BAB II
KAJIAN PUSTAKA

Perancangan suatu rencana strategi yang optimal menurut Fred R. David harus menentukan strategi dengan melakukan tiga tahapan kerangka kerja dan matrik sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matrik itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi yang paling tepat. Matrik yang digunakan oleh Fred R. David salah satunya adalah Matrik SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) sebagai tool untuk mengambil suatu keputusan. [1].

Berdasarkan penelitian yang lain, yang telah dikaji oleh Hindri Asmoko [2] tentang masalah penerapan manajemen strategi dalam pengelolaan pemerintah daerah di Indonesia. Hindri merujuk kepada Berry dan Wechsler yang menjelaskan pengertian dari perencanaan strategi adalah suatu proses sistematis untuk mengelola organisasi dari sudut pandang kedepan dalam hubungan dengan lingkungan dan permintaan *stakeholder*, yang mencakup perumusan strategi, analisis kekuatan dan kelemahan, identifikasi *stakeholder*, implementasi tindakan strategi dan manajemen resiko.

Hindri Asmoko [2] berpendapat, untuk membuat model atau proses perencanaan strategi terdiri dari lima komponen yang saling berhubungan. Pertama, mengamati lingkungan dengan mengidentifikasi faktor budaya, demografi, ekonomi dan politik dan implikasinya terhadap organisasi. Kedua, menetapkan misi dan tujuan dengan mengidentifikasi masalah dan peluang untuk pelayanan atau pendekatan baru didasarkan pada pengamatan lingkungan. Ketiga, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal dan eksternal serta sumber daya yang terbatas dari organisasi. Keempat, mengembangkan rencana tindakan dan menetapkan prioritas. Kelima, mengembangkan strategi implementasi dan memonitor implementasi.

Menurut Bryson, proses perumusan strategi pada organisasi sektor publik ditekankan pada pentingnya delapan langkah interaktif yaitu perjanjian awal diantara pembuatan keputusan, identifikasi mandat yang dihadapi organisasi pemerintah, klarifikasi misi dan nilai organisasi, identifikasi peluang eksternal dan ancaman yang dihadapi organisasi, identifikasi kekuatan internal dan kelemahan organisasi, identifikasi permasalah dari strategi, pengembangan strategi, dan gambaran organisasi di masa mendatang.

Bryson dan Roering [3] mengidentifikasi lima model yang dapat digunakan untuk merencanaan rencana strategi pada pemerintahan. Kelima model tersebut adalah Model kebijakan Harvard yang biasa disebut dengan analisis SWOT, Sistem perencanaan strategi, Manajemen *stakeholder*, Model manajemen portofolio, Manajemen resiko dari strategi.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan dan sebagai acuan penelitian yang akan dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa untuk merancang suatu tahapan prioritas rencana strategi yang optimal adalah dengan cara mengidentifikasi, merencanakan, menyelaraskan dengan kebijakan yang ada, mengevaluasi, mengembangan strategi di masa mendatang dan menyusun tahapan prioritas strategi yang paling tepat dan optimal.

2.1 Mengidentifikasi dan Merencanakan Strategi

Pada penelitian ini yang akan digunakan untuk mengidentifikasi dan merencanakan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal dari organisasi menggunakan metode analisis SWOT dan matrik SWOT, karena analisis SWOT dan matrik SWOT mengarahkan organisasi untuk mengembangkan strategi dalam membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, menangkal ancaman dan mengeksploitasi peluang.

Model ini juga dapat dipakai dipemerintahan karena memiliki, pertama, pengamatan lingkungan eksternal. Menurut Pflaum dan Delmont [4] pengamatan lingkungan membutuhkan *scanning*, identifikasi kunci permasalahan dan *trend*,

analisis dan interpretasi pentingnya strategi, menciptakan produk bermanfaat untuk perencanaan dan pengambilan keputusan. Bagi pemerintah, pengamatan lingkungan ini bermanfaat dalam pembuatan kebijakan, perencanaan anggaran dan pengembangan sistem manajemen. Kedua, analisis politik. Jenis penilaian strategi ini membantu pemerintah untuk menetapkan tidak hanya sifat *trend* politik tetapi untuk menilai kekuatan dan relevansi dari kecenderungan yang ada pada politik. Sebagai pelaksana perumusan dan implementasi kebijakan, analisis SWOT ini akan menginformasikan waktu, bentuk, dan isi dari pilihan kebijakan pemerintah. Ketiga, perumusan dan implementasi kebijakan. Dengan menggunakan model ini, pemerintah dapat lebih mudah merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan. [2].

