsi yang tidak baik haruslah ditangani secara bijak. Informan ITE2 telah menyatakan, “Konflik dalam komunikasi ini wujud kerana adanya sesuatu isu. Kami berkomunikasi macam biasa. Komunikasi menjadi tidak cantik apabila ada isu sahaja. Kalau tak ada apa-apa isu, komunikasi pada kebiasaannya berjalan dengan lancar”.

Usaha perlu dilakukan untuk memupuk persepsi positif sesama ahli dalam kalangan pasukan berlainan domain demi memastikan terbentuknya perhubungan yang baik dalam komunikasi di antara mereka. Sebagai contoh, bagi domain informan ITE3 pihak tengah (*liaison*) dalam kalangan bisnes sendiri dapat membentuk persepsi yang positif antara pihak bisnes dan IT. Respon informan ITE3 adalah seperti berikut, “Pegawai perubatan ini golongan “*hard users*”. Mereka susah nak terima apa-apa pembaharuan dan cadangan yang kami bagi. Bagi mereka, kalau tiada penggunaan dan campur tangan TM pun tak apa. Kita dianggap sebagai alat sahaja. Sebagai contoh, mereka masih guna buku rekod yang telah tersedia ada. Awal perhubungan mereka dah macam tu, jadi perlu seseorang dari kalangan mereka juga untuk mempengaruhi mereka supaya boleh menerima pandangan pihak TM”.

Respon informan lain juga menunjukkan bahawa kurangnya persepsi positif terhadap pasukan domain bertentangan dalam komunikasi mereka boleh membawa kepada ketidaklancaran perkongsian maklumat dalam kalangan pasukan dan menjurus kepada konflik lain dalam komunikasi.

- “Kalau kita telah mengadili yang tidak baik tentang seseorang itu dari awal lagi, berfikir yang negatif tentang dia, komunikasi itu akan rosak dari awal lagi. Kemungkinan boleh timbul konflik kepentingan jika tidak melibatkan perbincangan untuk mencapai kata sepakat, bagi sesuatu penyelesaian. Jadi kita tepiskan segala pandangan negatif tentang orang tersebut, walaupun memang ada mendengar benda yang negatif tentang dia. Anggap perkara yang diberitahu oleh orang lain tentang orang tersebut akan menjadi input yang akan memudahkan kerjasama komunikasi antara kita dan dia” – (Informan ITE4)
- Kita perlu mengekalkan persepsi yang baik, yang positif terhadap seseorang, tidak kisah dengan siapa. Elakkan dari meletakkan sangkaan buruk dari awal supaya tidak berlaku bias terhadap mereka apabila terpaksa berurusan dengan mereka – (Informan ITE5)
- Berlaku juga konflik apabila mereka berkata kami tidak memberi mereka input daripada bahagian kami. Sebenarnya semasa berbincang, kami ada memberi mereka input, tetapi dalam bahasa kami, menurut apa yang kami faham. Mereka faham perkara lain. Apabila mereka terangkan kepada kami maklumat mereka, kami pula faham yang lain. Akhir sekali kami saling menyalah antara satu sama lain, dan perkara yang patut diselesaikan itu kekal bermasalah begitu – (Informan BE1)
- Kadangkala pihak bisnes ini bila kali pertama bekerjasama dengan pasukan TM dah hilang kepercayaan, dia akan bawa sentimen itu kepada kerjasama seterusnya. Jadi perlulah kepada *judgement* yang positif dalam hal ini untuk memastikan kerjasama dan komunikasi untuk masa depan berjalan dengan baik dan direliaksikan. Bagi kepercayaan kepada mereka dan terangkan

dengan baik. Tapi pihak TM juga kena bersifat terbuka untuk menerima teguran bisnes – (Informan BE3)

**h. Bincang perkara yang perlu diberi keutamaan secara bersama dari awal (E17)**

Perbezaan yang terdapat dari sudut pandangan setiap domain yang mempunyai latar belakang berlainan ini berpotensi untuk mencetuskan salah faham dan konflik dalam kalangan mereka. Keutamaan, keperluan dan kehendak domain masing-masing dilihat dari perspektif domain sendiri. Oleh itu, perlu dibentuk satu fahaman yang sama mengenai perkara penting tertentu dalam kalangan mereka. Perkara yang menjadi keutamaan, jangkaan dan isu penting bagi setiap domain ini perlu dibincang dengan baik sejak dari peringkat awal perancangan strategik agar perkara tersebut diambil perhatian oleh kedua-dua domain. Perbincangan ini juga akan memudahkan maklumat yang penting dan mempunyai keutamaan utama diketahui dari peringkat awal proses. Maklum balas dan pandangan informan berkaitan elemen ini adalah seperti berikut.

