

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori–teori Dasar/Umum**

##### **2.1.1 Teknologi Informasi dan Sistem Informasi**

###### **2.1.1.1 Teknologi Informasi**

O'Brien dan Marakas (2006, p559), mendefinisikan teknologi informasi sebagai “... *hardware, software telecommunication, database management and other information processing technologies used in computer-based information systems*”.

Menurut Lucas (2000, p11) teknologi informasi menunjuk pada semua format teknologi yang digunakan untuk memproses, menyimpan dan mentransfer informasi dalam format elektronik. Perlengkapan berbentuk fisik digunakan untuk tujuan tersebut, termasuk komputer, peralatan komunikasi, jaringan komputer, dan bahkan *pocket organizer* elektronik.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi merupakan teknologi yang dibutuhkan untuk memproses suatu informasi.

###### **2.1.1.2 Sistem Informasi**

###### **2.1.1.2.1 Pengertian Sistem Informasi**

O'Brien (2003, p7), mendefinisikan sistem informasi sebagai kombinasi terperusahaan dari orang, perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, dan sumber data yang mengumpulkan, mentransformasi, dan menyebarkan informasi didalam suatu perusahaan.

Laudon dan Laudon (2002, p7), mendefinisikan sistem informasi sebagai sekumpulan komponen yang saling berhubungan untuk mengumpulkan atau mencari kembali, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, dan kontrol di dalam perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem informasi adalah komponen-komponen yang saling terhubung yang berfungsi untuk mengumpulkan, menyimpan, memanipulasi, mengubah, menghasilkan informasi, sehingga dapat mendukung satu atau lebih kerja sistem.

#### **2.1.1.2.2 Komponen Dasar Sistem Informasi**

Menurut Turban et al (2001, p17) komponen dasar dari sistem informasi adalah sebagai berikut :

- Perangkat keras

Sekumpulan peralatan seperti prosesor, *monitor*, *keyboard*, dan *printer* yang menerima data dan informasi, memprosesnya, kemudian menampilkannya.

- Perangkat lunak

Sekumpulan program komputer yang memungkinkan perangkat keras untuk memproses data.

- *Database*

Kumpulan terorganisir dari *file*, *record* yang saling berhubungan.

- Jaringan komputer

Menghubungkan sistem dengan mengizinkan berbagi sumber diantara komputer yang berbeda.

- **Prosedur**

Berupa strategi, kebijakan, metode, dan peraturan dalam menggunakan sistem informasi.

- **Orang**

Elemen yang paling penting di dalam sistem informasi; meliputi orang yang bekerja dengan sistem informasi ataupun yang menggunakan *output* nya.

### **2.1.1.3 Pengertian Investasi TI**

Menurut Schniederians (2004, p9) yang dimaksud dengan investasi Teknologi Informasi (TI) adalah suatu keputusan investasi dalam mengalokasikan seluruh tipe dari Manajemen Sistem Informasi, termasuk diantaranya manusia dan uang.

### **2.1.1.4 Pengertian Proyek Sistem Informasi**

Menurut Olson (2004, p16), proyek sistem informasi adalah sekumpulan entitas yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan serangkaian aktivitas dengan tujuan untuk menghasilkan sebuah informasi. Dalam hal ini, proyek dipandang sebagai suatu sistem yang akan dikembangkan.

### **2.1.1.5 Strategi IS/IT**

Pada dasarnya, sebuah strategi IS/IT terdiri dari sebuah komponen IS dan komponen IT. Strategi IS mendefinisikan kebutuhan organisasi atau permintaan terhadap informasi dan sistem untuk mendukung keseluruhan strategi dari bisnis. Ini benar-benar dihubungkan dalam bisnis, mempertimbangkan pengaruh kompetitif dan kebutuhan dari IS/IT. Pada dasarnya itu mendefinisikan dan memprioritaskan investasi yang diperlukan untuk memperoleh aplikasi *portfolio* yang ideal, keuntungan dasar

diharapkan dan perubahannya diperlukan untuk memberikan keuntungan tersebut, dalam batasan sumber daya dan ketidaktergantungan sistem.

Strategi IT diperhatikan dengan menguraikan visi dari bagaimana permintaan dari organisasi untuk informasi dan sistem akan didukung oleh teknologi – dasarnya diperhatikan dengan *IT supply*. Itu menyebutkan persediaan dari kemampuan IT dan sumber daya termasuk *hardware*, *software* dan telekomunikasi serta *services* seperti operasi teknologi informasi, sistem pengembangan dan dukungan *user*.

## **2.1.2 Manajemen**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Madura (2001, p13), manajemen adalah cara bagaimana karyawan dan sumber lain (seperti mesin-mesin) digunakan oleh perusahaan.

Menurut Welsch et al yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy (2000, p1), manajemen diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan perusahaan dan menerapkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber daya manusia.

### **2.1.2.2 Model Kompetitif Lima DayaPorter**

Analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan (R.David, 2006, p.130)

#### **1. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli**

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

## 2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar pemasok / penjual mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal.

## 3. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

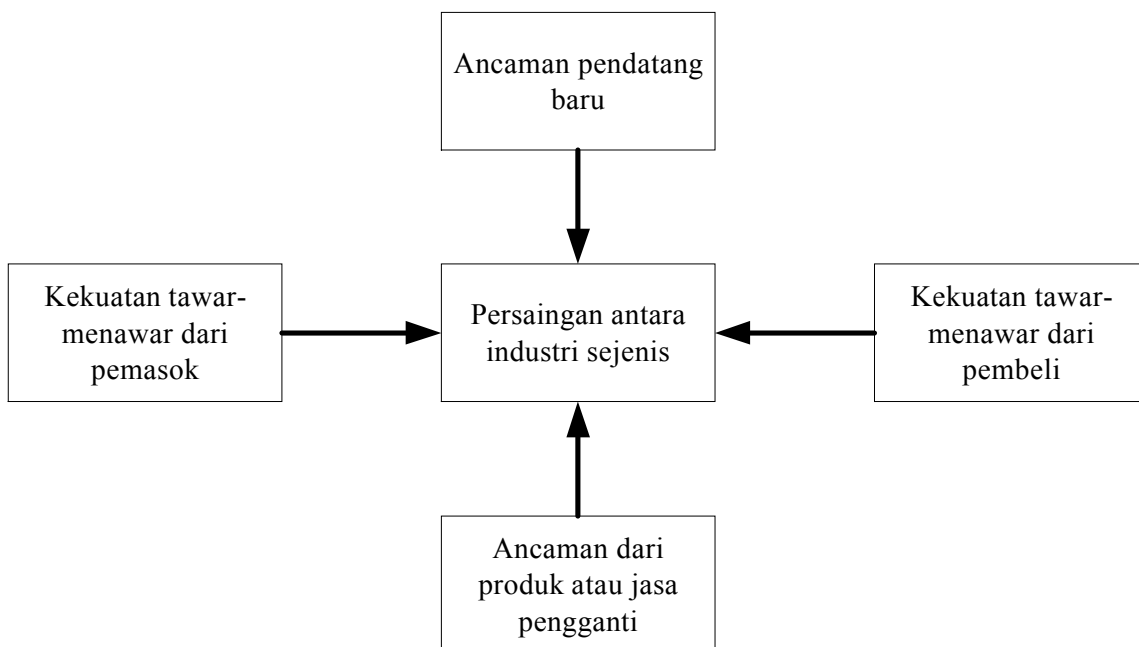
Persaingan disini biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing.

## 4. Ancaman Dari Produk Pengganti (Substitusi)

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

## 5. Ancaman Masuk Pendetang Baru

Intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat apabila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk kedalam industri.



**Gambar 2.1 Model Kompetitif Lima Daya Porter**  
**Sumber David (2006, p131)**

### 2.1.2.3 Analisis SWOT

Menurut Kotler (2002, p88), analisis SWOT merupakan evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini dibagi ke dalam dua bagian yaitu analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan).

- *Strength* (Kekuatan)

Suatu keunggulan sumber daya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan kekuasaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing.

Beberapa contoh kekuatan meliputi:

- ✓ Brand (merek) yang kuat
- ✓ Reputasi yang baik antara pelanggan

- ✓ Keunggulan dalam hal biaya
- ✓ Akses yang baik akan jaringan distribusi

- *Weakness* (Kelemahan)

Keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif perusahaan. Keterbatasan dalam fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran merupakan sumber dari kelemahan.

Beberapa contoh kelemahan :

- ✓ Brand (merek) yang kurang terkenal
- ✓ Reputasi yang buruk dimata pelanggan
- ✓ Biaya yang tinggi
- ✓ Kurangnya akses akan saluran distribusi kunci

- *Opportunity* (Peluang)

Adalah suatu daerah kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan dan untuk merebut lebih banyak konsumen dibandingkan dengan para pesaing.

Beberapa contoh peluang :

- ✓ Kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi
- ✓ Munculnya teknologi baru

- *Threats* (Ancaman)

Tantangan dan ancaman yang dihadapi oleh suatu perusahaan dari para pesaing dalam merebut konsumen.