2.1.1 Definisi SWOT

Beberapa pendapat para ahli mengenai analisis SWOT antara lain :

1. George S. Ordione dari Eckerd College [5], berpendapat agar suatu perusahaan berfungsi efektif, manajemen memerlukan tiga langkah yang harus dipertimbangkan antara lain :
   a. Sasaran strategi hendaknya dinyatakan mendahului keputusan anggaran.
   b. Sasaran strategi hendaknya mendefinisikan kekuatan, kelemahan masalah, ancaman, resiko dan kesempatan.
   c. Sasaran strategi hendaknya memperhatikan *trend*, misi dan mendefinisikan pilihan strategi yang mencakup akibat pilihan.
2. We Chow Hou dan Khai Lee Sheang [5] berpendapat bahwa : ”Analisis SWOT merupakan analisis perbandingan yang dilakukan perusahaan sebelum memulai merancang strategi perusahaan”.
3. Menurut Freddy Rangkuti [6], analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur – unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur – unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

2.1.2 Analisis Kekuatan dan Kelemahan

Analisis ini menitikberatkan pada bagian internal perusahaan. Pengidentifikasian terhadap kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan harus dilakukan, karena dengan mengetahui setiap kekuatan dan kelemahan tersebut maka tingkat kekuatan persaingan perusahaan dapat diketahui.

Kekuatan merupakan dasar bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan, sedangkan kelemahan muncul sebagai faktor yang membatasi serta mencegah manajeman untuk merealisasikan potensi yang sesungguhnya. Kelemahan ini kadang-kadang tidak disadari keberadaannya, oleh karena itu kelemahan bukan saja harus diidentifikasi tetapi harus diikuti oleh kesiapan pihak manajemen untuk menerima kenyataan bahwa perusahaannya memiliki kelemahan.

2.1.3 Analisis Peluang dan Ancaman

Peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan, dalam kenyataannya kita akan mengalami kesukaran untuk membedakan kekuatan dari peluang dan kelemahan dari ancaman. Kesukaran itu mungkin disebabkan batas antara perusahaan dan lingkungannya tidak selalu tajam dan ketara dengan jelas. Peluang menunjukan kondisi lingkungan yang kita harapkan mempunyai dampak yang menguntungkan bagi manajemen, sedangkan ancaman menunjukan kekuatan yang datang dari lingkungan eksternal yang menimbulkan kerugian bagi manajemen seperti merugikan dalam pelaksanaan program kerja, mencegah pencapaian sasaran atau merusak strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah sebuah kombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh dari analisis SWOT kemudian dianalisis kembali menggunakan matrik yang diharapkan dapat memperoleh alternatif-alternatif strategi bisnis. Alternatif strategi ini diperlukan untuk memformulasikan

strategi bisnis yang benar-benar sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Penjelasan untuk masing-masing alternatif strategi tersebut sebagai berikut :

Faktor Internal / Faktor Eksternal	Daftar Kekuatan (*Strength*)	Daftar Kelemahan (*Weaknesses*)
Daftar Peluang (*Opportunity*)	Strategi SO	Strategi WO
Daftar Ancaman (*Threaths*)	Strategi ST	Strategi WT

Gambar 2.1 Matrik SWOT

1. Strategi Kekuatan Peluang

   Strategi Kekuatan Peluang adalah strategi untuk memanfaatkan peluang dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Misalnya, bila kekuatan perusahaan adalah pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan itu dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan kualitas yang lebih maju, yang keberadaannya dan kebutuhannya telah teridentifikasi pada analisis kesempatan. Kombinasi ini menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mencapai misi dan tujuan, serta menghadapi persaingan dimasa yang akan datang.

