BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Sistem Informasi

Menurut Kenneth C.Laudon dan Jane P Laudon (2008, p15), sistem informasi didefinisikan secara teknis sebagai sekumpulan komponen yang selalu berhubungan, mengumpulkan, atau mendapatkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk menunjang pengambilan keputusan dan pengawasan dalam suatu organisasi.

Menurut Ward & Peppard (2002, p2), menyatakan bahwa sistem informasi didefinisikan sebagai cara dari orang-orang dan organisasi-organisasi memanfaatkan teknologi, mendapatkan, memproses, menyimpan, menggunakan, dan menyebar informasi. Sistem informasi merupakan bagian domain yang lebih luas dari pengembangan yang berkelanjutan dalam merespon inovasi teknologi serta interaksi yang mutual dengan kehidupan social secara keseluruhan.

2.2 Pengertian Teknologi Informasi

Menurut Ward and Peppard (2002, p3) teknologi informasi atau yang biasa disingkat dengan TI secara spesifik mengacu pada teknologi, baik berupa hardware, software maupun jaringan telekomunikasi yang memfasilitaskan dan mendukung proses pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dan pertukaran informasi.

Menurut Kenneth C.Laudon dan Jane P Laudon (2008, p21), Teknologi informasi merupakan satu dari banyak alat yang digunakan manajer untuk dapat menghadapi perubahan. Dalam hal ini perubahan yang dimaksudkan adalah perubahan dalam suatu organisasi, dimana teknologi informasi juga merupakan salah satu yang membentuk suatu sistem untuk dapat digunakan dalam mendukung proses bisnis dalam sautu organisasi.

2.3 Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis apabila dirumuskan secara sederhana, perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan sama dengan setiap alat manajemen, alat itu hanya digunakan untuk satu maksud saja yaitu menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota-anggota itu bekerja kea rah tujuan yang sama.

Menurut Michael Allison dan Jude Kaye (1997) Perencanaan strategis adalah proses yang sistematik yang disepakati organisasi dan mambangun keterlibatan diantara stakeholder utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Dalam bukunya Michael Allison dan Jude Kaye (1997) menerangkan kembali bahwa perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimis untuk

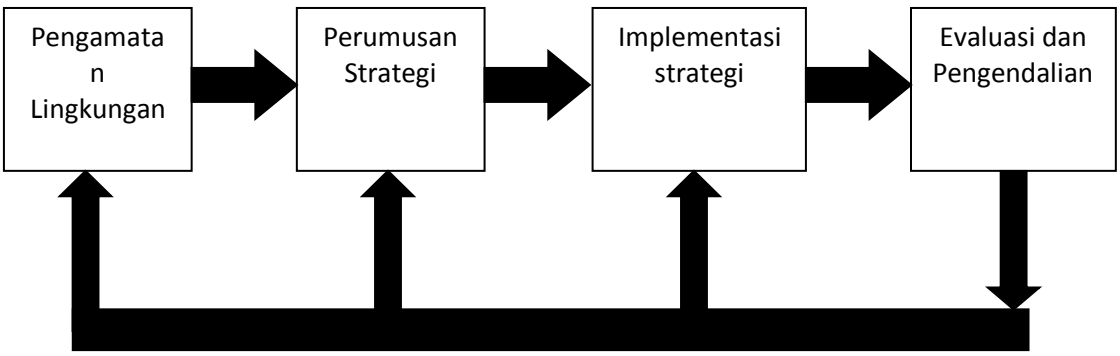
melayani misi organisasi itu. Beberapa konsep utama dalam definisi ini menegaskan makna dan keberhasilan perencanaan strategis diantaranya adalah :