Beberapa contoh ancaman:

- ✓ Keberadaan produk substitusi
- ✓ Peralihan pelanggan dari produk perusahaan

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka kerja/paduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

#### **2.1.2.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal**

Menurut David (2006,p143), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE Matriks) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dibuat dalam lima tahapan :

1. Buat daftar lima faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Masukkan dari total sepuluh hingga dua puluh faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Tuliskan peluang terlebih dahulu dan kemudian ancaman. Usahakan untuk sespesifik mungkin menggunakan persentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang seringkali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka sangat mengancam. Bobot yang tepat dapat ditentukan dengan membandingkan



keberhasilan atau kegagalan pesaing. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.

3. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, di mana 4 = *respons perusahaan superior*, 3 = *respons perusahaan di atas rata-rata*, 2 = *respons perusahaan rata-rata*, dan 1 = *respons perusahaan jelek*. Peringkat didasari pada efektivitas strategi perusahaan.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan masing-masing nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam Matriks EFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara eksternal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi eksternal yang kuat.

**Tabel 2.1 Matriks EFE**  
**Sumber David (2006, p145)**

Faktor Eksternal Utama	Bobot (i)	Peringkat (ii)	Rata-rata tertimbang (i * ii)
Peluang			
Ancaman			
Total			

### 2.1.2.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Menurut David (2006, p206), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE Matriks), merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima tahap:

1. Tuliskan lima faktor internal utama yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Masukkan dari total sepuluh hingga dua puluh faktor, mencakup kekuatan dan kelemahan. Tuliskan kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan untuk sespesifik mungkin menggunakan persentase, rasio, dan nilai komparatif bila mungkin.
2. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting) untuk masing-masing faktor. Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengidentifikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2. Peringkat adalah berdasarkan perusahaan, di mana bobot di langkah 2 adalah berdasarkan industri

4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

Berapa pun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam Matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

**Tabel 2.2 Matriks IFE**  
sumber David (2006, p207)

Faktor Internal Utama	Bobot (i)	Peringkat (ii)	Rata-rata tertimbang (i * ii)
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

#### 2.1.2.6 Matrix SWOT

Menurut David (2006, p284-292), matriks SWOT merupakan alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan 4 tipe strategi : , SO (kekuatan-peluang – *strengths- opportunities*), WO (kelemahan-peluang – *weakness-opportunities*), ST (kelemahan-ancaman – *weakness-threats*), WT (kelemahan-ancaman – *weakness-threats*). Matriks SWOT membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada pencocokan yang terbaik.

- Strategi SO

Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer akan lebih suka bila perusahaan mereka berada pada posisi dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

- Strategi WO

Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal kunci tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.

- Strategi ST

Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung.

- Strategi WT

Merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman.

<p>Biarkan selalu kosong</p>	<p>KEKUATAN (STRENGTHS-S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. TULIS KEKUATAN</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>	<p>KELEMAHAN (WEAKNESS –W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. TULIS KELEMAHAN</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>
<p>PELUANG (OPPORTUNITY-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. TULIS PELUANG</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Gunakan kekuatan</li> <li>3. untuk memanfaatkan</li> <li>4. peluang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. atasi kelemahan</li> <li>3. dengan memanfaatkan</li> <li>4. peluang</li> </ol>
<p>ANCAMAN (THREATH-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. TULIS ANCAMAN</li> <li>3.</li> <li>4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. gunakan</li> <li>3. kekuatan untuk</li> <li>4. menghindari ancaman</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. meminimalkan</li> <li>3. kelemahan dan</li> <li>4. hindari ancaman</li> </ol>

**Gambar 2.2 Matrix SWOT**  
**Sumber David (2006, p301)**

### 2.1.2.7 Matrix Internal-Eksternal (IE)

Menurut David (2006, p300-304), matriks Internal-Eksternal memosisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel, diilustrasikan pada gambar 2.3.

		Total Nilai IFE Berbobot			
		Kuat 3,00-4,00	Sedang 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99	
		4,00	3,00	2,00	1,00
Tinggi					
3,00-4,00		I	II	III	
3,00					
Sedang					
2,00-2,99		IV	V	VI	
2,00					
Rendah					
1,00-1,99		VII	VIII	IX	
1,00					

Sumber David (2006, p301)

**Gambar 2.3 Matrix Internal-Eksternal (IE)**

Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci : total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y. Pada sumbu x dari Matriks IE, total rata-rata tertimbang dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai *tumbuh dan kembangkan*. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) dapat menjadi paling sesuai untuk divisi-

divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi *jaga dan pertahankan*; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi umum digunakan untuk divisi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah *tuai atau divestasi*. Organisasi yang berhasil mampu mencapai portfolio bisnis yang diposisikan dalam atau sekitar sel I dalam matriks IE.

Dibawah ini adalah tabel strategi alternatif berikut definisi dan contohnya.

**Tabel 2.3 Alternatif Strategi**  
**Sumber David (2006, p227)**

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH 2003
Integrasi ke Depan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer	Pembuatan boneka dan penjual barang melalui pos, Pleasant Co., baru saja membuat gerai ritel di Manhattan
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan	McDonald's baru-baru ini mengakuisisi produsen gelas kertas
Integrasi ke Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pesaing	Callaway Golf baru-baru ini mengakuisisi Top-Flite Golf Company
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk / jasa saat ini dipasar melalui upaya	SABMiller Plc menghabiskan \$500 juta pada tahun2003 untuk memasarkan bir merek Miller

Pengembangan pasar	Memperkenalkan produk/jasa saat ini ke area geografis baru	Maskapai penerbangan JetBlue menambahkan puluhan rute baru.
Pengembangan produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru	GM mengembangkan mobil bertenaga hydrogen atau Pfizer mengembangkan pil antimerokok baru.
Diversifikasi kosentrik	Menambah produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama	Microsoft meluncurkan PC pertamanya yang juga berfungsi sebagai saran hiburan.
Diversifikasi konglomerat	Menambah produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama	Penyewaan video Blockbuster mungkin akan mengakuisisi perusahaan pemasar langsung DVD dan musik, Columbia House
Diversifikasi horizontal	Menambah produk/jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan saat ini	Viacom mengakuisisi Comedy Central, saluran TV kabel komedi yang dikenal dengan The Man Show dan The Daily Show dari AOL.
Retrenchment	Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan asset terhadap penurunan penjualan dan laba	America West Airlines menutup hub-nya di Columbus, Ohio dan memecat 390 orang karyawannya.
Divestasi	Menjual satu divisi atau	ConocoPhillips baru-baru ini



	bagian perusahaan	menjual jaringan gerai Circle K-nya kepada perusahaan Kanada, Alimnetation Couche-Tard
Likuidasai	Menjual seluruh asset perusahaan, sepotong-sepotong, untuk nilai riilnya	Sprint melikuidasi divisi Web hostingnya

### 2.1.2.6 Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. (R.David, 2006, p.308)

Tehnik QSPM secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis seperti matriks IFE EFE dari SWOT, matriks CPM, digabung dengan matriks SWOT, matriks SPACE, dan matriks BCG, untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Secara spesifik kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang didapat langsung dari matriks IFE dan EFE. Pada kolom yang berdekatan dengan faktor keberhasilan kunci, masing-masing bobot yang diterima oleh setiap faktor dalam matriks IFE dan matriks EFE dicatat. Baris atas QSPM terdiri atas alternatif strategi yang diturunkan dari matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan *grand strategy*. Alat pencocokan ini biasanya menghasilkan alternatif strategi yang mirip. Tetapi tidak semua strategi yang disarankan oleh tehnik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang akan dimasukkan dalam QSPM.

QSPM menentukan daya tarik relatif (*Attractiveness Score*) dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jangkauan untuk nilai daya tarik (*Attractiveness Score*) adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain.

**Tabel 2.4 Matriks QSPM**  
**Sumber David (2006, p309)**

		Alternatif strategi		
Faktor kunci	Bobot	Strategi 1	Strategi 2	Strategi 3
Faktor internal				
Faktor eksternal				

### 2.1.2.7 Pemasaran

Menurut Kotler (2000, p9) pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

### **2.1.2.7.1 Bauran Pemasaran**

Menurut Kotler (2000, p18) Bauran Pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

McCarthy mengklasifikasikan alat-alat tersebut ke dalam empat kelompok besar yang disebut empat P pemasaran (*four Ps of marketing*): *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

### **2.1.7.2 Pemasaran Relasional**

Menurut (Anonymous 2, 2006) pemasaran relasional sebagai: “semua tindakan menganalisis, merencanakan, merealisasikan dan mengendalikan ukuran yang memprakarsai, menyetabilkan, meningkatkan dan mengaktivasi hubungan bisnis dengan stakeholder perusahaan, terutama pelanggan, untuk tujuan saling menciptakan nilai masing-masing”.

Batasan pemasaran relasional diatas menunjukkan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan terpilih terbangun dalam hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Pemasaran Relasional menjangkau dimensi hubungan yang lebih luas dari sekedar hubungan penjual-pembeli, namun dengan berbagai stakeholder lain (*neo-relationship marketing*) dan berbagai aktor lainnya (sejalan dengan *network theory*)

Relasional adalah aset berharga dan mendasar perusahaan lebih dari nilai aset fisik, paten, produk atau pasar transaksional dengan konsumen sekalipun, karena relasional menentukan masa depan perusahaan, baik relasional dengan pelanggan, dengan investor, dan bahkan dengan karyawan

### 2.1.7.3 CRM

Menurut O'Brien (2003, p222) CRM merupakan penggunaan dari teknologi informasi untuk menciptakan suatu sistem yang terintegrasi secara fungsional dan mampu mengotomatisasi proses-proses dalam hal pelayanan terhadap pelanggan baik dalam penjualan, pemasaran maupun layanan produk.