2. Strategi Kelemahan Peluang

   Strategi Kelemahan Peluang adalah strategi yang memanfaatkan peluang atau kesempatan dengan tujuan mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Misalnya, jaringan distribusi ke pasar tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan. Salah satu strategi yang ditempuh adalah bekerja sama dengan perusahaan yang mempunyai kemampuan menggarap pasar tertentu. Pilihan strategi lain adalah mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

3. Strategi Kekuatan Ancaman

   Strategi Kekuatan Ancaman adalah strategi untuk mengatasi ancaman dengan jalan mendayagunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan, misalnya ancaman perang harga.

4. Strategi Kelemahan Ancaman

   Strategi Kelemahan Ancaman adalah strategi untuk menghindari ancaman sekaligus melindungi kelemahan perusahaan. Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan internal, strategi yang umumnya dilakukan adalah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah “mencairkan” sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah. Siasat lainnya adalah mengadakan kerjasama dengan suatu perusahaan yang lebih kuat, dengan harapan ancaman tersebut disuatu saat akan hilang.

2.2 Menyelaraskan Strategi dengan Kebijakan yang Ada

Yoki Muchsam, Falahah dan Galih Irianto Saputro [7] menyatakan bahwa gap analisis dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi dan memutuskan tindakan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang ada, diselaraskan dengan kebijakan yang ada. Maka pada penelitian ini metode yang akan digunakan untuk menyelaraskan antara strategi dengan kebijakan yang ada menggunakan metode Gap Analisis.

Menurut Hoffman dan Bateson [8], gap analisis adalah suatu alat yang digunakan untuk mengetahui mengenai kondisi aktual yang sedang berjalan di perusahaan tersebut, untuk kemudian dibandingkan dengan sumber daya perusahaan tersebut. Hal tersebut dilakukan agar dapat mengetahui apakah suatu perusahaan sudah bergerak di proses bisnisnya secara optimal untuk memaksimalkan kinerja perusahaan tersebut atau tidak.

Tujuan utama gap analisis pada setiap proyek adalah untuk memastikan bahwa setiap proyek dieksekusi/ dilaksanakan berdasarkan metode yang efektif dan efisien. Analisis ini juga merekomendasikan perintah-perintah, seperti *key issues* dan tampilan yang membutuhkan penyesuaian kebijakan pada setiap proses bisnis untuk menjamin hasil yang sesuai dengan target. [9].

2.3 Mengevaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah suatu proses untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.

Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan haruslah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right thing*). Untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau.

Menurut Bambang Hariadi [10] berpendapat bahwa strategi adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap organisasi mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi. Strategi tersebut dikenal dengan strategi generik. Maka dari pernyataan tersebut pada penelitian ini akan mencoba mengevaluasi strategi yang telah didapatkan menjadi suatu strategi generik atau strategi umum yang mempunyai keunggulan dan terjamin sesuai dengan kebijakan yang ada dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

2.4 Mengembangkan Strategi Dimasa Mendatang

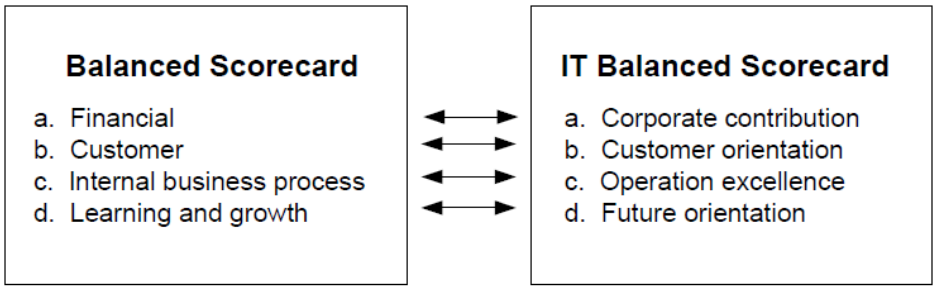
Pada tahapan pengembangan strategi dimasa mendatang menekankan pada identifikasi awal dan tanggapan cepat pada perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi di masa depan. Aktivitas yang berhubungan dengan itu meliputi perhatian kontinyu pada daftar strategi, memonitor lingkungan, merancang

strategi dan memilih tindakan yang diambil dari organisasi untuk memecahkan masalah yang akan terjadi.