1) Proses *Strategis* sebab melibatkan bagaimana memilih bagaimana cara terbaik untuk menanggapi keadaan lingkungan yang dinamis dan terkadang tidak bersahabat. Semua tanaman tanggap terhadap lingkungan, tetapi sejauh kita ketahui, mereka itu tika memilih bagaimana menanggapinya. Organisasi itu mempunyai banyak pilihan dalam menghadapi kebutuhan klien atau pelanggan, ketersediaan dana, persaingan, dan factor-faktor lain yang berubah-ubah. Sikap strategis menuntut kesadaran akan pilihan ini dan melibatkan diri pada salah satu rangkaian tanggapan.
2) Perencanaan strategis itu *sistematis* dalam hal memerlukan selanjutnya berikut yang sekaligus terfokus dan produktif. Proses tersebut menimbulkan serangkaian pertanyaan yang menolong perencana untuk memeriksa pengalaman masa lampau, menguji asumsi lama, mengumpulkan dan mencantumkan informasi baru tentang masa sekarang, dan mengantisipasi lingkungan dimana organisasi akan berkerja dimasa depan. Proses itu juga membimbing perencana untuk terus-menerus melihat bagaimana program dan strategis yang menjadi komponennya cocok dengan visi, dan sebaliknya.
3) Perencanaan strategis itu mencakup pemilihan *proritas* tertentu membuat keputusan tentang tujuan dan sarana, baik dalam jangka panjang maupun pendek. Konsensus tentang prioritas yang harus dicapai pada banyak tingkatan, dari tingkat filsafat hingga tingkat operasional meskipun rencana strategis itu tidak sampai tingkat detail dalam rencana operasi tahunan,

rencana strategis itu tidak dapat disebutkan rencana bila tidak menegaskan tujuan utama dan metode prioritas yang dipilih oleh organisasi. Tujuan jangka panjang mempunyai implikasi bagi tindakan jangka pendek : keduanya harus cocok satu sama lain agar rencana itu sah dan berguna.

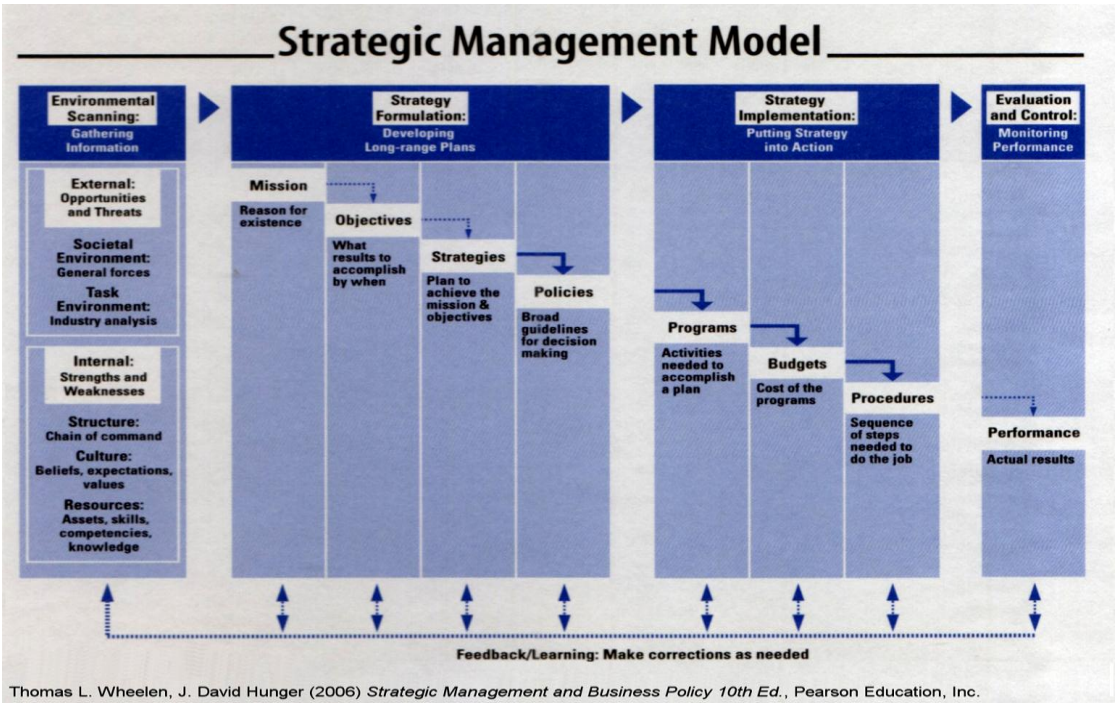
4) Akhirnya, prose situ tentang membangun *komitmen*. Secara sistemetis melibatkan stakeholder utama, termasuk klien dan masyarakat, dalam proses mengidentifikasi prioritas-prioritas memungkinkan perselisihan dihadapi dengan konstruktif dan mendukung komunikasi dan koordinasi yang lebih baik. Proses ini memungkinkan dibangunnya consensus yang luas, sehingga meningkatkan pertanggungjawaban di seluruh organisasi. Keterlibatan ini menjamin rencana strategis itu akan digunakan secara giat untuk pedoman dan inspirasi, bukan berfungsi sebagai penutup debu bagi sebuah rak pojok yang jauh.