Adapun keuntungan dari CRM (Anonymous 1, 2005) adalah sebagai berikut:

- Mempertahankan pelanggan

Dengan terus memberikan nilai bagi pelanggan, pelanggan diharapkan dapat terus dimotivasi agar terus setia kepada perusahaan. Pelanggan merupakan elemen paling penting bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan seperti yang telah dijelaskan di bagian atas, mempertahankan pelanggan adalah jauh lebih penting ketimbang memperoleh pelanggan baru. CRM memberikan solusi yang tepat dengan terus memperhatikan pelanggan, membuat mereka nyaman untuk terus bersama kita.

- Peningkatan kesetiaan pelanggan

Mempertahankan saja tidaklah cukup, perusahaan harus mampu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga selain tetap bertahan dengan produk kita, mereka menjadi lebih setia kepada perusahaan bahkan sebisa mungkin membuat mereka merasa bahwa dirinya adalah bagian dari perusahaan. Banyak sekali hal-hal yang dapat diperoleh dari pelanggan yang setia.

- Meningkatkan pendapatan perusahaan

CRM dapat meningkatkan pendapatan perusahaan secara signifikan. Proses-proses langsung yang dapat terlihat adalah lewat *cross-selling*, *up-selling*, penawaran produk yang telah diprediksikan dan berbagai penjualan lainnya. Namun selain itu, CRM yang

memiliki tujuan utama membuat pelanggan menjadi setia kepada kita berarti membuat sebuah pasar yang stabil yang tidak akan keluar dari perusahaan dalam kondisi bagaimanapun. Dan tentu saja dengan adanya pasar yang stabil ini, perusahaan telah memiliki suatu tingkat pendapatan yang bahkan dapat terus meningkat.

- Meningkatkan efisiensi operasi

Cukup serupa dengan manfaat yang diperoleh pelanggan. Dengan adanya data yang telah tersimpan dengan baik, perusahaan tidak perlu memperlakukan pelanggan lama seperti pelanggan baru. Hal ini meningkatkan efisiensi CSR dalam melayani pelanggan.

- Kemampuan melihat dan memanfaatkan peluang

Dengan menggunakan berbagai teknologi prediksi, analisa dan pemodelan, perusahaan akan menjadi lebih mampu untuk melihat sekaligus memanfaatkan peluang yang ada. Misalkan saja analisa CRM menunjukkan keterkaitan antar produk membuat perusahaan berpikir untuk memaketkan kedua produk agar tingkat penjualan makin tinggi. Ataupun bila melihat bahwa suatu produk memiliki elastisitas yang tinggi, maka perusahaan mungkin akan memberikan insentif berupa diskon atau harga special sehingga dapat menarik pelanggan.

### **2.1.3 Asuransi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Asuransi**

Menurut Iqbal (2006,p4), asuransi adalah sebuah mekanisme perpindahan resiko yang oleh suatu organisasi dapat diubah dari tidak pasti menjadi pasti.

Menurut pasal 246 kitab undang-undang hukum perniagaan mendefinisikan asuransi sebagai suatu perjanjian, dengan mana seorang penanggung mengikatkan diri kepada seorang tertanggung, dengan menerima suatu premi, untuk memberikan

penggantian kepadanya karena suatu kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang dideritanya karena suatu peristiwa yang tidak tentu.

4 unsur yang terlibat dalam asuransi, yaitu :

- Penanggung (insurer), yang memberikan proteksi
- Tertanggung (insured), yang menerima proteksi
- Peristiwa (accident), yang tidak diduga atau tidak diketahui sebelumnya yang dapat menimbulkan masalah
- Kepentingan (interest), yang diasuransikan, yang mungkin akan mengalami kerugian disebabkan oleh peristiwa itu

### **2.1.3.2 Pengertian Asuransi Jiwa**

Menurut djojosoedarso (2005,p77) asuransi jiwa pada hakekatnya merupakan suatu bentuk kerja sama antara orang-orang yang menghindarkan atau meminimalkan, mengurangi resiko yang diakibatkan oleh resiko kematian (yang pasti terjadi tetapi tidak pasti kapan terjadinya), resiko hari tua (yang pasti terjadi dan dapat diperkirakan kapan terjadi, tetapi tidak pasti berapa lama), dan resiko kecelakaan (yang tidak pasti terjadi, tetapi tidak mustahil terjadi)

### **2.1.3.3 Pengertian Asuransi Syariah**

Menurut Iqbal(2006,p2) Asuransi syariah adalah suatu pengaturan pengelolaan resiko yang memenuhi ketentuan syariah, tolong-menolong secara mutual yang melibatkan peserta dan operator. Syariah berasal dari ketentuan-ketentuan di dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah.

Letak perbedaan antara asuransi syariah dan asuransi konvensional adalah pada bagaimana resiko dikelola dan ditanggung. Asuransi syariah tidak memperbolehkan

adanya *Gharar* (ketidakastian atau spekulasi) dan *Maisir* (perjudian). Dalam investasi atau manajemen dana tidak diperbolehkan adanya *Riba* (bunga). Ketiga larangan ini, *Gharar*, *Maisir* dan *Riba* adalah area yang harus dihindari dalam praktik asuransi syariah dan menjadi pembeda utama dengan asuransi konvensional.

## **2.2 Teori khusus**

### **2.2.1 *New Information Economics (NIE)***

#### **2.2.1.1 Pengertian NIE**

Menurut Benson et al (2004, p99), *New Information Economics* adalah sekumpulan praktek yang terkoordinir berdasarkan prinsip dan aktivitas terintegrasi yang secara efektif menghubungkan bisnis dengan proses manajemen teknologi informasi (teknologi informasi), dan mampu menghubungkan strategi bisnis perusahaan dengan aktivitas dan inisiatif teknologi informasi .

Gagasan dasar dari *New Information Economics* adalah sebuah perusahaan seharusnya melakukan investasi pada teknologi informasi yang secara langsung mendukung strategi bisnis dan operasi yang efisien, dan memang sudah seharusnya tidak menginvestasikan pada hal-hal yang tidak diperlukan.

Kemungkinan pengeluaran biaya perusahaan bergantung pada tujuan berikut (Benson et al ,2004, p4) :

#### 1. Tujuan Pengurangan Biaya

Dengan mengaplikasikan kerangka kerja dan praktek manajemen, perusahaan dapat mengurangi biaya teknologi informasi dan mempertahankan kontribusi yang dibuat teknologi informasi ke *bottom-line*. Kinerja teknologi informasi tetap seperti sebelumnya, namun biaya berkurang.

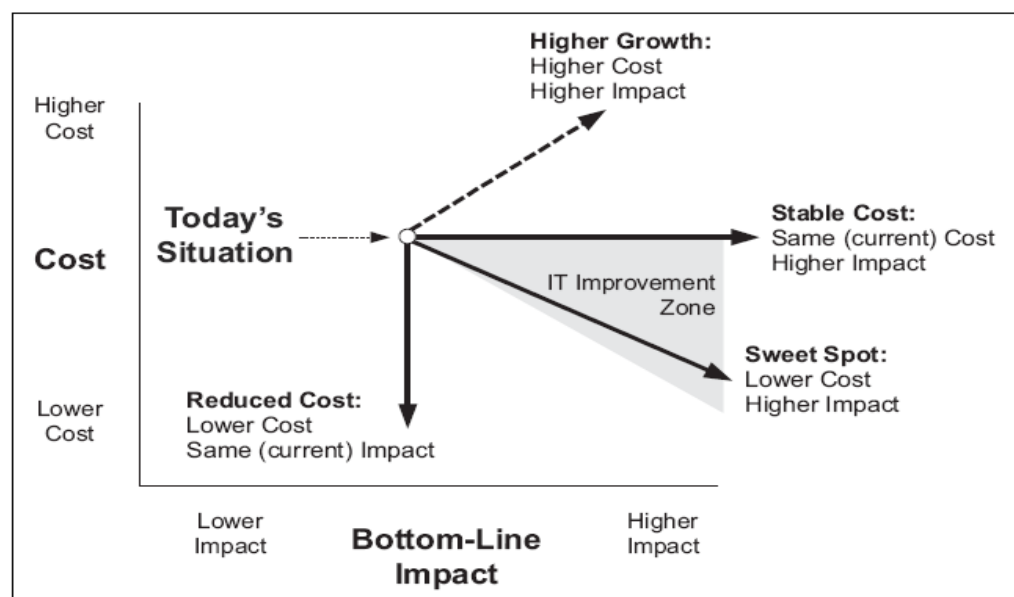
2. Tujuan biaya stabil

Manajemen perusahaan dapat terus meningkatkan kegunaan TI dan tetap dengan pertumbuhan bisnis, dan dapat mengontrol seluruh biaya yang digunakan teknologi informasi . teknologi informasi dapat meningkatkan dukungannya pada bisnis dan dampaknya pada *bottom-line*, namun dengan tingkat biaya sekarang.