Maka pada penelitian ini akan mencoba menggunakan metode *IT Balanced Scorecard* yang memiliki keunggulan dalam hal mengukur kinerja suatu perusahaan untuk melakukan evaluasi yang memberikan gambaran menyeluruh dari suatu perusahaan dan menyesuaikan dengan bisnisnya. Begitu juga *IT Balanced Scorecard* memiliki konsep hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dan memiliki perspektif orientasi di masa depan yang memiliki misi yaitu mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada untuk menjawab tantangan di masa depan.

2.4.1 *IT Balanced Scorecard*

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen menggunakan *Balanced Scorecard* pada Departemen Teknologi Informasi perusahaan yang kemudian dikenal dengan *IT Balanced Scorecard*. Karena Departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus dirubah dan disesuaikan. Disini terdapat perubahan perspektif antara *Balanced Scorecard* yang lama dengan *IT Balanced Scorecard* dengan melihat penggunanya adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen maka mereka mengajukan perubahan seperti pada Gambar 2.2 di bawah ini menurut Van Grembergen dan Van Bruggen. [11].



Gambar 2.2 Perubahan *Balanced Scorecard* menjadi *IT Balanced Scorecard*

Menurut Van Grembergen dan Van Bruggen IT BSC merupakan metode pengukuran kinerja divisi IT dalam suatu perusahaan untuk melakukan evaluasi yang memberikan gambaran menyeluruh dan sesuai dengan bisnis inti masing-masing. IT BSC memberikan para eksekutif sebuah kerangka kerja yang menyeluruh, dimana visi dan strategi bisnis perusahaan disesuaikan dengan visi dan strategi IT di dalamnya. *Balanced scorecard* harus dapat dikembangkan dari sarana proses eksekusi strategi ke implementasi sistem pengendalian manajemen dalam bentuk yang lebih operasional. Kaplan membangun IT BSC berdasarkan 3 dasar, yaitu:

1. Membuat hubungan sebab akibat
2. Melibatkan penggerak kinerja yang cukup
3. Berhubungan dengan ukuran keuangan. [12].

Berikut ini langkah-langkah untuk implementasi IT BSC secara efektif sebagai sebuah sistem strategi manajemen [13] :

1. Klarifikasi dan menterjemahkan visi dan strategi serta perhatian kepada hubungan sebab akibat dan penggerak kinerja.
2. Hubungan strategi antara tim dan tujuan individu dan menghubungakan kompensansi karyawan ke ukuran Balanced Scorecard.
3. Menghubungkan strategi ke alokasi sumber daya, menentukan jangkauan sasaran dan mengatur prioritas.
4. Feedback strategi, koleksi dan review data kinerja tentang strategi dan mendefinisikan strategi baru atau menyesuaikan strategi yang sudah ada.

2.4.2 Perspektif *IT Balanced Scorecard*

IT Balanced Scorecard menjadi tujuan dan ukuran strategi berdasarkan empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*)

   Perspektif kontribusi perusahaan (*corporate contribution*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan pandangan dari manajemen

eksekutif, para direktur dan *shareholder*. Pada perspektif ini, kita dapat memisahkan dua macam evaluasi IT, yaitu jangka pendek berupa evaluasi secara finansial dan jangka panjang yang berorientasi pada proyek dan fungsi IT itu sendiri. Pada perspektif ini menggambarkan kemampuan IT untuk memberikan nilai bisnis bagi perusahaan, dengan kata lain apa nilai balik yang didapat oleh perusahaan dari investasi IT.

2. Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)

   Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan cara pandang pengguna bisnis (pelanggan kita) dan lebih jauh lagi adalah pelanggan dari unit bisnis yang ada. Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Selain itu perspektif ini juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran dimana secara eksplisit menetapkan proposisi nilai (faktor pendorong) yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan sasaran pasar. Pada perspektif ini menggambarkan kemampuan IT untuk memberikan kepuasan atau memenuhi kebutuhan pengguna IT dalam perusahaan. Bagaimana pengguna memandang departemen IT.