- Memang perlu adakan banyak perbincangan untuk menentukan keperluan mereka (pihak bisnes). Untuk membuat sesuatu perancangan tersebut, kita akan bermula dari beberapa peringkat. Bermula dari penapisan pertama, penapisan kedua dan akhir sekali, yang melibatkan ke peringkat atasan. Selalunya kehendak bisnes diberi dalam bentuk templat dan mereka mengisi templat itu. Termasuklah mereka punya perancangan. Perbincangan akan dibuat di antara sektor saya juga. Kami akan berbincang dengan staf dan buat bersama-sama. Sektor lain pun akan buat perkara yang sama berkaitan keperluan mereka. Kemudian kami akan bertemu dan bincang untuk melihat sama ada keperluan mereka sepadan dengan keperluan kami atau tidak. Jika tidak sama, kami atau mereka akan membuat dan berbincang balik semula – (Informan ITE1)
- Perbincangan perlu kerap diadakan di antara bisnes dan TM. Kerana perbincangan kami pada kebiasaannya akan melibatkan kewangan (merujuk kepada kos bajet). Terdapat juga keadaan di mana kami tidak sependapat. Seperti contoh isu pasukan bisnes hendak menggunakan vendor, tetapi kami



boleh melakukan sendiri, dan isu seperti kos yang diberikan kepada pihak TM tidak mencukupi dan sebagainya. Jadi kalau keperluan masing-masing ini tidak diutamakan dengan jelas daripada awal, memang perlu banyak berbincang jika tidak mahu berlakunya konflik (Informan ITE2)

- Dalam ISP yang kita laksanakan, kita ada satu konsep yang kita panggil *quick win*. *Quick Win* itu adalah kita melaksanakan dulu yang mana yang penting, yang itu kita akan buat. Kita akan bincang dahulu daripada awal set yang mana yang akan menjadi keutamaan kita nak laksanakan dahulu – (Informan ITE3)
- Komunikasi awal yang baik adalah sangat penting. Kalau sekali konflik telah timbul, kerjasama untuk proses-proses akan datang akan menimbulkan suasana yang tidak seronok. Jadi perbincangan bersama yang melibatkan kedua-dua pihak, perlu daripada awal kita menjelaskan perkara yang menjadi kepentingan bersama dan cuba membina rangkaian yang baik antara satu sama lain – (Informan ITE4)
- Memang perlu berbincang daripada awal, untuk merancang perbelanjaan kos bagi memenuhi keperluan dan keutamaan pihak bisnes. Jika tidak dibincang secara terperinci daripada awal dengan memberi pengutamaan kepada keperluan yang sepatutnya, pernah terjadi sistem yang dibangunkan oleh mereka (informan merujuk kepada pihak TM) tidak dapat dijalankan dan memenuhi sepenuhnya keperluan utama kami. Dan ini merugikan kos, sedangkan kami boleh beli sistem yang memang tersedia ada di pasaran pada awalnya – (Informan BE2)
- Dengan menetapkan apa yang menjadi keutamaan, iaitu yang mana penting, yang mana tidak, sebenarnya akan memudahkan kita menyampaikan maklumat kepada pihak TM semasa melakukan penyampaian kepada mereka – (Informan BE3)

i. **Pengetahuan kekangan dan keupayaan domain (E18)**

Dengan mengenal pasti kekuatan dan kekangan keupayaan domain masing-masing daripada awal dapat membantu kelancaran perancangan strategik dari segi pelaksanaan perancangan pada masa akan datang. Perancangan yang lebih baik dapat dijalankan dengan mengetahui dari awal faktor yang boleh menjadi penghalang domain masing-masing.

Kelemahan yang terdapat pada suatu domain, berkemungkinan menjejaskan hubungan kerjasama dalam usaha mencapai persefahaman pada masa hadapan boleh dielakkan jika sejak dari awal mereka mengetahui permasalahan tersebut. Permasalahan ini boleh menjejaskan kepercayaan untuk kerjasama berlaku pada masa hadapan. Masalah yang berkemungkinan timbul akibat kekurangan pada keupayaan domain pada masa kini boleh membawa kepada konflik bersama yang lebih serius serta turut menjejaskan kepercayaan masing-masing terhadap kerjasama dan komunikasi pada masa hadapan.