3. Tujuan "Sweet Spot"

Mengkombinasikan pengurangan biaya dengan dampak pada *bottom-line* yang lebih baik. teknologi informasi dapat mengurangi biaya dan juga meningkatkan kinerjanya dengan dampak pada *bottom-line*.

Sasaran titik idealnya "Sweet Spot", yaitu mencapai kombinasi pengurangan biaya dan memperbaiki dampak pada *bottom-line*. teknologi informasi dapat mengurangi biaya dan juga meningkatkan kinerjanya dengan dampak pada *bottom-line*.

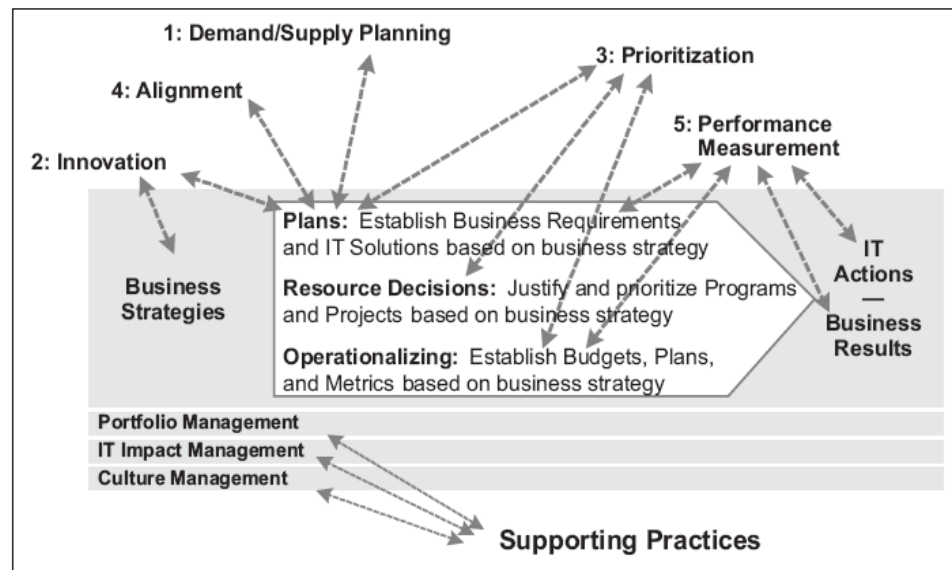


Gambar 2.4 Kemungkinan keluaran biaya perusahaan  
Sumber Benson et al (2004, p5)



### 2.2.1.2 Praktek *New Information Economics*

Menurut Benson et al (2004,p9-10), praktek *NIE* pada dasarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu 5 praktek dasar dan 3 praktek pendukung



Gambar 2.5 Praktek *New Information Economics*  
Sumber Benson et al (2004, p9)

#### 1. *Demand/Supply Planning*

Menterjemahkan strategi bisnis kedalam tahapan yang memberikan arah yang jelas pada TI akan apa yang diharapkan perusahaan (arahan strategi perusahaan). Dimana manajer bisnis dan TI menciptakan penggerak bisnis yang dapat dilihat dari arahan strategi bisnis dan kemudian menterjemahkannya kedalam strategi kebutuhan TI. Arahan strategi manajemen menciptakan penggerak untuk TI; kebutuhan strategi TI menciptakan "Demand" strategi bisnis untuk TI, dimana perencanaan strategi TI harus mengantarkan solusi teknologi sebagai "Supply"

strategi. Hasilnya adalah agenda strategi penggunaan TI dalam bisnis yang dapat diubah kedalam perencanaan TI dan tindakan.

**2. *Innovation***

Praktek ini secara nyata menggerakkan manajemen bisnis untuk membuka kesempatan bisnis yang dapat dilakukan oleh TI dan juga menyediakan cara merubah kesempatan tersebut menjadi strategi bisnis dan perencanaan strategi. Hasilnya adalah kumpulan kesempatan bisnis yang kompetitif dan lebih baik.

**3. *Prioritization***

Menganalisa dampak bisnis dari inisiatif TI yang telah ada, memberi prioritas pada proyek, dan menyetujui sumber daya proyek yang bernilai tinggi. Perusahaan seharusnya menghabiskan uang hanya pada proyek yang secara langsung berhubungan dengan arahan strateginya. Praktek ini memberitahu manajer proyek TI, proyek mana yang paling mendukung arahan strategi, mengurutkan mereka berdasarkan dampak bisnis yang akan terjadi di masa depan. Sebagai hasil, uang dihabiskan ditempat yang tepat, untuk alasan yang tepat, dengan manajer bisnis dan TI yang menyetujui keputusan tersebut.

**4. *Allignment***

Menganalisa dampak bisnis dari aktivitas TI yang sudah ada. Setiap uang yang dihabiskan untuk merawat sistem yang ada adalah uang yang tidak dihabiskan untuk pengembangan baru. Jadi, manajer TI dan bisnis dapat memutuskan inisiatif TI manakah yang seharusnya mendapatkan sumber daya perusahaan. Hasilnya adalah pendekatan yang lebih beralasan untuk menghabiskan uang pada aktivitas yang ada, daripada untuk pengembangan baru.

## 5. *Performance Measurement*

Mengukur kinerja TI yang berhubungan dengan bisnis. Sangat mudah untuk menghitung kinerja TI pada tahap operasional dan taktis. Tapi sangat sulit untuk mengukur dampak TI pada bisnis. Praktek ini menggabungkan keduanya dan memungkinkan TI untuk mengetahui apa yang harus diukur, bagaimana mengelola TI berdasarkan ukuran tersebut, dan bagaimana mengkomunikasikan kinerja tersebut kepada manajer bisnis dengan cara yang dapat mereka mengerti. Hasilnya adalah meningkatkan performa TI dan meningkatkan komunikasi dengan manajemen bisnis.

Sedangkan 3 praktek pendukung *NIE* sendiri adalah :

### 1. *IT Impact*

Pengelolaan *IT Impact* berhubungan dengan salah satu bagian pengelolaan budaya perusahaan dan menawarkan kerangka kerja untuk menegaskan hal apa saja yang penting bagi perusahaan.

### 2. *Portfolio*

Pengelolaan *portfolio* memungkinkan untuk mempertimbangkan pengeluaran keseluruhan TI, menyediakan kerangka kerja holistik untuk membuat prioritas dan keputusan pengelolaan manajemen.

### 3. *Culture management*

Pengelolaan *culture management* memungkinkan perusahaan untuk berhubungan dengan budaya yang ada di perusahaan dengan tujuan menghilangkan hambatan pada proses perubahan manajemen.

### 2.2.1.3 Tujuan *New Information Economics*

Menurut Benson et al (2004, pp68-69), tujuan NIE secara keseluruhan, yaitu :

- Menyediakan kemampuan melihat 100 % pengeluaran teknologi informasi
- Membuat kerangka kerja untuk perencanaan melalui anggaran (mendukung rantai nilai strategi *bottom-line*).

Tehnik NIE *Demand/ Supply Planning* dan *Innovation* bertujuan untuk :

- Menghubungkan sumber daya yang ada dan yang dibutuhkan dengan arahan strategi yang ada dalam perusahaan.
- Membuat pondasi untuk mengakses *portfolio* yang ada dan mendefinisikan *portfolio* strategi yang akan datang.
- Menetapkan istilah-istilah yang konsisten antara bisnis dan teknologi informasi .
- Menjelaskan kearah mana sumber daya teknologi informasi akan dipergunakan dan menghubungkannya dengan anggaran dan proses perencanaan perusahaan.
- Menyediakan kerangka kerja untuk mendefinisikan kebutuhan teknologi informasi , termasuk pembaharuan dan pertumbuhan.
- Menetapkan hubungan dengan pengukuran kinerja.

Tehnik NIE *Prioritization* bertujuan untuk :

- Menetapkan dasar strategi untuk alokasi
- Menyediakan perspektif untuk kebutuhan investasi yang akan datang
- Menyediakan dasar untuk melakukan penaksiran resiko dan manfaat proyek

Teknik NIE *Alignment* bertujuan untuk :

- Menetapkan dasar-dasar untuk melakukan layanan, kualitas, keandalan dan penaksiran resiko.
- Menetapkan informasi beberapa tahun ke depan untuk penyesuaian.
- Menghubungkan 100% pengeluaran teknologi informasi pada strategi bisnis teknologi informasi .

Teknik NIE *Performance Measurement* bertujuan untuk :

- Menyediakan kerangka kerja untuk melakukan pengukuran kinerja dari 100% pengeluaran teknologi informasi .
- Menghubungkan pengukuran kinerja dengan perencanaan strategi
- Menghubungkan kinerja bisnis yang dipengaruhi oleh portfolio.

#### **2.2.1.4 Pedoman Mendapatkan Hasil NIE**

Menurut Benson et al (2004, p19), untuk mendapatkan hasil NIE manajemen harus menjawab pertanyaan dibawah ini sebagai pedoman.

1) Pertanyaan yang memberikan hasil (*Affordability Questions*)

- a. Apa yang dapat kita peroleh dari investasi teknologi informasi ?
- b. Apakah dapat kita kurangi biaya teknologi informasi yang tidak perlu ?
- c. Apakah kita dapat merancang ulang biaya untuk mendukung kebutuhan proyek ?