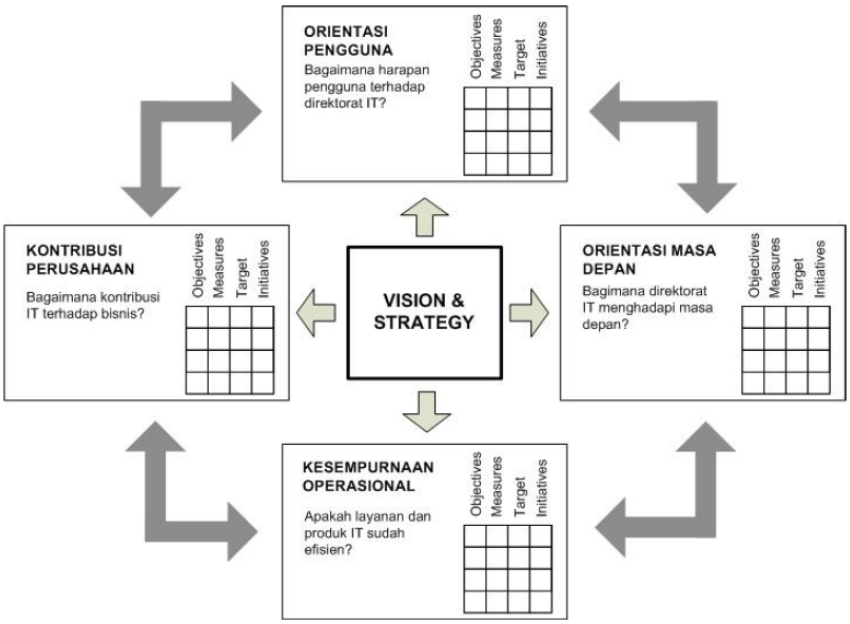
3. Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)

   Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja IT berdasarkan cara pandang manajemen IT itu sendiri dan lebih jauh lagi adalah pihak yang berkaitan dengan audit dan pihak yang menetapkan aturan-aturan yang digunakan. Perspektif ini menggambarkan kemampuan IT dalam melakukan proses bisnis perusahaan untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Kesempurnaan operasional ini sangat penting, karena dengan teknologi dan aplikasi yang canggih namun tanpa operasional yang baik, semua akan menjadi bernilai rendah atau bahkan tidak bernilai sama sekali bagi perusahaan. Seberapa efektif dan efisien proses IT.

4. Perspektif Orientasi Dimasa Depan (*Future Orientation*)

   Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja IT berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri, yaitu : pelaksanaan, para praktisi dan

propesional yang ada. Jika ketiga perspektif sebelumnya akan mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa, maka perspektif terakhir ini akan menyiapkan infrastruktur perusahaan yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya supaya dapat dicapai. Perspektif ini menggambarkan kesiapan IT dalam perusahaan untuk menghadapi tantangan masa depan. Pengukuran pada perspektif ini mencakup kesiapan karyawan dalam mendukung IT di masa yang akan datang, mempelajari dan menyediakan *portfolio* aplikasi untuk masa yang akan datang, dan usaha menemukan teknologi baru. Seberapa baik posisi IT dalam menghadapi tantangan di masa depan.



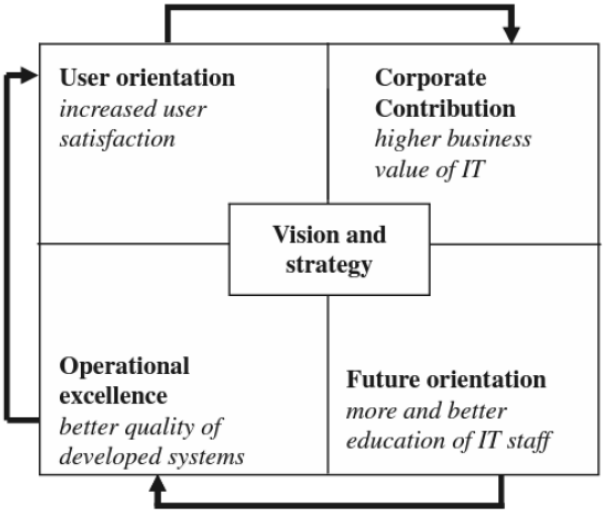
Gambar 2.3 Perspektif *IT Balanced Scorecard* [14]

Dari keempat perspektif yang merupakan hasil modifikasi dari *Balanced Scorecard* tradisional, dibentuk satu *framework IT Balanced Scorecard* yang mewakili keempat perspektif, dapat digambarkan dalam tabel *framework IT Balanced Scorecard* seperti pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 *Framework IT Balanced Scorecard*

Orientasi Pengguna	Kontribusi Perusahaan
Pertanyaan Bagaimana pandangan pengguna terhadap departemen IT? *Misi* Untuk menjadi penyedia aplikasi pilihan. *Sasaran* - Penyedia aplikasi pilihan. - Kerjasama dengan pengguna. - Kepuasan pengguna.	*Pertanyaan* Bagaimana manajemen memandang divisi/ sistem IT? *Misi* Untuk mendapatkan kontribusi bisnis yang masuk akal terhadap investasi IT. *Sasaran* - Pengendalian biaya IT - Nilai bisnis proyek IT. - Nilai bisnis fungsi IT.
Kesempurnaan Operasional	Orientasi Masa Depan
Pertanyaan Seberapa efektif dan efisien proses IT? *Misi* Secara efektif dan efisien memberikan produk dan layanan IT. *Sasaran* - Efisiensi pengembangan aplikasi. - Efisiensi operasional komputer. - Efisiensi fungsi *help-desk.*	*Pertanyaan* Seberapa baik posisi IT dalam menghadapi tantangan masa depan? *Misi* Mengembangkan kesempatan untuk menjawab tantangan masa depan. *Sasaran* - Pelatihan dan pendidikan staff IT. - Keahlian staff IT. - Penelitian terhadap perkembangan teknologi baru.

Martinsons dan kawan-kawan menjelaskan bahwa ada tiga kunci prinsip dari *IT Balanced Scorecard*, yaitu adanya hubungan sebab akibat, adanya cukup *performance drivers*, terhubung dengan pengukuran finansial. *Scorecard* yang baik adalah *scorecard* dengan perpaduan antara dua *metriks*, yaitu *outcome measure* dan *performance driver*. Adanya *outcome measure* tanpa *performance drivers* tidak mengkomunikasikan bagaimana mereka dapat diperoleh. Adanya *performance drivers* tanpa *outcome measures* akan menggiring perusahaan kepada investasi tanpa pengukuran sehingga tidak akan diketahui apakah investasi membawa hasil atau tidak. Berikut ini merupakan gambaran hubungan sebab-akibat dalam *IT Balanced Scorecard* yang mencakup seluruh perspektif.



Gambar 2.4 Hubungan Sebab Akibat *IT Balanced Scorecard* [15]

Selain *Balanced Scorecard* Bisnis atau *Balanced Scorecard* Perusahaan, *Balanced* Scorecard milik departemen *IT* atau *IT Balanced Scorecard*-pun perlu adanya hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategi dengan sasaran strategi yang lain, untuk memastikan bahwa sasaran strategi yang dipilih tepat, dan juga mendukung sasaran, strategi, dan visi perusahaan khususnya departemen *IT*.

Hubungan sebab akibat ini sering disebut dengan *performance driver* dan *outcome*, *performance driver* sebagai item yang menyebabkan terjadinya sesuatu, sesuatu disini adalah *outcome*, atau hasil akibat dari adanya *performance driver*. Pada gambar diatas menjelaskan bahwa dengan adanya pelatihan staff yang semakin baik (perspektif orientasi masa depan) akan mendukung pengembangan sistem yang lebih baik lagi (perspektif kesempurnaan operasional) dimana akan menyebabkan kepuasan user meningkat (perspektif orientasi pengguna) yang akhirnya akan berdampak pada nilai bisnis dari perusahaan (perspektif kontribusi bisnis).

Gambaran sederhana mengenai hubungan sebab akibat antara sasaran strategi satu dengan yang lain baik dalam perspektif yang sama atau berbeda dapat dilihat pada gambar 2.5 berikut ini yang merupakan gambaran hubungan sebab akibat jika digambarkan melalui algoritma atau *pseudo-code*.