Dalam buku lain yang disusun oleh J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (1996) menggambarkan elemen-elemen dasar menajemen strategis.



Gambar 2.1. Elemen-elemen dasar dari proses manajemen strategis

J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (1996) dalam bukunya mengemukakan tentang perumusan strategi, perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Selanjutnya dapat digambarkan dalam model manajemen strategis sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis

2.3.1 Alasan-Alasan Membuat Rencana Strategis

Mengapa organisasi memulai usaha perencanaan strategis ? bagaimanapun, perencanaan memerlukan sumber-sumber, sebuah komoditi berharga bagi setiap organisasi, dan merumuskan arah serta kegiatan organisasi, di lingkungan yang terus berubah, merupakan usaha yang sulit.

Tentu rencana-rencana saja tidaklah membawa hasil. Tetapi, rencana yang disusun dengan baik meningkatkan peluang bahwa kegiatan sehari-hari organisasi itu akan menjurus ke hasil yang dikehendaki. Perencanaan menolong anggota organisasi untuk memfokuskan perhatian pada prioritas yang tepat, dan itu memperbaiki proses orang bekerja sama sewaktu mereka mengejar prioritas itu.

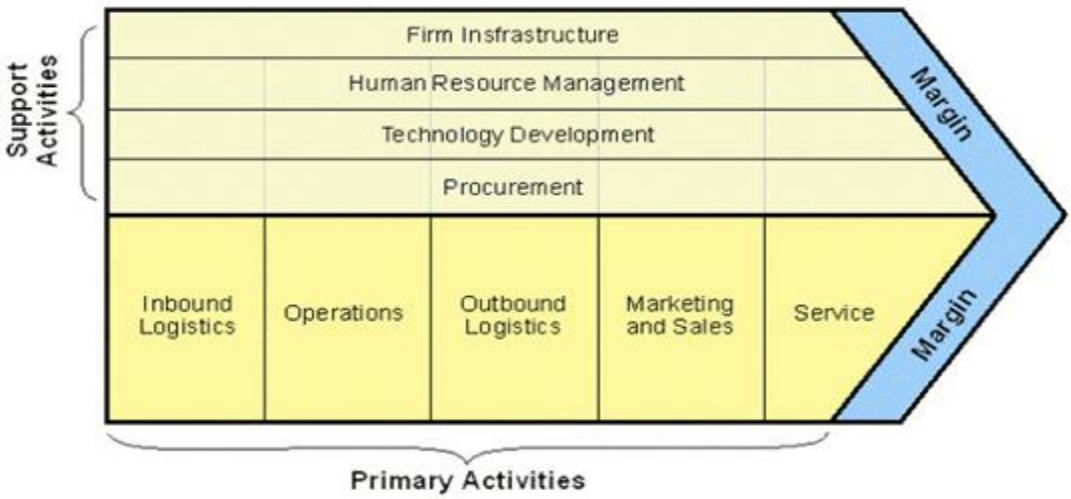
Perencanaan strategis yang sukses memperbaiki fokus organisasi dalam hal fokus itu menghasilkan :

1) Pemahaman eksplisit tentang maksud, bisnis, dan nilai-nilai organisasi di antara staf, dewan, dan konstituen luar, pemahaman itu mendukung tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dengan organsasi tersebut berikut tujuan-tujuannya.
2) Sebuah blue print untuk bertindak. Rencana itu merupakan kerangka kerja konseptual yang membimbing dan mendukung pengelolaan dan pelaksanaan organisasi tersebut, sebuah kerangka kerja yang mengarahkan dewan dan staf sewaktu mereka mengusahakan pelaksanaan kerja organisasi.
3) Tonggak-tonggak besar untuk memantau prestasi dan menilai hasil.
4) Informasi yang dapat digunakan untuk memasarkan organisasi itu kepada public dan pemberi dana potensial.