2) Pertanyaan yang berdampak (*Impact Questions*)

- a. Apakah investasi teknologi informasi sudah tepat sasaran ?
- b. Apakah strategi bisnis perusahaan dapat mengendalikan tindakan teknologi informasi dan menghasilkan pada dampak *bottom line* ?

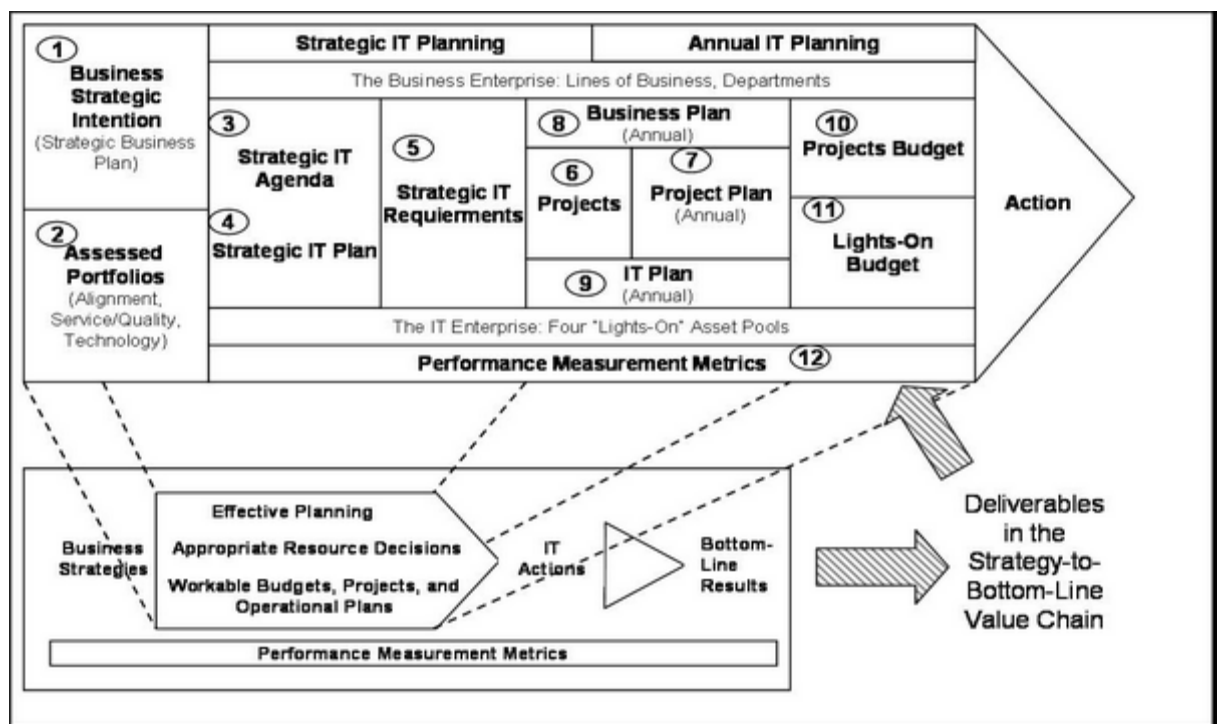
- c. Apakah kita memperoleh dampak *bottom line* dari pengoperasian teknologi informasi ?
- d. Apakah ada keseimbangan antara investasi pada tingkat strategi dengan tingkat operasional teknologi informasi ?

## 2.2.2 The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain

### 2.2.2.1 Pengertian The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain

Menurut Benson et al ( 2004, p92 ), *The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain* adalah suatu rangkaian dari proses manajemen yang terhubung dengan menitik beratkan pada proyek dan biaya operasional serta *performance metrics* untuk memonitor tindakan dan *bottom-line impact*.

### 2.2.2.2 12 Deliverable di dalam The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain



Gambar 2.6 Deliverable di dalam *The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain*  
Sumber Benson et al (2004, p95)

12 deliverables yang terdapat pada *The Strategy-to-Bottom-Line Value Chain*, diurutkan sebagai berikut :

1. ***Business Strategic Intentions***

Menguraikan tentang *strategic intention* perusahaan, dan untuk setiap *strategic intention* ditentukan *goal, metrics, dan weight*. Isinya adalah misi perusahaan dan ditambah *strategic intention*.

2. ***Assessed Portfolios***

Portfolio digunakan pada perencanaan dan di dalam pengembangan *strategic IT requirements* melalui proyek. Isinya adalah *alignment, service, quality* dan *intensity of use* untuk setiap *line item* di dalam *portfolio*.

3. ***Strategic IT Agenda***

Agenda merupakan hasil keluaran dari perencanaan strategi TI. Agenda ini menguraikan apa yang pebisnis harapkan dari TI untuk bisa mencapai *strategic intention*. *Strategic IT Agenda* digunakan untuk menjalankan *strategic IT requirements* dan proyek.

4. ***Strategic IT Plan***

Perencanaan ini merupakan keluaran dari *strategic IT planning*; menguraikan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai *demands* dari *strategic IT agenda*. Dan digunakan sebagai kerangka kerja strategis untuk anggaran *lights-on* TI dan teknologi yang berkaitan dengan proyek yang dibutuhkan untuk mendukung proyek bisnis. Isinya adalah *strategic intention* perusahaan untuk mengantarkan TI untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

**5. *Strategic IT Requirements***

Merupakan pernyataan prioritas dari program dan inisiatif setelah melalui *strategic plan*, yang akan memuaskan kebutuhan dari *strategic IT agenda* dan *strategic intention*. Berisi *portfolio* inisiatif yang potensial dalam kurun 3-5 tahun mendatang untuk mencapai kebutuhan bisnis yang telah ditetapkan dan diprioritaskan berdasar arahan strategi bisnis.

**6. *Projects***

Spesifikasi proyek diuraikan dalam menanggapi program dan inisiatif yang ada pada *strategic IT requirements*. Yang merupakan kandidat untuk prioritas dan pencantuman di dalam perencanaan proyek atau anggaran tahunan. Isinya berupa proyek yang dapat dilakukan.

**7. *Annual Project Plan***

Merupakan proyek tahunan yang diharapkan dapat diambil alih selama *current fiscal year*.

**8. *Annual Business Plan***

Merupakan perencanaan operasional dan taktis tahunan untuk unit bisnis. Sebagai dasar untuk membuat perencanaan proyek tahunan dan menguraikan apa yang dibutuhkan oleh unit bisnis secara taktis dari TI.

**9. *IT Plan***

Merupakan perencanaan operasional dan taktis untuk perusahaan, khususnya bagian TI. Sebagai dasar untuk membuat anggaran *lights-on* untuk mendukung unit bisnis. Isinya merupakan dokumentasi menurut praktek yang digunakan oleh perusahaan.



**10. *Projects Budget***

Anggaran ini merupakan anggaran investasi secara keseluruhan untuk proyek selama setahun. Berdasarkan pada kemampuan unit bisnis.

**11. *Lights-On Budget***

Merupakan anggaran dasar untuk aktivitas terus menerus dari unit TI. Menyediakan seluruh layanan dan dukungan yang tidak diuraikan pada *projects budget*.

**12. *Performance Measurement Metrics***

Merupakan satu set pengetahuan bagi TI dan untuk penggunaan TI di dalam bisnis.

**2.2.3 *Strategic Intention*****2.2.3.1 *Pengertian Strategic Intention***

Menurut Benson et al ( 2004, p37 ), *strategic intention* merupakan suatu rencana dan strategi pihak manajemen untuk meningkatkan efektifitas strategi maupun operasional. Dari suatu *strategic intention*, pihak tim manajemen tingkat atas dapat mengalokasikan sumber daya yang cukup sesuai dengan pandangan dan komitmen mereka terhadap strategi yang telah mereka buat.

**Tabel 2.5 Contoh *Strategic Intention***  
**Sumber Benson et al (2004, p38)**

Strategic Intention Name	Strategic Intention Goals	Strategic Intention Metrics	Weight
<b>Focus on Specific, Narrow Markets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on markets in which the company can profitably compete</li> <li>• Build strategic partnerships with key customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market share in specific markets</li> <li>• Profitability in specific markets</li> </ul>	30
<b>Improve Efficiency through Common Business Practices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employ best practices throughout the company</li> <li>• Reduce the unique systems and processes in each operating location</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percent of standard systems used throughout the company</li> <li>• Percent of standard processes in use throughout the company</li> </ul>	10
<b>Be the Lowest-Cost Supplier in Focused Markets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce the administrative, manufacturing, and operations costs of the company</li> <li>• Optimize purchasing power</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production throughput</li> <li>• Net delivered cost of product</li> </ul>	40
<b>Grow through Acquisition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the capability of the company to rapidly integrate new applications and operations, with decreased cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time to integrate a new acquisition or operation</li> </ul>	20

### 2.2.3.2 Lima Pendekatan Pengembangan *Strategic Intention*

Dari sudut pandang proses, disarankan 5 pendekatan dalam mengembangkan *strategic intention*, yaitu :

1. Mengembangkan pernyataan mengenai *strategic intention* dari orang yang dapat dipercaya.
2. Meninjau ulang pernyataan orang yang dapat dipercaya dengan jajaran eksekutif.
3. Memilih dan merevisi pernyataan kepada pemimpin senior.
4. Lakukan perputaran terhadap pernyataan yang telah di revisi kepada pemimpin bisnis.
5. Setuju dengan pernyataan tersebut sebagai dasar untuk melangkah ke depan.

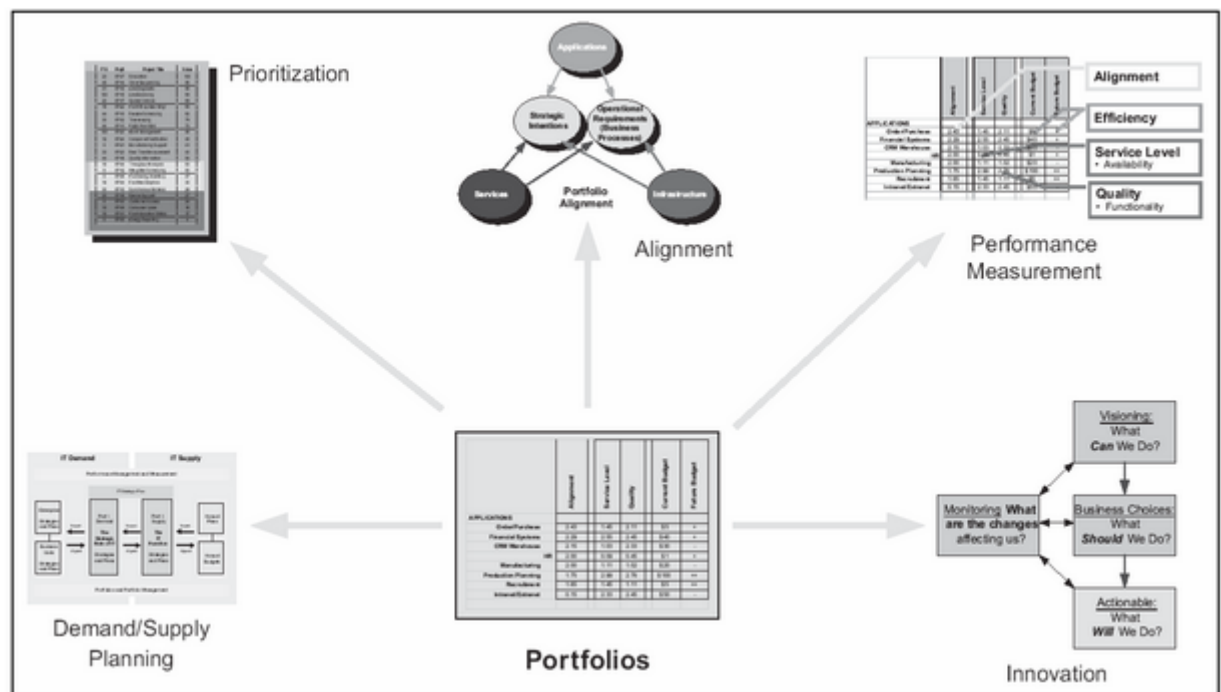
### 2.2.4 *Portfolio*

#### 2.2.4.1 Pengertian *Portfolio*

Menurut Benson et al ( 2004, p47 ) *portfolio* adalah kumpulan dari sumber daya

yang ada. *Portfolio* manajemen merupakan pendekatan untuk mengelola sekumpulan sumber daya keuangan. *Portfolio* manajemen yang diaplikasikan dalam praktek *NIE* merupakan alat yang hebat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan mengenai investasi dan sumber daya TI.

#### 2.2.4.2 *Portfolio* di *NIE Practices*



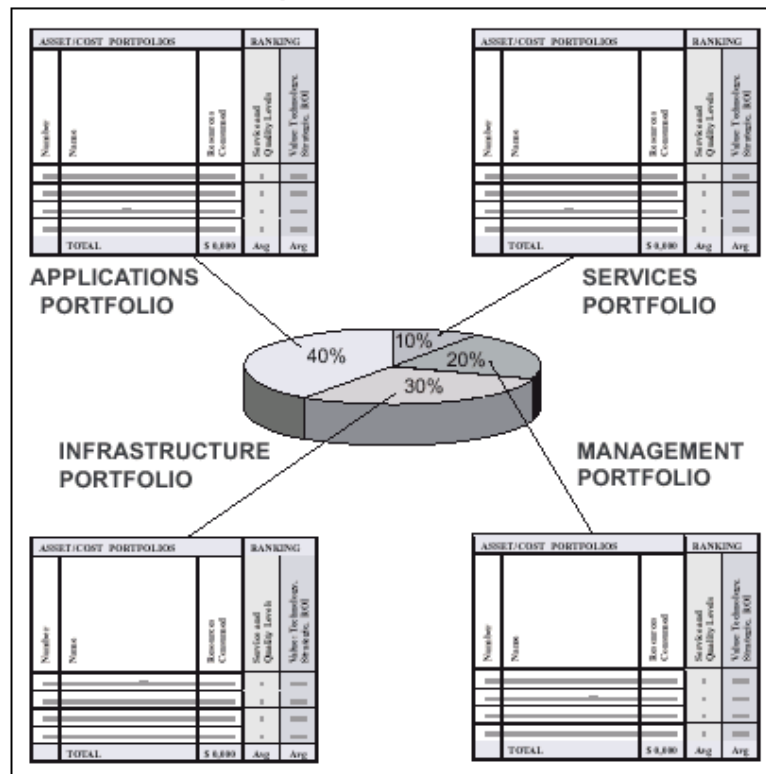
Gambar 2.7 *Portfolio* di praktek *NIE*  
Sumber Benson et al (2004, p53)

#### 2.2.4.3 Empat Konsep *Portfolio* TI

Menurut Benson et al ( 2004, pp56-60 ) *portfolio* TI memiliki 4 konsep dasar, yaitu :

1. Konsep 1 : *Portfolio* Manajemen diaplikasikan ke seluruh sumber daya TI, yaitu seratus persen dari sumber daya TI, mencakup anggaran operasional dan modal.
2. Konsep 2 : Sumber daya TI dibagi menjadi investasi baru dan pengeluaran TI yang sudah ada.





Gambar 2.9 Empat *Portfolio Lights-On*  
Sumber Benson et al (2004, p59)

Semua sumber daya *lights-on* TI dikelompokkan menjadi :

- Aplikasi : Aplikasi yang dioperasikan dan mendukung organisasi bisnis.
- Infrastruktur : Infrastruktur yang dibangun untuk mendukung aplikasi dan *service*.
- *Service* : Pelayanan untuk memperluas organisasi bisnis.
- Manajemen : Sekumpulan aktivitas seperti perencanaan, *budgeting* dan perencanaan sumber daya manusia untuk aktivitas TI.

4. Konsep 4 : Investasi baru juga diklasifikasikan berdasarkan perspektif bisnis, seperti investasi keuangan. Investasi baru terbagi atas *strategic*, *mandatory*, *new strategic* dan *factory*.

#### 2.2.4.4 Empat Faktor *Portfolio Lights-On*

Menurut Benson et al ( 2004, p160 ) *portfolio* TI berjalan memiliki 4 faktor antara lain :

1. Tingkat Layanan terbagi atas :
  - Ketersediaan : Ketersediaan sebagai masalah bagi proses kerja atau proses bisnis.
  - Kecepatan merespon : kecepatan merespon pada kebutuhan proses kerja atau proses bisnis.
2. Kualitas terbagi atas :
  - Fungsionalitas : fungsionalitas dari aplikasi, infrastruktur, layanan, yang berhubungan dengan kebutuhan proses kerja atau proses bisnis.
  - Keakuratan : keakuratan data atau layanan yang dihasilkan aplikasi, infrastruktur atau layanan yang berhubungan dengan kebutuhan proses kerja atau proses bisnis.
3. Teknologi
  - Arsitektur : tingkat pemenuhan standar aturan arsitektur perusahaan.
  - Dukungan *vendor* dan stabilitas : tingkat dimana dukungan *vendor* menjadi masalah dalam mempertemukan kebutuhan.
  - Dukungan teknis : tingkat dimana dukungan staf teknis diperlukan ( ini adalah aturan biaya *lights-on* ).
  - Ketersediaan dukungan pasar atau industri : tingkat dimana dukungan yang diperlukan tersedia oleh pasar.

#### 4. Intensitas Pengguna

- Ketergantungan : tingkat dimana aplikasi, infrastruktur, atau layanan penting bagi proses bisnis, organisasi ataupun *user* individu.
- Jangkauan pengguna : seberapa besar pengguna aplikasi, infrastruktur, atau layanan ini dalam organisasi perusahaan.

#### 2.2.4.5 Strategi Investasi

Menurut Benson et al (2004, p139) Tim manajemen bisa melakukan pengkategorian strategi investasi berdasarkan hasil penaksiran portofolio yang ada, sehingga diketahui aplikasi mana saja yang sebaiknya diabaikan, diganti baik dengan melakukan *outsourcing/insourcing*, dikembangkan atau didesain ulang.

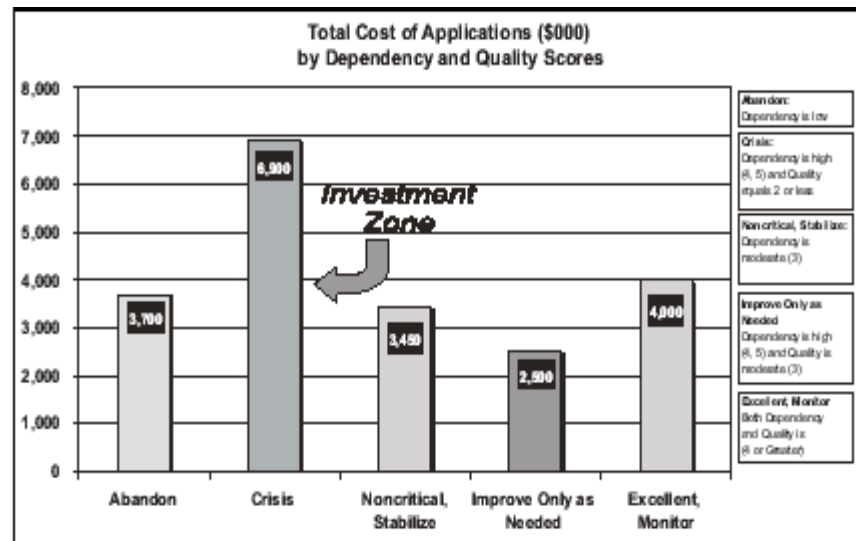
**Tabel 2.6 Contoh Strategi Investasi Berdasarkan Ketergantungan dan Kualitas**  
Sumber Benson et al (2004, p66)

Category	Investment Strategy
Abandon: Dependency is low	Applications should be abandoned.
Crisis: Dependency is high (4,5) and Quality is 2 or less	Applications are candidates for investment to improve quality, especially with high dependence.
Noncritical, Stabilize: Dependency is moderate (3)	Dependence is moderate. Spend as little money on maintenance and enhancement as possible.
Improve Only as Needed Dependency is high (4,5) and Quality is moderate (3)	Although dependence is high, quality is adequate. Spend money only in emergency or as resources are left over.
Excellent, Monitor Both Dependency and Quality are 4 or 5	Monitor applications for quality issues. Spend money to maintain quality levels, but new investment is likely not needed.

Tabel 2.7 Contoh Strategi Investasi Berdasarkan Penyelarasan dan Kualitas  
Sumber Benson et al (2004, p139)

Investment Category	Investment Strategy
<b>Abandon</b> Alignment is low	Applications should be abandoned.
<b>Crisis</b> Alignment is high (4, 5) Quality is low (1, 2)	Applications are candidates for new investment to improve quality, especially with high alignment (new projects).
<b>Noncritical, Stabilize</b> Alignment is moderate (3)	Alignment is moderate. Spend as little as possible on maintenance and enhancement.
<b>Improve Only as Needed</b> Alignment is high (4, 5) Quality is moderate (3)	Although alignment is high, quality is adequate. Spend money only in emergency or as resources are left over.
<b>Excellent, Monitor</b> Alignment is high (4, 5) Quality is high (4, 5)	Monitor applications for quality issues. Spend money to maintain quality levels, but new investment is likely not necessary.

Dengan analisa portfolio yang dilakukan dengan table diatas, pihak manajemen dapat membuat keputusan untuk melakukan investasi seperti yang tertera pada gambar dibawah ini :



Gambar 2.10 Keputusan investasi didalam portfolio  
Sumber Benson et al (2004, p66)



#### 2.2.4.6 Dua Faktor *Portfolio* Proyek

Menurut Benson et al ( 2004, p147 ), *portfolio* proyek TI memiliki 2 faktor antara lain :

1. Dampak, nilai penyelarasan sistem aplikasi dengan arahan strategi perusahaan.
2. Resiko, nilai-nilai resiko proyek ( skala 0-10 ) yang terbagi atas:
  - Resiko proyek atau organisasi : Tingkat dimana kesuksesan proyek bergantung pada keahlian bisnis yang belum dicoba atau pengalaman baru. Resiko ini juga mencakup tingkat dimana organisasi bisnis mampu melakukan perubahan yang dibutuhkan oleh proyek.
  - Ketidakpastian pendefinisian : Tingkat dimana kebutuhan bisnis terdefinisi dengan baik dan jelas, serta secara akurat dapat diubah kedalam informasi dan fungsionalitas aplikasi sistem.
  - Ketidakpastian teknis : Tingkat dimana proyek ketergantungan dengan teknologi baru, dan tingkat dimana perusahaan harus melakukan desain dan membuat aplikasi dengan teknologi tersebut.
  - Resiko infrastruktur SI : Tingkat dimana lingkungan teknis membutuhkan beberapa faktor, antara lain administrasi data, komunikasi, manajemen proyek dan pengembangan.
  - Resiko teknis: Tingkat dimana penggunaan teknologi tertentu membutuhkan keterampilan pengembangan, analisis dan manajemen baru. Faktor resiko meliputi apakah keterampilan tersedia dari *vendor* atau dari pasar dan apakah *training* atau perekrutan baru dapat menyediakan keahlian teknis yang dibutuhkan.

- Resiko investasi : Tingkat dimana investasi proyek dibutuhkan untuk menciptakan kesuksesan proyek.
- Resiko manajemen proyek : Tingkat dimana manajer proyek tersedia dan mampu menangani kompleksitas proyek dari segi teknis dan organisasi.

### 2.2.5 Praktek *Alignment*

Sementara praktek *prioritization* memungkinkan manajemen untuk menyetujui sumber daya untuk *IT initiatives* yang diusulkan berdasarkan pada dampak *bottom-line* dan hubungannya terhadap *strategic intention*, maka praktek *alignment* melakukan hal yang sama untuk aplikasi TI dan infrastruktur yang telah ada.

#### 2.2.5.1 Tiga Bagian Praktek *Alignment*

Praktek *alignment* dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

1. “*Strategic Alignment*,” memusatkan *alignment* pada kelompok modal TI ( aplikasi, infrastruktur, layanan, dan manajemen ) terhadap *strategic intention*.

**Tabel 2.8 Contoh Data *Alignment***  
Sumber Benson et al (2004, p156)

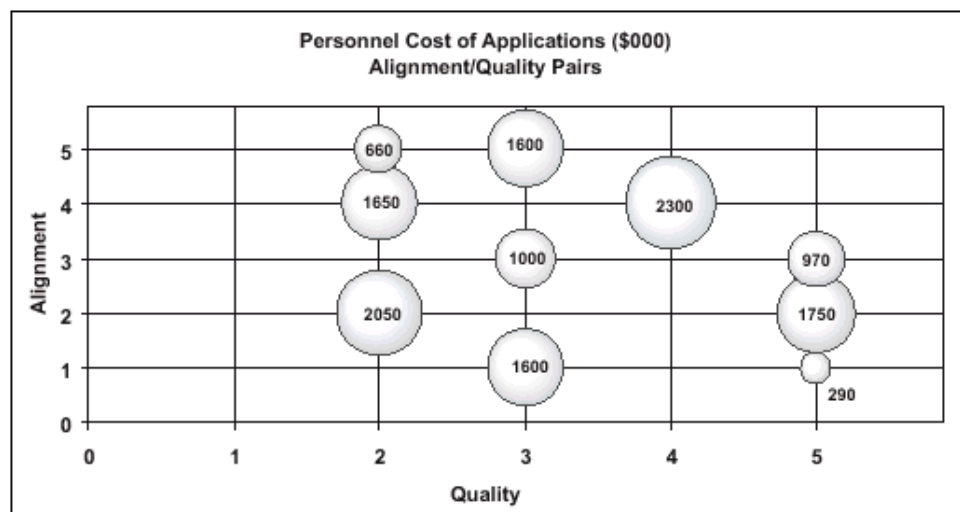
	Wgt.	20	10	10	10	20	10	5	10		
	Weight	Cost Reduction	Supplier of Choice	Targeted Market Growth	Acquisition Capability	Customer Cost	Standards and Best Practices	Capacity Increase	Product Mix Optimization	Unweighted Total	Weighted Total
Customer Information System	20	1	3	3	0	2	0	-1	2	10	200
Supplier Quality Monitoring	15	-1	2	0	0	2	2	2	2	9	135
Financial Information System	35	0	0	0	1	1	1	1	0	4	140
CORBIT Materials System	15	2	3	2	0	2	3	3	-1	14	210
Product Planning	5	2	1	1	1	0	0	-2	-1	2	10
Manufacturing Expansion Control	10	1	-1	-2	0	-3	2	-1	-3	-7	-70

2. “*Internal IT Alignment*” memusatkan seberapa baik empat *asset* TI untuk konsisten satu dengan lainnya, dan seberapa baik layanan dan infrastruktur mendukung kelompok *asset* aplikasi.
3. “*Functional Alignment*” memusatkan *service level*, *quality*, *functionality*, *technology*, dan *intensity of use* untuk tiap kelompok *asset*.

**Tabel 2.9 Contoh *Portfolio* Aplikasi**  
Sumber Benson et al (2004, p48)

Applications Portfolio								
Application	Unit of Work	Category	Cost (\$millions)	Metric	Alignment Value	Service Level	Quality	Intensity of Use
Sales Force Automation	# Transactions	S	3	Trans/Day	25	3	1	Low
Sales Decision Support	# Transactions	S	1	Invoice Days	42	5	4	Low
Sales/Marketing Database	# Payments	S	3	\$ In Process	12	1	2	High
Accounts Payable	# Invoices	B	5	Call Wait	39	1	2	Med
Financial Consolidations	# E-Inquiries	B	3	Billing Days	16	4	2	High
Five-Year Customer History	# Clients	S	1	Client Proc Qual	43	2	2	Med
Marketing Geographic Planning	# Sales	S	3	Inquiries	11	1	1	High
Human Resources Planning	# Retained	B	1	Retention Rate	15	1	2	Med
General Ledger	# Accounts	B	1	Customer Sat.	32	2	4	Low
Customer Information	# Account Inquiries	S	4	Percent Online Data	15	2	3	Med

Dari tabel diatas, maka dapat dibuat diagram *bubble* untuk pembuatan keputusan.



**Gambar 2.11 Perkiraan *Portfolio* untuk Pembuatan Keputusan**  
Sumber Benson et al (2004, p139)

## 2.2.6 Praktek *Strategic Demand/Supply Planning*

Pada *Right Decision/Right Results*, nilai dari perencanaan *high-level strategic* adalah untuk menterjemahkan *strategic intention* bisnis perusahaan menjadi strategi TI yang berupa tindakan, oleh karena itu, membuat tindakan dan membuat hasil bisnis yang diinginkan. Praktek *The Strategic Demand/Supply Planning* dimulai dengan *high-level business intentions* dan membuat strategi serta rencana tindakan untuk menjalankan aktivitas TI yang dibutuhkan.

### 2.2.6.1 Tiga elemen dalam *Strategic Demand/Supply Planing*

Proses perencanaan yang ideal berhadapan dengan elemen- elemen sebagai berikut :

#### *Inputs*

1. Arahkan strategi bisnis
2. *Portfolio* dan pengelolaan strategisnya
3. Pengukuran dan pengelolaan kinerja

#### *Outputs*

1. Agenda strategi bisnis untuk penggunaan teknologi.
2. Rencana strategi TI secara organisasi.
3. Kebutuhan strategi TI, yaitu program dan proyek yang dibutuhkan untuk memenuhi agenda strategi bisnis.

Hubungan antara perencanaan dengan proses yang mengimplementasikannya :

1. Hubungan langsung ke proses TI dan bisnis untuk pengembangan proyek.
2. Hubungan langsung ke perencanaan tahunan TI dan bisnis.
3. Hubungan langsung ke anggaran tahunan TI dan perusahaan.

### 2.2.6.2 *Strategic IT Agenda for Use of IT*

*Strategic Agenda* menyatakan apa yang diharapkan oleh bisnis. Dan menyatakan secara benar bagaimana TI berkontribusi pada pengurangan biaya logistik.

### 2.2.6.3 *IT Strategic Plan*

Digunakan sebagai kerangka kerja strategis untuk anggaran *lights-on* TI dan teknologi yang berkaitan dengan proyek yang dibutuhkan untuk mendukung proyek bisnis. Isinya adalah *strategic intention* perusahaan untuk mengantarkan TI untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

**Tabel 2.10 *Strategic Intention ke IT Strategic Plan***  
Sumber Benson et al (2004, p179)

	Demand		Supply
	Business Strategic Context	Strategic Plan for the Use of IT	Strategic Plan for the Supply of IT
Strategic Intention	Maximize marketing effectiveness—be the best we can be.	Every marketing and sales person has immediate access to complete customer information.	Establish the infrastructure and staff support to enable an effective, efficient, and complete data warehouse.
Strategic Objectives	Establish and improve customer communication programs. Ensure that customer service is the best in the industry.	Collect and maintain complete information about every customer interaction.	Implement a phased approach to a customer data warehouse.
Strategic Initiatives	Marketing—a new marketing program for dealers and distributors. Distribution—revised call-center organization to maximize time and quality responses to customers.	Establish business processes and organization support for a customer information system, leading to customer relationship management.	Work with Beta Group to identify best approach to a data warehouse. Purchase CRM data package.

### 2.2.7 *Praktek Innovation*

Menurut sejarah, TI telah dan masih menjadi alat pendukung utama atas berjalannya perusahaan. Tujuan dan kriterianya untuk menuju kesuksesan telah diwujudkan pada kemampuan bereaksi atas kebutuhan aplikasi bisnis, kemampuan infrastruktur dan pelayanan pendukung. Dengan TI, perusahaan dapat membuat tujuan,

program, strategi dan rencana. TI dapat menciptakan dan membedakan produk, pasar dan pelanggan yang potensial. Oleh karena itu, kegiatan *innovation* merupakan salah satu kegiatan terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan, terutama di bidang TI.

#### **2.2.7.1 Empat Komponen Praktek *Innovation***

Praktek *innovation* memiliki empat komponen, yaitu :

1. Pemantauan bisnis dan teknologi : untuk pengelolaan TI dan manajemen atas perubahan faktor bisnis dan teknologi yang akan memberi pengaruh pada bisnis.
2. Membuat visi inovasi : mengembangkan alternatif visi atau arahan untuk menjawab perubahan teknologi dan bisnis serta memperoleh kesepakatan atas alternatif tersebut.
3. Konteks bisnis dan pilihan : membuat pilihan tentang visi atau arahan perusahaan yang akan menentukan bagaimana bisnis dapat berfungsi.
4. Inovasi yang dapat ditindaklanjuti : yaitu mengembangkan rencana skenario dan prototipe tindakan untuk melakukan inovasi.

#### **2.2.8 Praktek *Prioritization***

Sebuah bisnis yang dijalani berdasarkan alat untuk menilai dampak dari *bottom-line* dari TI proyek dan memakai sumber daya yang paling terpercaya. *Prioritization* memfokuskan untuk menaksir nilai bisnis dalam kaitannya dengan dampak *bottom-line*, dari investasi TI yang diusulkan.

##### **2.2.8.1 Lima Tahapan Proses *Prioritization***

Secara mekanisme, proses *Prioritization* melibatkan 5 tahapan, yaitu :

1. Proses tersebut menyatukan manajer senior dalam menentukan *strategic intention* untuk perusahaan, dengan menyetujui berat relatif untuk setiap *strategic intention*

tersebut dan dilanjutkan dengan kesepakatan bersama mengenai definisi dan skala untuk proyek TI mana yang akan di taksir. Melalui tahapan pembentukan kesepakatan bersama ini, manajer senior dapat yakin dengan penafsiran yang konsisten dari *strategic intention*.

2. Semua TI proyek diuraikan di dalam terminologi jangka bisnis yang konsisten juga singkat, menyediakan sumber yang tunggal untuk semua tujuan TI. Sponsor bisnis dari tiap proyek bertanggung jawab atas uraian ini. Dengan cara ini, perusahaan mempunyai suatu pandangan yang berorientasi bisnis tentang TI nya secara lengkap.
3. Penggunaan definisi *cause-and-effect* skala untuk masing-masing tujuan yang strategis, para manajer menilai dampak yang diramalkan dari tiap manajer memperhatikan *cause-and-effect* hubungan antara proyek dan arahan strategi : Jika kita lakukan proyek ini, dampak apa berakibat pada masing-masing dari niat yang *strategic intention* ? Masing-Masing manajer harus menilai semua proyek. Langkah ini mengakibatkan pemahaman yang luas di bisnis para manajer dari semua TI, bagaimana mereka menghubungkan semua bagian-bagian dari bisnis, dan dampak mereka dengan terarah.
4. Dalam forum bersama, para manajer meninjau ulang semua penaksiran. Hal ini memungkinkan untuk diskusi terbuka untuk penilaian yang berbeda dan pengembangan persetujuan yang berikut telah menghasilkan prioritas.
5. TI mengembangkan suatu proyek yang diusulkan berdasarkan pada prioritas, batasan sumber daya, dan ketergantungan penjadwalan.

		Business Value Scorecard for Customer Information System Implementation								
		Cost Reduction	Supplier of Choice	Targeted Market Growth	Acquisition Capability	Customer Cost	Standards/Best Practices	Capacity Increase	Product Mix Optimization	
John Anderson	Controller	0	1	3	3	3	1	0	1	
Peter Ecklund	Operations	1	0	0	3	5	1	1	0	
Liev Smith	Marketing	1	1	3	5	5	1	1	1	
Joan Munson	Product Planning	1	3	3	5	3	1	1	3	
Jim Carlson	Finance	0	1	3	3	3	1	0	1	
Bill Walton	HR	1	0	0	3	5	1	1	0	
Regina Carlson	Engineering	1	1	3	5	5	1	1	1	
Chuck Benson	Disribution	1	3	3	5	3	1	1	3	
Total		6	10	18	32	32	8	6	10	
Average		.75	1.2	2.4	4	4	1	.75	1.2	
Score		18	12	24	40	80	10	4	12	
										200

Gambar 2.12 Contoh *Business Value Scorecard*  
Sumber Benson et al (2004, p145)

## 2.3 Bobot dan Peringkat

### 2.3.1 Bobot

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002, p58), bobot adalah konsep yang menyatakan abstraksi dari suatu benda yang memiliki karakteristik berat atau ringan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2003, p159), bobot merupakan suatu nilai atau mutu yang memiliki titik berat

### 2.3.2 Peringkat

Menurut Sekaran (2003, p196), Peringkat membuat perbandingan diantara sekumpulan objek, kejadian atau orang.

Menurut Tesaurus Bahasa Indonesia (2002, p470), peringkat memiliki definisi sebagai kelas, ranking, strata, status atau tahap(an).