IF
Keahlian *staff* di perusahaan meningkat (Perspektif Orientasi Masa Depan)
THEN
Meningkatkan kualitas dari produk atau meningkatkan kualitas dari system yang dibangun (Perspektif kesempurnaan operasional)
THEN
Meningkatkan kepuasan user atau pengguna system (Perspektif orientasi pengguna)
THEN
Meningkatkan dukungan terhadap bisnis (Perspektif Kontribusi Bisnis)

Gambar 2.5 Hubungan Sebab-Akibat dalam Algoritma

2.5 Menyusun Tahapan Prioritas Strategi yang Optimal

Saaty [16] mendefinisikan AHP adalah suatu model yang luwes yang memberikan kesempatan bagi perseorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahan yang diinginkan darinya. Proses ini memungkinkan orang menguji kepekaan hasilnya terhadap perubahan informasi. AHP juga menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan. Prosesnya adalah mengidentifikasikan, memahami, dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai satu keseluruhan.

Jessica Keyes [17] menyarankan untuk melakukan pembobotan yang baik ketika digabungkan dengan *IT Balanced Scorecard* yaitu menggunakan metode AHP. LC. Leung, KC. Lam dan D Cao [18] menuliskan dalam jurnalnya yang berhubungan dengan penerapan *Balanced Scorecard*, bahwa untuk penentuan bobot di *Balanced Scorecard* salah satunya menggunakan metode AHP.

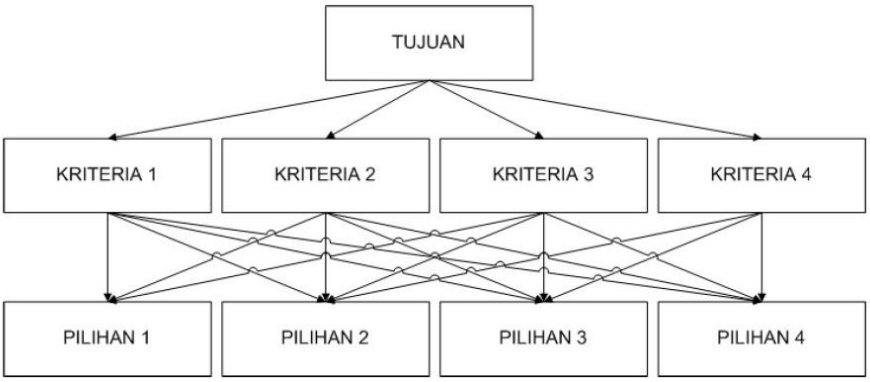
Dari tinjauan pustaka tersebut maka pada penelitian ini akan mencoba melakukan berupa analisa menggunakan metode AHP yang telah dipaparkan oleh peneliti yang lain, dengan harapan dapat memperoleh tujuan yang ingin didapatkan berupa tahapan prioritas strategi yang paling tepat dan optimal untuk masa depan Pemda Kab. Garut.

2.5.1 *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Analitycal Hierarchy Process (AHP) pertama kali diperkenalkan pada tahun 1994 oleh Thomas Saaty. AHP merupakan suatu metode yang menggunakan perbandingan dari elemen-elemen (membandingkan satu dengan yang lain) untuk menentukan prioritas elemen berdasarkan perhitungan matematis. [17]. Dikembangkan sekitar tahun 1970 an, dan merupakan salah satu metode pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam penentuan prioritas antara *item* yang satu dengan *item* lainnya dengan analisa perbandingan berpasangan dari masing-masing *item*. Dalam penyusunan prioritas menggunakan metode AHP, tahapannya adalah :

1. Dekomposisi Masalah

   Pada tahap ini dilakukan definisi masalah dari suatu tujuan. Hal yang harus diperhatikan adalah adanya tujuan, setelah didefinisikan tujuan tersebut, selanjutnya adalah mendefinisikan kriteria-kriteria apa saja yang mendukung tujuan tersebut dapat tercapai.



Gambar 2.6 *Analytical Hierarcy Process* – Dekomposisi Masalah

2. Penilaian pembandingan antara masalah yang satu dengan yang lain

   Setelah selesai pada tahap dekomposisi masalah, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memberikan nilai prioritas untuk masing-masing kriteria. Untuk melakukan hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan, yang akan membandingkan antara item satu dengan item yang lain, tujuannya adalah untuk menentukan prioritas

kepentingan antara item satu dengan lainnya. AHP menggunakan skala prioritas dalam perbandingan antara satu *item* dengan *item* lainnya. Berikut ini adalah skala prioritas yang digunakan pada metode AHP.