Perencanaan strategis yang sukses memperbaiki proses orang yang bekerjasama dalam hal :

1) Menciptakan forum untuk memahami mengapa organisasi itu ada dan nilai bersama yang seharusnya mempengaruhi keputusan.
2) Memupuk komunikasi yang sukses dan kerja regu diantara dewan direktur dan staf.
3) Meletakkan dasar bagi perubahan yang bermakna dengan merangsang pemikiran strategis dan memusatkan perhatian pada apa yang benar-benar penting bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.
4) Yang paling penting, mempersatukan orang untuk mengejar peluang agar lebih baik memenuhi kebutuhan klien.

2.4 Value Chain Porter



Gambar 2.3 Value Chain Porter

Fungsi dari value added chain, menurut Michael E. Porter yaitu untuk mendeskripsikan cara melihat bisnis sebagai rantai aktifitas yang mengubah input menjadi output sehingga memiliki nilai bagi pelanggan (Laudon and Laudon, 2007). Value chain membagi dalam dua kategori, yaitu:

Primary activities, (*line functions*) merupakan aktifitas utama dari organisasi yang melibatkan aktifitas-aktifitas sebagai berikut:

1) *Inbound Logistics*, pada bagian ini terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input menjadi produk.
2) *Operations*, semua aktifitas yang terkait dengan pengubahan input menjadi bentuk akhir dari produk, seperti produksi, pembuatan, pemaketan, perawatan peralatan, fasilitas, operasi, jaminan kualitas, proteksi terhadap lingkungan.
3) *Outbond Logistics*, aktifitas yang terkait dengan pengumpulan, penyimpanan, distribusi secara fisik atau pelayanan terhadap pelanggan.
4) *Marketing and Sales*, aktifitas yang terkait dengan pembelian produk dan layanan oleh pengguna dan mendorong untuk dapat membeli produk yang dibuat. Memiliki rantai nilai khusus, antara lain: *Marketing management, Advertising, Sales force administration, Sales force operations, Technical literature, Promotion.*
5) *Service, aktifitas yang terkait dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau merawat nilai dari suatu produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, suplai bahan, perawatan dan perbaikan bimbingan teknis.*

Support activities, (*staff* atau fungsi *overhead*) merupakan aktifitas pendukung yang membantu aktifitas utama. *Secondary activities*melibatkan beberapa bagian/fungsi, antara lain:

1) *Firm infrastructure*, merupakan aktifitas, biaya, dan aset yang berhubungan dengan manajemen umum, accounting, keuangan, keamanan dan keselamatan sistem informasi, serta fungsi lainnya.
2) *Human Resources Management*, terdiri dari aktifitas yang terlibat seperti penerimaan, dengar pendapat, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua tipe personil, dan mengembangkan tingkat keahlian pekerja.
3) *Research, Technology, and System Development*, aktifitas yang terkait dengan biaya yang berhubungan dengan produk, perbaikan proses, Perencanaan peralatan, pengembangan perangkat lunak komputer, sistem telekomunikasi, kapabilitas basis data baru, dan pengembangan dukungan sistem berbantuan komputer.
4) *Procurement*, terkait dengan fungsi pembelian input yang digunakan dalam *value chain* organisasi.

2.5 Analisis SWOT

Menurut informasi dari Wikipedia Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah

yang membentuk akronim SWOT (*strengths*, *weaknesses*,*opportunities*, dan *threats*).

Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

2.5.1 Cara Membuat Analisis SWOT

Dalam buku Freddy Rangkuti (1997) dijelaskan bagaimana cara membuat analisis SWOT, bahwa penelitian menunjukan bahwa perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Berikut adalah gambar dari analisi SWOT



Gambar 2.4 Analisis SWOT

Kuadran 1 : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2 : meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal.

Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer.*

Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan perusahan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Selanjutnya tahapan berikutnya adalah penerapan analisis kedalam dua pendekatan yaitu :

A. Pendekatan kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif Matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Matrik SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	STRENGTH	WEAKNESS
OPPORTUNITY	*Comparatif Advantages*	*Divestment / Investment*
TREATHS	*Mobilization*	*Demage control*

Comporatif Advantages : merupakan pertemuan antara kekuatan dan peluang dimana kondisi ini memberikan kemungkinan untuk perusahaan untuk bisa berkembang lebih cepat.

Divestment/Investment : ini merupakan pertemuan antara kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan peluang yang dimiliki perusahaan kondisi berikut ini memberikan perusahaan suatu kondisi dimana perusahaan mempunyai peluang besar tetapi tidak bisa memanfaatkan peluang tersebut dikarenakan tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk memanfaatkan peluang yang muncul.

Mobilization : ini merupakan pertemuan antara kekuatan dengan ancaman. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk melakukan mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan perusahaan untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Demage Control : ini merupakan pertemuan antara kelemahan dengan ancaman. Strategi yang harus dilakuakan adalah *demage control* ini dimaksudkan untuk mengendalikan kerugian sehingga tidak semakin besar.

B. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Tabel 2.2 IFAS/EFAS

No	STRENGTH	BOBOT	RATING	SKOR
1				
2				
	Total Kekuatan			
No	**WEAKNESS**	**BOBOT**	**RATING**	**SKOR**
1				
2				
	Total Kelemahan			
No	**OPPORTUNITY**	**BOBOT**	**RATING**	**SKOR**
1				
2				
	Total Peluang			
No	**TREATH**	**BOBOT**	**RATING**	**SKOR**
1				
2				
	Total Ancaman			

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Internal atau lebih dikenal dengan istilah *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) melalui pendekatan kualitataif yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *strength and weakness* DISDIKPORA. Tahapannya adalah :

1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1.
2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis DISDIKPORA. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi DISDIKPORA. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan pesaing utama. Sedangakn variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan DISDIKPORA besar sekali dibandingkan dengan rata-rata instansi lain, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan DISDIKPORA dibawah rata-rata instasi lain, maka nilainya adalah 4.
4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk

masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi DISDIKPORA. nilai total ini menunjukan bagaimana DISDIKPORA bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan DISDIKPORA ini dengan instansi pemerintah lainnya.

Selanjutnya adalah penyusunan faktor strategi eksternal atau lebih dikenal dengan *External Factors Analysis Strategy* (EFAS), dengan pedoman penskoran sebagai berikut :

1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan anceman).
2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategi.
3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi DISDIKPORA. Pemberian nilai rating untu faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang dinilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi DISDIKPORA. nilai total ini menunjukan bagaimana DISDIKPORA bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan DISDIKPORA ini dengan instansi pemerintah lainnya.

2.6 Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu.

Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Dalam definisi lain Balanced Scorecard adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern).

Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. *Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

1) menjelaskan visi organisasi
2) menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
3) mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
4) meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

1) Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
2) Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
3) Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
4) Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
5) Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Munculnya Balanced Scorecard disebabkan karena adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, sehingga mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Perubahan Teknologi? Persaingan ketat di dunia bisnis? Mendorong kebutuhan akan Informasi? Mengakibatkan persaingan Informasi? . Untuk membantu mengambil keputusan, adanya kata Balanced itu sendiri menunjukkan sebuah keseimbangan dalam pengelolaan organisasi sehingga dapat berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan baik. Untuk mewujudkan itu maka dalam Balanced Scorecard dalam konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

2.6.1. Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Bisnis

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem kelemahan system pengukuran kinerja tradisional yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif modern namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi menjadi sasaran dan ukuran-ukuran yang diorganisasikan ke dalam empat perspektif meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