- Apabila konflik bermula, ramai yang akan bertindak di luar batas masing-masing dan mula salah menyalahkan. Tapi sepatutnya setiap ahli kena tahu kekangan dan kekurangan dia daripada awal untuk mengelakkan kemungkinan untuk konflik berlaku. Apabila telah berlaku konflik, masing-masing perlu sedar diri dan tahu punca, baharu konflik dileraikan dan komunikasi berjalan dengan baik – (Informan ITE2)
- Pada saya kebanyakan had limitasi kami di jabatan kerajaan ini berkaitan dengan bajet. Kerana jabatan kerajaan selalu mempunyai halangan bajet. Jadi untuk mengatasi ini kita selalunya kena mengenal pasti masalah dan mencari jalan penyelesaian. Contohnya, kita tak ada bajet, tetapi komputer organisasi menggunakan model-model yang lama. Apabila komputer buruk, kita tidak boleh guna sistem baharu, kerana memerlukan *specs* yang terkini. Jadi kita membuat inovasi. Contohnya dengan menggunakan Open Office. Guna perisian free yang boleh *run* di mana-mana komputer – (Informan ITE3)

- Kami pihak TM ini biasanya bukan orang yang berada di tahap atasan sekali sesuatu organisasi. Yang berada di atas biasanya orang daripada pengurusan. Kalau apa-apa yang dirancang berkaitan TM tidak menjadi tidak berhasil, biasanya orang TM ini yang akan dipersalahkan. Kadang-kadang mereka tidak faham kita punya keupayaan dan meminta sesuatu yang tidak logik. Kita juga sebenarnya kena tahu kelemahan dan limit kita. Kalau tidak mampu, kena berterus terang daripada awal perancangan. Jangan memberi pelbagai alasan hanya bila masalah mula timbul, kerana akan menyebabkan masalah besar di antara kami dengan mereka wujud pada masa hadapan – (Informan ITE4)
- Mereka pernah tidak mahu menerima pendapat kami untuk sesuatu cadangan di mana kami mahu *outsource* kan sesuatu software akaun pada awal perancangan. Kami tahu mereka tidak akan dapat penuhi keperluan kami kerana tiada asas akaun. Tetapi pihak TM tetap mahu tetapkan untuk membangunkan juga sendiri software tersebut. Apabila perancangan diteruskan dan masalah kemudian timbul, kami saling salah menyalahi antara satu sama lain tentang punca masalah ini, dan mula hilang kepercayaan pada mereka pada masa hadapan – (Informan BE1)
- Saya bersetuju dengan langkah untuk mengenal pasti keupayaan domain masing-masing. Penting untuk mengenal pasti daripada awal supaya apa yang dirancang dapat dilaksanakan dengan baik dengan memberi komitmen pada perkara tersebut – (Informan BE3)

j. **Respon yang positif terhadap mesej/pendapat domain bertentangan (E19)**

Tindakan untuk memberi respon positif terhadap apa yang diberitahu oleh domain bertentangan tidak dipersetujui oleh informan sebagai elemen yang diperlukan dalam menjaga hubungan sepanjang komunikasi mereka dalam membuat perancangan strategik. Mereka berpendapat keperluan untuk memberi maklum balas positif adalah bergantung kepada situasi tertentu yang memerlukan untuk mereka memberi maklum balas yang positif. Tidak semua situasi sesuai untuk mendapat maklum balas positif

kerana pada situasi tertentu maklum balas yang tidak positif adalah lebih baik untuk jaminan hasil yang lebih baik.

- Kemungkinan untuk mereka meminta pelbagai teknologi yang tidak diperlukan atau bersesuaian dengan mereka itu boleh berlaku. Selalunya kalau tidak sesuai dengan garis panduan kita, kita akan menolaknya. Tidak semestinya kita memberi respon yang positif pada mereka. Tetapi kita menolak dengan cara yang baik – (Informan ITE1)
- Tidak semua yang dinyatakan atau diminta oleh bisnes itu perlu dipenuhi. Kita perlu lihat pada sumber yang akan menyokong kepada perkara tersebut. Sama ada mencukupi atau tidak. Bagaimana komitmen yang bisnes boleh beri selepas itu dan sebagainya. Seperti contoh, mereka minta sistem yang terlalu canggih, namun tidak sesuai digunakan oleh orang disitu. Selain itu mereka melakukan permintaan TM yang diluar jangkaan Terdapat benda yang kita boleh bagi respon positif dan ada benda yang kita tidak boleh bagi kepada mereka. Tetapi kita perlu menolak dengan justifikasilah – (Informan ITE5)
- Maklum balas yang negatif terpaksa juga diberi kalau saya tidak suka dengan kenyataan yang diberikan oleh pihak TM. Maklum balas yang saya beri semasa berkomunikasi akan bergantung kepada tindakan yang mereka berikan– (Informan BE3)

k. **Kesediaan mencapai persetujuan dengan mengadaptasi maklumat domain bertentangan (E20)**

Dalam sesuatu perbincangan untuk berkongsi maklumat dan mencapai persefahaman bersama, kedua-dua pihak domain perlu mampu menerima dan memahami maklumat masing- masing. Pasukan domain TM terutamanya perlu mempunyai keupayaan untuk cuba memahami dan menerima maklumat yang disampaikan oleh pihak bisnes. Semua maklumat daripada pasukan domain bisnes penting untuk difahami supaya menjadi bahan yang dapat dimanfaatkan oleh pasukan TM untuk membuat perancangan strategik.

Sekiranya terdapat konflik atau sukar untuk mencapai persefahaman bersama, rundingan di antara pasukan TM dan bisnes penting untuk mencapai kata sepakat bagi perkara yang mereka mahukan. Pasukan TM perlu bijak membawa sesuatu perbincangan itu ke arah memudahkan pasukan TM memahami keperluan teknologi. Sementara pasukan bisnes pula cuba untuk mendapat kefahaman mengenai keperluan TM kepada organisasi, serta cuba untuk memahami juga pandangan dan penerangan yang pasukan TM berikan.

- Konflik kalau telah berlaku dan hendak diatasi, perlu ada rundingan ataupun kena ada limitasi kepada permasalahan tersebut. Perlu ada limit pada konflik tersebut supaya tidak dipanjangkan lagi dan tahu di mana konflik itu telah berlaku – (Informan ITE2)
- “Memang kita kena pandai sesuaikan pemahaman kita dengan mereka untuk membolehkan kita faham apa yang mereka cakap, dan mendapat input yang sepatutnya. Contohnya, kalau saya perlu menemubual pihak kesihatan bahagian pergigian, saya kena tahu dahulu latar belakang pihak itu, sebelum melakukan temu bual tersebut – (Informan ITE3)
- Orang yang bukan pihak TM adalah orang bukan teknikal. Contohnya, kalau dia hendak sesuatu dalam bentuk bulatan. Tapi dia tidak huraikan bulatan yang bagaimana dia hendak? bersegi, memanjang? Jadi kita sebagai orang di pihak TM kena menentukan perkara itu betul-betul. Kalau saya, saya kena pastikan apa yang saya nak bercakap, apa yang dia hendak, apa yang saya boleh bagi dan apa yang saya boleh bagi lagi selain daripada yang dia minta. Kemudian sebelum komunikasi berakhir, saya akan “wrap up” untuk menentukan dua-dua pihak bersetuju untuk benda yang sama dengan memastikan apa yang diminta atau diperkatakan oleh bisnes adalah betul – (Informan ITE4)
- Mereka perlu turun kepada kami punya keperluan dan kami pula kena belajar sedikit sebanyak tentang dunia TM untuk membolehkan masing-masing memahami antara satu sama lain, jadi disini kena ada banyak rundingan dan tolak ansur untuk memahami antara satu sama lain – (Informan BE1)

- Kita pernah menyediakan satu proposal untuk pihak TM pada awal perancangan, iaitu tentang perubahan daripada satu sistem lama kepada sistem baharu. Kemudian kita adakan mesyuarat penyelarasan, dan kita diminta untuk isi beberapa borang. Pada waktu itu, katalah mereka tidak faham sesuatu maklumat, mereka akan bertanya kami semula. Proses untuk soal menyoal seperti ini dapat membantu kami untuk menjelaskan apa yang mereka kurang faham dan memastikan apa yang mereka faham sama seperti apa yang kami mahukan– (Informan BE2)
- Pada saya, saya rasa kedua-dua pihak ada masalah melibatkan komunikasi ini. Saya lihat apa yang dipraktis dalam persekitaran bisnes dan TM sekarang, memang orang bisnes tidak dapat nak menjelas dan menentukan apa yang mereka hendak. Orang TM pula dia kadang-kadang tersalah faham apa yang diberikan input oleh bisnes ini. Jadi tanpa perbincangan, komunikasi dia tidak akan menjadi jelas disitu – (Informan BE3)

#### l. **Memberi komitmen dalam melabur keperluan infrastruktur TM (E21)**

Pembangunan perancangan teknologi untuk organisasi adalah daripada pasukan domain TM. Ini bermakna, pasukan TM perlu bijak merancang keperluan teknologi organisasi dan menyakinkan pasukan bisnes mengenai pilihan teknologi tersebut. Namun pada peringkat pelaksanaan akhir penggunaan teknologi tersebut adalah bergantung kepada pelaburan dan kos yang telah diperuntukan untuk menyediakan kemudahan teknologi bagi jangka waktu perancangan tersebut. Oleh yang demikian, pihak bisnes haruslah memberi kerjasama dan komitmen untuk menyokong pelaksanaan infrastruktur teknologi seperti yang telah dicadangkan oleh pihak TM. Kurangnya sokongan daripada pihak bisnes terhadap keperluan strategik TM boleh menyukarkan usaha mereka untuk mencapai persefahaman secara bersama semasa membuat perancangan serta menimbulkan konflik di antara pasukan bisnes dan TM.

Namun dalam hal ini, bagi sesetengah organisasi seperti organisasi kerajaan, bajet untuk sesuatu peruntukan perancangan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) tidak ditentukan oleh organisasi itu sendiri sepenuhnya. Peruntukan TMK

turut dipengaruhi oleh peruntukan bajet yang telah ditentukan oleh pihak kementerian. Meskipun begitu, dalam keadaan ini domain bisnes masih mempunyai pengaruh yang lebih besar kepada penentuan bajet berbanding domain TM.

- Pihak bisnes memang memberi komitmen untuk melabur bagi TM. Tetapi selalu ada kekangan duit. Jadi apabila ia berkaitan dengan duit, masing-masing kena fahamlah. Komunikasi masih berjalan dengan baik, tetapi untuk mereka melabur, mereka juga terikat dengan bajet yang telah ditentukan (informan merujuk kepada bajet yang telah kerajaan peruntukan) (Informan ITE3)
- Sekarang ini pihak bisnes semakin menerima bahawasanya perlu kepada teknologi yang terkini, untuk memastikan kelancaran TM mereka. Dan mereka juga faham bahawa pembelian untuk barangan tersebut memerlukan sejumlah wang. Jadi mudah untuk kita memainkan peranan dengan mencadangkan kepada mereka beberapa pilihan yang bersesuaian dengan bajet yang mereka peruntukkan– (Informan ITE4)
- Bisnes kalau hendak terikat untuk melabur kepada TM, perlu melihat perkara yang diminta TM untuk secara terbukti dahulu. Kalau tidak nampak, kadangkala untuk bisnes hendak melabur kepada sesuatu infrastruktur baru itu. Kerana pihak bisnes biasanya kena ada keyakinan bahawa perkara tersebut boleh membawa keuntungan kepada organisasi, kalau tidak memang sukar untuk bisnes hendak terikat dan melabur kepada perkara tersebut. Oleh itu pihak TM, kena pandai menyakinkan pihak bisnes. Sebagai contoh, dengan membawa kementerian sendiri melihat kepada projek-projek sebelum ini yang telah berjaya di bawah teknologi penggunaan teknologi tersebut – (Informan BE3)

m. **Memberi komitmen dalam menyokong objektif strategik bisnes (E22)**

Pihak TM memberi komitmen dalam melaksanakan tanggungjawab mereka membuat perancangan strategik bersama bisnes dan menunjukkan kesungguhan mereka dalam usaha menyokong dan mengekalkan objektif strategik bisnes. Komitmen terhadap tanggungjawab mereka, mendorong mereka untuk memberi kerjasama yang baik

sewaktu melakukan perbincangan bersama pasukan domain bisnes. Hal ini dapat dilihat daripada maklum balas beberapa orang informan daripada pasukan TM yang didapati memberi komitmen terhadap tanggungjawab mereka dalam memenuhi keperluan objektif bisnes. Didapati hubungan mereka bersama pihak bisnes lebih terjaga untuk mengelakkan berlakunya konflik.

Terdapat respon menyatakan pengalaman mereka bersama pasukan domain TM yang tidak memberi komitmen secara sepenuhnya serta tidak memahami cara dan skop kerja bisnes dalam perancangan. Ini telah mencetuskan konflik dan perselisihan faham di antara mereka. Kurangnya komitmen dalam melaksana dan menyokong usaha mencapai objektif bisnes juga boleh menyebabkan pembahagian skop tanggungjawab yang kurang jelas di antara mereka dalam perancangan ini.

- Bagi saya tiada sangat masalah dalam komunikasi di peringkat ini (informan merujuk kepada peringkat strategik), Sebab di sini kami jelas dengan skop masing-masing. Apabila masing-masing tahu tahap kuasa mereka, urusan menjadi lebih senang. Tidak pasti dengan bahagian lain. Kalau bahagian saya setakat ini baik sahaja. Sebab masing-masing melaksanakan tanggungjawab mereka dengan baik. – (Informan ITE1)
- Kita sebagai orang TM, memang kita perlu memberi sepenuhnya sokongan dan mengekalkan tanggungjawab kita untuk mencapai objektif strategik bisnes. Seperti kita punya perancangan strategik TMK, kita memang membuat dan berbincang secara baik bersama pihak bisnes untuk memastikan apa yang kita rancang memang dapat dipetakan mengikut Kementerian punya perancangan strategik (informan merujuk bisnes sebagai Kementerian) – (Informan ITE3)
- Apabila kita telah menetapkan dari awal mahu memberikan yang terbaik untuk organisasi serta meletakkan komitmen sepenuhnya, kita memang akan memberikan yang terbaik untuk sokong keperluan mereka. Kita akan berterus terang mengenai alternatif pilihan yang ada. Contoh, untuk pembelian server, kita akan beri nasihat yang terbaik dan yang paling sesuai dengan keperluan



mereka termasuklah pilihan-pilihan alternatif yang ada. Secara tak langsung kita dapat memberi pandangan kepada mereka dan mereka pun senang untuk menerima pandangan kita – (Informan ITE4)

- Untuk ISP, apa yang saya faham dan lalui adalah pihak TM melakukan perancangan TM untuk bisnes. Termasuk juga perancangan untuk pihak TM sendiri. Kedua-dua pihak perlu mendapat manfaat dari ini. Oleh sebab itu kita menamakan perancangan ini perancangan strategik. Jadi kita perlu bersedia untuk membincangkan bagaimana cara terbaik kita hendak menyediakan sumber TM kepada pihak bisnes secara berkesan – (Informan ITE5)
- Kami dah sediakan proposal, tapi pihak kami masih kena buat lebih dari itu untuk menunjukkan apa yang kami mahu. Kerana mereka tidak mahu ambil tahu betul-betul keperluan kami. Di mana kami terpaksa belajar sendiri perkara-perkara yang orang berjawatan F (informan merujuk kepada pegawai TM) sepatutnya buat. Kebetulan terdapat seseorang daripada pihak kami yang ada minat terhadap perkara berkaitan (informan merujuk kepada pengetahuan TM yang dimiliki ahli pasukan domain bisnes), jadi bolehlah dia selesaikan perkara tersebut. Susah untuk kami memahami cara pihak TM. Kami masih boleh bekerjasama tetapi kerana perkara seperti ini, di mana tiada komitmen diberi oleh mereka untuk buat yang terbaik, boleh menyebabkan konflik akan berlaku – (Informan BE2)
- Pihak TM mesti memberi komitmen untuk menyokong objektif utama bisnes. Ini boleh mempengaruhi komunikasi ke arah mencapai sasaran yang sama. Kalau tidak, apa yang dirancang dalam bisnes strategi tidak akan tercapai, kerana untuk mencapai strategi bisnes pada zaman ini banyak bergantung kepada bantuan dan kerjasama dari TM – (Informan BE3)

#### 4.4.5 Faktor Persekitaran (F06)

Pasukan yang terlibat dalam perancangan strategik perlu berada dalam satu persekitaran yang membantu mendekatkan hubungan persefahaman di antara kedua-

dua domain yang berlainan, serta menghubungkan mereka untuk membolehkan komunikasi dan kerjasama berlaku dengan baik.

Dua elemen telah dikenal pasti untuk menyokong pembentukan persekitaran yang baik dalam kalangan pasukan domain bisnes dan TM.

**a. Memupuk sifat kepercayaan dalam kalangan ahli (E23)**

Persekitaran yang mana ahli pasukan memberi penuh kepercayaan terhadap domain yang bertentangan boleh membawa kesan yang baik kepada perhubungan komunikasi dua hala antara kedua-dua domain ini. Kepercayaan terhadap keupayaan ahli pasukan kedua-dua domain untuk melaksanakan sesuatu tugas akan mempengaruhi sikap mereka dalam membuat keputusan mengenai pelaksanaan sesuatu perkara. Tiada sifat kepercayaan di antara mereka akan menyebabkan masing-masing ingin melakukan tugas mengikut cara tersendiri, dan sukar menerima pandangan pihak bertentangan.

Elemen kepercayaan di antara pasukan kedua-dua domain dapat membentuk sifat kerjasama di antara mereka supaya dapat memberi input yang diperlukan oleh sesuatu domain bisnes atau TM dengan sepenuhnya sewaktu perbincangan. Kepercayaan yang terbentuk boleh menjadikan komunikasi mereka menjadi lebih telus, terutamanya dalam perkara yang melibatkan kekurangan pihak domain masing-masing. Kepercayaan pada domain bertentangan juga boleh berkurangan disebabkan oleh kerana jangkaan dan harapan yang telah diletakkan pada domain berkenaan tidak mendapat hasil seperti yang diharapkan. Mereka akan salah menyalahkan dan boleh membawa kesan kepada perbincangan yang akan datang.

- Kadang-kadang yang menjadi masalah antara kami bukan kerana tidak faham masing-masing punya kerja, tetapi lebih kepada masing-masing hendak buat sesuatu kerja mengikut cara mereka tersendiri, kerana tidak ada saling mempercayai – (Informan ITE2)
- Kita mewujudkan satu jawatan kuasa untuk mewujudkan perancangan strategik ini. Jawatan kuasa ini akan disertai oleh orang daripada bisnes dan orang daripada TM. Oleh itu, orang daripada bisnes (*champion*) ini lah yang

akan mempengaruhi orang daripada bisnis untuk membina kepercayaan mereka terhadap pihak kami– (Informan ITE3)

- Kalau kita sudah ada perhubungan dengan mereka dan membuat satu rangkaian yang baik, komunikasi akan menjadi lebih telus. Apa sahaja kemampuan atau kelebihan kita, kita boleh berterus terang dengan mereka. Contohnya jika pihak kita tidak mampu menyelesaikan sesuatu perkara, kita boleh selesaikan dengan memberi mereka alternatif lain. Jadi pihak bisnis pun akan lebih memahami kita dan membina kepercayaan dengan kita. Bila ada kepercayaan antara satu sama lain, persekitaran untuk berkomunikasi akan menjadi lebih harmoni – (Informan ITE4)
- Kita bukan tidak percaya kepada kebolehan mereka tetapi dengan apa yang pihak TM telah buat dan sebagainya, kepercayaan kita mula hilang sedikit sebanyak apabila mereka gagal mencapai suatu jangkauan. Kerana setiap kali kita memohon sesuatu, dua atau tiga tahun masih tidak selesai. Mereka salahkan kita kerana tidak memberi input dengan betul. Kita diminta untuk memanfaatkan mereka, tetapi apabila perkara ini berlaku, kita hilang kepercayaan kepada kebolehan mereka dan memberi kesan dalam perbincangan kami – (Informan BE1)
- Elemen kepercayaan penting dalam membentuk kerjasama. Maksudnya kita kena meletak kepercayaan pada orang TM itu dan kita sebagai pihak bisnis kena memberi input sepenuhnya pada kepada mereka semasa perbincangan berlaku – (Informan BE3)

**b. Menyediakan platform komunikasi rasmi dan tidak rasmi (E24)**

Informan menyatakan bahawa kedua-dua platform rasmi dan tidak rasmi diperlukan dalam membentuk komunikasi yang baik. Platform komunikasi secara rasmi pada kebiasaannya digunakan semasa memulakan proses perancangan dan melibatkan penglibatan majoriti yang terlibat dalam perancangan strategik, kerana melibatkan perbincangan perkara-perkara utama strategik. Terdapat juga penggunaan dokumen formal tertentu dan catatan rasmi yang penting untuk memudahkan proses membuat