Tabel 2.2 Skala Banding Berpasangan

Intensitas / Tingkat Kepentingan	**Definisi**	**Penjelasan**
1	Kedua elemen sama pentingnya (*equal*)	Kedua elemen memberikan kontribusi yang sama
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dibandingkan elemen lainnya (moderat)	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
5	Elemen yang satu lebih penting dibanding elemen lainnya (*strong*).	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting dibanding elemen lainnya (*very strong*)	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek.
9	Satu elemen mutlak penting dibanding elemen lainnya (*extreme*)	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
2,4,6,8	Nilai-nilai tengah (*intermediate*) antara dua penilaian yang berdekatan	Diperlukan kompromi antara dua pertimbangan
Kebalikannya	Apabila telah diberikan angka kepada kriteria i dibandingkan kriteria j, maka angka yang diberikan kepada kriteria j dibandingkan kriteria i adalah kebalikan (resiproknya)	

Contoh dari penggunaan kuesioner atau wawancara perbandingan berpasangan dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3 Contoh Perbandingan Berpasangan

Item 1	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Item 2
					X													

Tabel 2.3 diatas membandingkan *item* 1 dan *item* 2, dari kedua item tersebut, manakah yang lebih memiliki prioritas. Dapat dilihat bahwa tanda silang ada di angka lima kolom sebelah kiri, ini berarti bahwa *item* 1 benar-benar lebih penting dari pada *item* 2 atau *item* 1 *strongly more important than item 2.* Setelah itu, dibuat matrik faktor pembobotan dengan cara membuat matrik ordo sebanyak jumlah *item* x jumlah *item*, kemudian nilai dari hasil perbandingan berpasangan dimasukkan kedalam tiap-tiap field. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.4 bagaimana contoh dari hasil perbandingan berpasangan pada tabel 2.3 dibuat menjadi matrik faktor permbobotan.

Tabel 2.4 Contoh Matrik Faktor Pembobotan

Kode	Item 1	Item 2
Item 1	1	5
Item 2	1/5	1
Total	1,2	6

3. Matrik Normalisasi

Dari matrik yang dihasilkan pada matrik faktor pembobotan selanjutnya dibuat matrik normalisasi dengan cara membagi setiap nilai baris dan kolom dengan total nilai pada kolom yang bersangkutan. Contoh, baris item 1 dan kolom item 1 memiliki nilai 1 maka dibagi dengan total 1,2. Kemudian cari nilai vektor eigen, dengan cara membagi total baris dengan jumlah *item* baris. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.5 di bawah ini , bagaimana membuat matrik normalisasi.

Tabel 2.5 Contoh Matrik Normalisasi

Kode	Item 1	Item 2	Total	Vektor Eigen
Item 1	0,833	0,833	1,666	0,833
Item 2	0,167	0,167	0,334	0,167

4. Perhitungan Rasio Konsistensi

Rasio konsistensi berguna untuk melakukan validasi terhadap konsistensi jawaban dari kuesioner perbandingan berpasangan. Apakah jawaban

responden konsisten atau tidak. Rumus dari konsistensi rasio adalah sebagai berikut.

CR = CI / RI

Dimana CI adalah konsistensi indek dengan rumus sebagai berikut.

CI = (λmax – n) / (n – 1)

Eigen maksimum (λmaks) didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian dari jumlah kolom dari faktor pembobotan dengan vektor eigen.

Contoh :

λmax = (1,2 x 0,833) + (6 x 0,167)

= ….

RI adalah Rasio Indek yang di dapat dengan melihat tabel Rasio Indek disesuaikan dengan jumlah *item*, misalkan jumlah itemnya adalah 7 maka nilai RI adalah 1,32. Konsistensi Rasio menunjukkan nilai konsisten apabila nilainya ada di bawah 10%, apabila nilai diatas 10% maka dapat dikatakan bahwa jawaban responden tidak konsisten dan harus dilakukan pengambilan ulang data.

Tabel 2.6 Rasio Indek atau Tabel Saaty

N	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.2	1.32	1.41	1.45	1.49