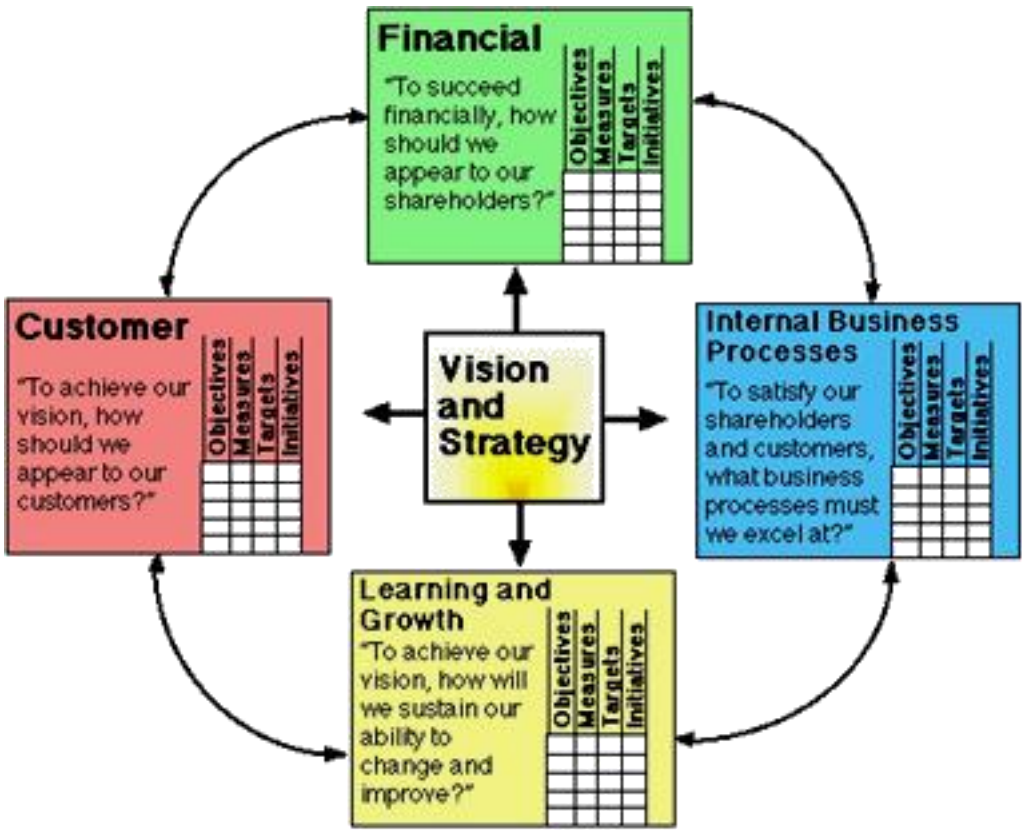
Balanced Scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi manajemen eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan bersifat *sustainable* (bertahan lama) dan memungkinkan mereka untuk mengukur unit bisnis mereka melalui penciptaan nilai saat ini dengan tetap mengacu pada tujuan perusahaan.

Mereka mampu melihat pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur dalam perbaikan kinerja mendatang. Disamping itu, para manajer mampu menilai apa yang telah mereka bina di dalam *intangible asset* (sumber daya tak berwujud) seperti merk, hak cipta dan kepuasan pegawai yang selanjutnya berpengaruh

pada loyalitas pelanggan. Sebagai sistem manajemen, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam suatu perusahaan yaitu:

1) Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi
2) Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis dan tolok ukurnya
3) Merencanakan, menentukan target, dan menyusun inisiatif strategis
4) Memperluas umpan balik dan proses pembelajaran yang strategis.

Berikut adalah gambar framework Balanced Scorecard :



Gambar 2.5 Framework Balanced Scorecard

Pengukuran ke-empat prespektif tersebut dapat dilakukan sebagai berikut :

1) Perspektif Financial

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuransecara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksikeberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembanganindustri yaitu; *growth, sustain,* dan *harvest.*Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; *(1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.*

2) Perspektif Customer

Mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan,1996:67); yaitu

1) *pengukuran pangsa pasar*, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2) *customer retention*, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
3) *customer acquisition*, pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada.
4) *customer satisfaction*, pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
5) *customer profitability*, pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC).

3) **Perspektif Proses Bisnis Internal,**

Perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

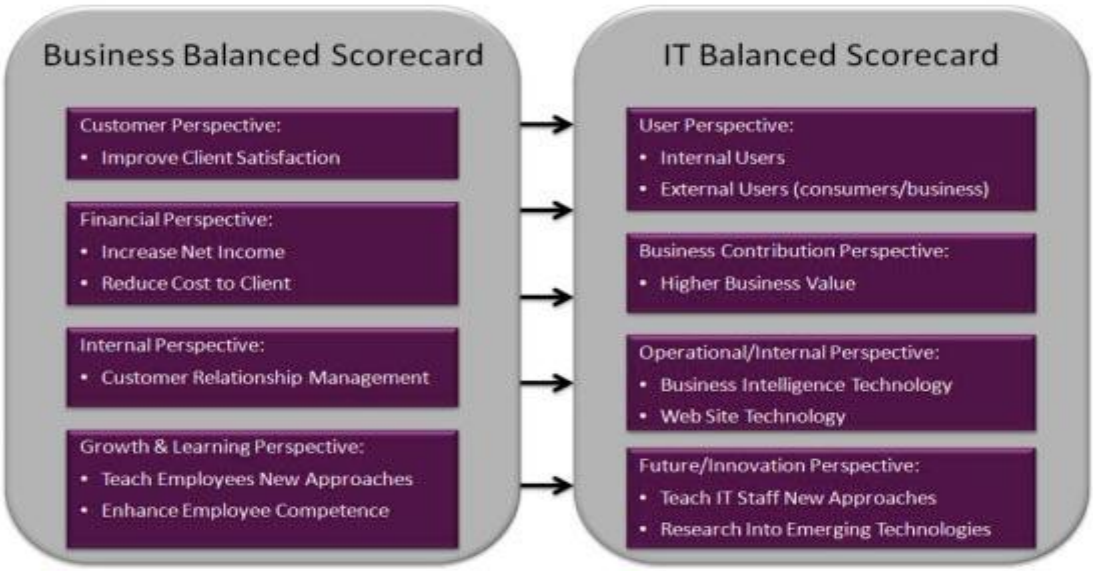
4) **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya,

memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

2.7 IT Balanced Scorecard

Penggunaan IT Balanced Scorecard merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk membantu penyelarasan IT dan bisnis. Tujuannya adalah membuat sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus diantara stakeholder kunci mengenai tujuan strategis IT, menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dari IT dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan IT (Grambergen, 2000).



Gambar 2.6 *Framework IT Balanced Scorecard*

2.8 CSF (Critical Success Factor)

CSF merupakan sebuah metode analisis dengan mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi.

Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek kritis apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta keberhasilan bisnisnya. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Peranan CSF dalam perencanaan strategis adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi sengan strategi sistem informasinya, memfokuskan proses perencanaan strategi SI pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi SI dan mengevaluasi strategi SI.

Manfaat dari analisis CSF adalah sebagai berikut (Ward dan Peppard, 2002):

1) Analisis CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen senior dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Karena CSF secara keseluruhan telah berakar pada bisnis dan memberikan komitmen bagi manajemen puncak dalam menggunakan sistem informasi, yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui area bisnis yang kritis.

2) Analisis CSF menghubungkan proyek sistem informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuannya, dengan demikian sistem informasi nantinya akan dapat direalisasikan agar sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.
3) Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisis CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu.
4) Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan dengan informasi, analisis CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.
5) Analisis CSF sangat berguna dalam perencanaan sistem informasi pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan memfokuskan pada masalah-masalah tertentu yang paling kritis.

Analisis CSF sangat berguna apabila digunakan sejalan dengan analisis *value chain* dalam mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan yang paling tepat untuk dilaksanakan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya adalah sebuah tesis yang disusun oleh Bapak Irawan Afrianto yang berjudul Usulan Peta Strategis Teknologi Informasi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kantor Direksi PT X). Beliau menggunakan pendekatan Balance Scorecard untuk menyelaraskan sasaran bisnis dengan sistem dan teknologi informasi pada PT X. Pada penelitian ini beliau telah berhasil merumuskan usulan strategis yang dapat diimplementasikan pada kantor direksi PT X

Penelitian berikutnya adalah sebuah paper yang disusun oleh Khikmatul Maula, dan Khakim Ghozali Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) yang berjudul Evaluasi Kinerja IT pada PT. XYZ menggunakan IT Balanced Scorecard. Paper ini menggunakan pendekatan IT Balanced Scorecare untuk mengukur fungsi IT dan prosesnya dan memastikan sejalan dengan visi perusahaan. Dengan IT Balanced Scorecare PT XYZ dapat memaksiamalkan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan.