

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Metode Analisis SWOT dan Balance Scorecard (BSC) adalah dua metode yang telah banyak digunakan untuk melakukan penelitian dalam berbagai bidang namun seringkali digunakan untuk menganalisis kinerja dan kualitas sistem dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa contoh penelitian yang berhubungan dengan Rencana Strategi Sistem Informasi yang menggunakan kedua metode tersebut :

1. Penelitian dilakukan oleh Gunardi, Dedi Sulistyono S, Taryana Suryana pada tahun 2012. Penelitian ini diadakan karena PT Sola Gratia mengalami beberapa kendala dalam proses bisnisnya, seperti pelaporan laporan keuangan belum secara cepat terselesaikan sehingga pengambilan keputusan dari shareholder sering terlambat dan bagian marketing dengan produksi masih ada ketidaksesuaian perintah sehingga berakibat belum terintegrasinya teknologi informasi dalam PT.Sola Gratia dan pemanfaatannya masih sangat sederhana. Selain permasalahan proses bisnisnya juga terdapat masalah dari segi investasi teknologi yang ternyata cukup mahal mencakup akan kebutuhan mesin dan juga perubahan teknologi pada mesin industri yang cepat berubah yang akhirnya berdampak pada SDM yang kurang. Metode yang digunakan yaitu Analisis SWOT, Analisis Balanced Scorecard dan Analisis Critical Success Factor (CSF) berguna untuk memetakan kebutuhan teknologi informasi yang mendukung proses bisnis perusahaan. Penelitian ini menghasilkan Analisis CFS dan IT BSC yang telah diselaraskan dengan Visi, Misi, Tujuan PT.Sola Gratia. Dan diharapkan agar PT.Sola Gratia mampu menjadi gambaran dan penerjemahan strategi sistem dan teknologi informasi untuk semua lini [1]

2. Penelitian dilakukan oleh Bambang Ariyanto W dan Febriliyan Samopa pada tahun 2013. Penelitian ini diadakan karena PT MIWON perlu perbaikan sistem agar dapat menaikkan daya saing perusahaan dan sebagai penunjang keahlian usaha melalui perencanaan strategi system informasi dan teknologi informasi yang sesuai dengan pendekatan secara keseluruhan dari bisnis perusahaan. Riset ini menghasilkan rekomendasi portofolio aplikasi untuk dikembangkan dan diimplementasikan oleh PT. Miwon Indonesia di masa mendatang. Pada penelitian tersebut metode yang digunakan adalah Metode Analisa *Porter's Five Forces* yaitu *framework* untuk analisa perusahaan dan mengembangkan pendekatan bisnis. Analisa *Business Strategy* digunakan untuk mengetahui arah dan tujuan strategi bisnis perusahaan melalui pernyataan visi, sasaran, misi, dan arah yang telah ditentukan perusahaan. Analisa *Value Chain* adalah serangkaian proses yang ada di perusahaan yang berkaitan langsung dengan pengadaan nilai untuk keperluan pelanggan, Analisa *Balanced Scorecard* (BSC), Analisa *Critical Success Factor* (CSF) digunakan untuk mengembangkan strategi SI/TI dan strategi bisnis untuk mencapai keselarasan antara keduanya, Analisa *Strategic Grid* bermanfaat agar dapat merancang aplikasi yang ada sekarang ini dan keperluan aplikasi dimasa depan sehingga dapat memajukan usaha perusahaan, dan Analisa SWOT [2].
3. Penelitian dilakukan oleh Supriyati, Hery Dwi Yulianto, Apriani Puti Purfini pada tahun 2013. Penelitian ini diadakan karena pengelolaan asset yang tidak efisien dan efektif sehingga akan mendatangkan komponen biaya yang cukup tinggi. Terdapat beberapa Universitas yang belum dapat mengelola asset dengan baik. Hal ini tentunya penting untuk menjaga stabilitas keuangan sehingga kelangsungan hidup usaha semakin tinggi. Dan Pengelolaan tangible fixed asset yang berlangsung sekarang menggunakan aplikasi *microsoft excel*, menyebabkan proses pencatatan pendataan tidak dapat terintegrasi dengan baik dalam jaringan dan juga history penyimpanan data belum terdokumentasi dengan baik. Metode yang digunakan adalah Analisa SWOT dan Metode *Balance Scorecard*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut peneliti ingin membantu UNIKOM membuat blue print Sistem aplikasi yang digunakan untuk membangun dan mengelola fixed asset . sistem Blue print tersebut dinamakan aplikasi Sm@rt asset Kampus. Sm@rt asset Kampus adalah sistem pengelolaan asset tetap berwujud UNIKOM yang mengukur kinerja asset yang dimilikinya dengan cara melihat kinerja keuangan dan kinerja non keuangan dengan memanfaatkan keunggulan dibidang ICT nya. Adapun tahapan kesiapan yang harus dilakukan adalah dari segi infrastruktur maupun sumber daya yang dimiliki terutama dari: (Man, Money, Method, Material, Machine, Market, dan Knowledge Management) untuk menunjang dalam perubahan perilaku saat menerapkan aplikasi ini, khususnya di dalam tercapainya budaya kerja PIQIE menuju ke arah Good Corporate Governance. [3].

**Tabel 0.1 Penelitian Terkait**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Permasalahan	Metode	Hasil
1.	Gunardi, Dedi Sulistyono S, Taryana Suryana, 2012 [1]	pelaporan laporan keuangan belum secara cepat terselesaikan sehingga pengambilan keputusan dari shareholder sering terlambat dan bagian marketing dengan produksi masih ada ketidaksesuaian perintah sehingga	Metode Analisis SWOT , Balance Scorecard, Critical Success Factor (CSF)	PT.Sola Gratia mampu menjadi gambaran dan penerjemahan strategi sistem dan teknologi informasi untuk semua lini

No	Nama Peneliti dan Tahun	Permasalahan	Metode	Hasil
		berakibat belum terintegrasinya teknologi informasi dalam PT.Sola Gratia dan pemanfaatannya masih sangat sederhana. Masalah dari investasi teknologi yang cukup mahal seperti kebutuhan mesin dan perubahan teknologi mesin industri yang cepat berubah yang akhirnya berdampak pada SDM yang kurang.		
2.	Bambang Ariyanto W dan Febriliyan Samopa, 2013. [2]	PT MIWON perlu perbaikan sistem agar dapat menaikkan daya saing perusahaan dan sebagai penunjang keahlian usaha melalui perencanaan strategy SI/TI yang	Metode <i>Porter's Five Force</i> , <i>Bussiness Strategy</i> , <i>Value Chain</i> , <i>Balance Scorecard</i> (BSC), <i>Critical Success Factor</i> (CSF), <i>Strategic Grid</i> , dan Analisis	Rekomendasi portofolio aplikasi untuk dikembangkan dan diimplementasikan oleh PT. Miwon Indonesia di masa mendatang

No	Nama Peneliti dan Tahun	Permasalahan	Metode	Hasil
		tepat serta selaras dengan strategi bisnis perusahaan.	SWOT.	
3	Supriyati, Hery Dwi Yulianto, Apriani Puti Purfini, 2013. [3]	Pengelolaan asset yang tidak efisien dan efektif sehingga biaya komponen cukup tinggi. Dan Pengelolaan tangible fixed asset yang berlangsung sekarang dan memakai aplikasi <i>microsoft excel</i> , menyebabkan proses pencatatan pendataan tidak dapat terintegrasi dengan baik dalam jaringan dan juga history penyimpanan data belum terdokumentasi dengan baik.	Metode Analisis SWOT dan Balance Scorecard.	Membuat Blue print Sistem aplikasi yang digunakan untuk membangun dan mengelola fixed asset. Sistem Blue print tersebut dinamakan sistem aplikasi Sm@rt asset Kampus.

## 2.2 Perencanaan Strategi Sistem Informasi

Keberhasilan siasat bisnis organisasi ditentukan oleh perencanaan strategi sistem informasi. Karena bermanfaat untuk memaksimalkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan. Pengertian Perencanaan Strategi Sistem Informasi menurut pendapat dari beberapa para ahli adalah sebagai berikut :

1. Martin (1990, p4102) : Perencanaan strategi sistem informasi atau teknologi informasi yaitu langkah menjalankan informasi yang berkaitan dengan sasaran dan target bisnis dan bagaimana teknologi dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan kesempatan baru dan keuntungan yang baik
2. Ward dan Peppard (2002) : Perencanaan strategi sistem informasi adalah proses identifikasi *portfolio* aplikasi SI berbasis komputer yang mendukung perencanaan strategi bisnis perusahaan hingga tujuan bisnisnya dapat terwujud. Perencanaan strategi sistem informasi menganalisis dampak dari sistem informasi pada kinerja usaha yang dapat memberikan dukungan untuk menentukan langkah strategi perusahaan yang berupa teknik, alat, dan kerangka kerja untuk manajemen dalam menyelaraskan strategi dari perencanaan strategi sistem informasi dengan strategi bisnis, dan juga mendapatkan peluang baru dengan menerapkan teknologi yang inovatif.
3. Ward dan Griffiths (1996) : Perencanaan Strategi Sistem Informasi adalah pendekatan yang sistematis untuk mencari metode yang paling efektif dalam menentukan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan informasi.

Pengertian perencanaan strategi sistem informasi secara umum adalah proses yang membuat susunan suatu perencanaan yang strategis digunakan oleh sebuah organisasi secara komprehensif dan menerapkannya dalam sistem sebuah perusahaan yang sesuai dengan strategi bisnis yang membantu meraih tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

### 2.3 Manfaat Perencanaan Strategi Sistem Informasi

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai manfaat Perencanaan Strategis Sistem Informasi, yaitu [4] :

1. Dalam perusahaan, aset mempunyai nilai yang diperoleh dari manajemen yang efektif dan bersifat kritis. Tidak hanya itu, proses perencanaan secara proaktif dalam perusahaan juga dapat menyeimbangkan kekuatan yang saling bertentangan dan dapat mengelola arah sistem informasi. Hal ini mengakibatkan sistem informasi akan berada dalam posisi mendukung strategi arah bisnis dengan cara yang paling menghemat biaya.
2. Meningkatkan komunikasi dan hubungan antara bisnis dan sistem informasi perusahaan. Peningkatan bisnis perusahaan secara signifikan diperoleh dengan meningkatkan komunikasi dan menyelaraskan sistem informasi sehingga sistem informasi dikatakan sebagai komponen penting untuk perusahaan dalam mencapai tujuan.
3. Melalui proses perencanaan, suatu perusahaan dapat bekerjasama dengan kemitraan yang benar-benar memiliki kepemilikan ke arah sistem informasi yang jelas. Dengan infrastruktur yang tepat, alat, dan teknologi, sistem informasi dapat bersifat responsif dan proaktif terhadap perubahan kebutuhan bisnis.
4. Dapat mengidentifikasi peluang untuk menggunakan teknologi untuk keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai bagi bisnis. Kondisi ekonomi yang kompetitif saat ini, mempengaruhi setiap perusahaan untuk mengeksekusi lebih efektif, efisien, dan rendah biaya. Dalam hal ini, sistem informasi sangat penting untuk mempengaruhi profitabilitas dan *return* investasi perusahaan.
5. Proses perencanaan akan mendapatkan masukan dari semua *stakeholder* termasuk pelanggan, *vendor*, dan mitra sehingga dapat memperbaiki proses yang digunakan sesuai kebutuhan *stakeholder*. Artinya, perusahaan harus merancang sistem dan proses bisnis untuk memudahkan perusahaan dalam melakukan bisnis dengan perspektif pelanggan eksternal.

6. Mengalokasikan sumber daya sistem informasi yang efektif dan efisien. Departemen sistem informasi harus mengelola dengan baik sumber daya dan desain fleksibilitas ke dalam sebuah rencana, serta menjadikan konsultan bisnis yang berfokus dalam membantu mengoptimalkan semua sumber daya perusahaan. Bukan hanya sumber daya komputerisasi saja, namun sumber daya manusia juga dimanfaatkan oleh sistem informasi untuk mendapatkan nilai terbaik bagi perusahaan.
7. Mengurangi tenaga dan uang yang dibutuhkan sepanjang siklus hidup sistem. Tanpa adanya perencanaan yang tepat, beberapa langkah dari siklus hidup sistem dapat membuang waktu dan uang, sehingga dibutuhkan perencanaan yang matang untuk mengurangi waktu pelaksanaan. Perencanaan langkah strategi juga akan memperoleh dukungan dari manajemen di seluruh tingkatan perusahaan.

#### **2.4 Alasan Penggunaan Perencanaan Strategi Sistem Informasi**

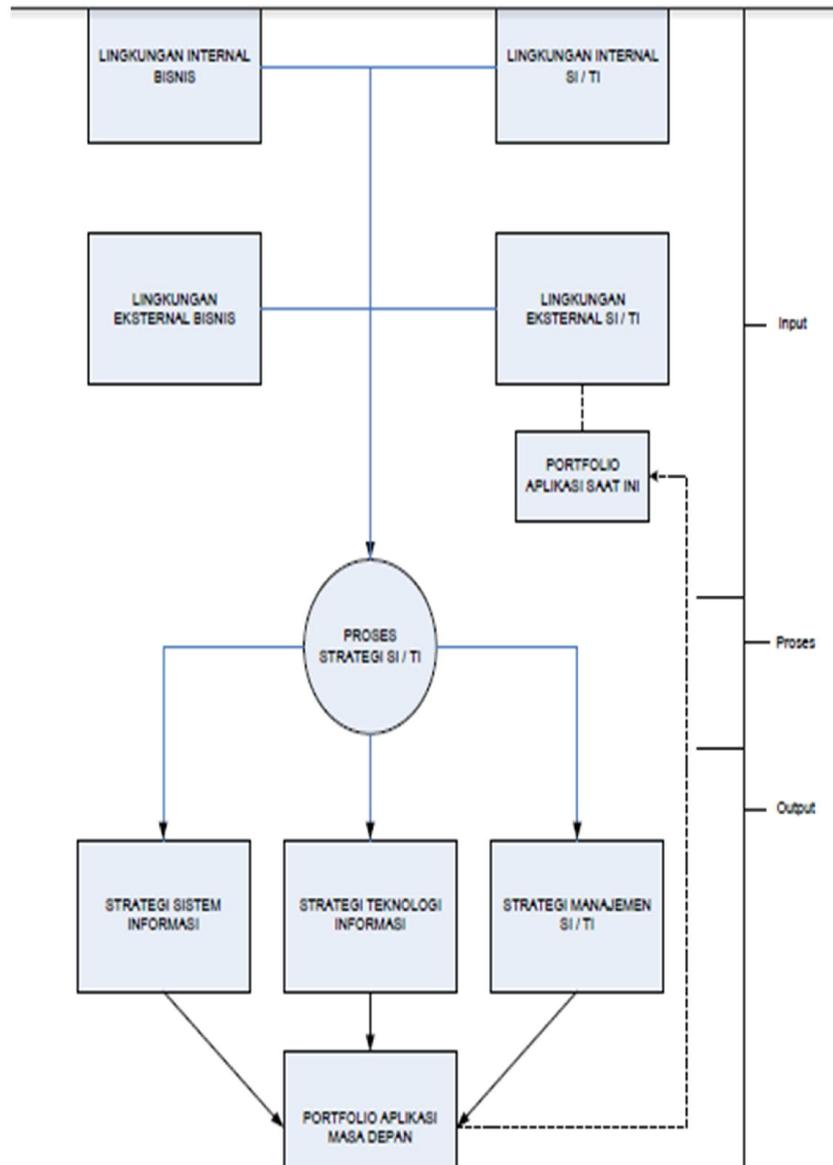
Adapun alasan pentingnya memiliki perencanaan strategi sistem informasi atau teknologi informasi bagi organisasi yaitu antara lain [4]:

1. Investasi *system* kurang mendukung kinerja dalam perusahaan.
2. Kurangnya pengelolaan informasi.
3. Sistem informasi atau Teknologi informasi organisasi yang tidak terkontrol.
4. Tidak saling terhubungnya sistem sehingga menyebabkan data yang terduplikat dan menyebabkan tidak adanya kesinambungan antar sumber daya manusia.
5. Tidak ada daftar kegiatan utama dalam pengembangan sistem atau sumber daya sistem informasi menyebabkan tingkat informasi berita organisasi menurun.
6. Tidak adanya mekanisme untuk menetapkan tingkat maksimal terhadap sumber daya atau alat terbaik dalam mendukung sistem.
7. Terdapat masalah dan ketidakpuasan disebabkan oleh kesalahpahaman antara pengguna dan spesialis IT.
8. Kurangnya sumber daya manusia untuk membuat berita.

9. Kurangnya spesial IT sehingga menyebabkan sistem kurang dikembangkan.

## 2.5 Model Strategis Teknologi Informasi/ Sistem Informasi

Model strategis SI/TI dibedakan atas beberapa tahapan yaitu *input* (masukan dan *output* (keluaran) yang ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut ini[5]:



**Gambar 0-1 Model Strategi SI/TI**

1. Input (Masukan) yaitu masukan yang ada didalam perencanaan strategi teknologi informasi dan sistem informasi. Masukan tersebut terdiri dari berbagai tahapan sebagai berikut :

- a. Lingkungan internal bisnis perusahaan  
Pada tahap ini berbagai aspek strategi bisnis yang dimiliki saat ini yaitu sumber daya, sasaran, proses dalam budaya sebuah organisasi dan *value* bisnis organisasi.
  - b. Lingkungan eksternal bisnis perusahaan  
Pada tahap ini dilakukan analisa dari beberapa sebab diluar perusahaan yang dapat merubah kinerja perusahaan, seperti bagian ekonomi, industri, dan iklim organisasi.
  - c. Lingkungan Internal Sistem Informasi atau Teknologi Informasi.  
Tahap ini berkaitan dengan kondisi SI/TI perusahaan seperti pandangan usaha, kematangan usaha, kontribusi usaha, keterampilan yang dimiliki sumber daya manusia, sarana prasarana, sumber daya *technology*, dan portofolio teknologi informasi atau sistem informasi pada waktu sekarang.
  - d. Lingkungan Eksternal Sistem Informasi atau Teknologi Informasi.  
Pada tahap ini melakukan analisa keadaan teknologi sistem informasi yang menjadi tren waktu sekarang seperti *technology* dan *opportunity* untuk pemanfaatan sistem informasi atau teknologi informasi oleh pesaing, masyarakat atau organisasi lain, serta berguna untuk mendapatkan kesempatan dalam mengembangkan analisis SI/TI pada sekarang ini.
2. *Output* (Keluaran), suatu hasil proses dari perencanaan strategi sistem informasi yang bertujuan untuk mencapai harapan bisnis organisasi. Keluaran tersebut terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut :
- a. Strategi bisnis sistem informasi.  
Pada tahap ini mencakup bisnis organisasi yang bermanfaat untuk sistem informasi atau teknologi informasi agar mendapatkan tujuan bisnis.
  - b. Strategi bisnis teknologi informasi.  
Pada tahap ini mencakup pada manajemen sumber daya manusia dan teknologi yang sesuai dengan kebijakan dan strategi organisasi.

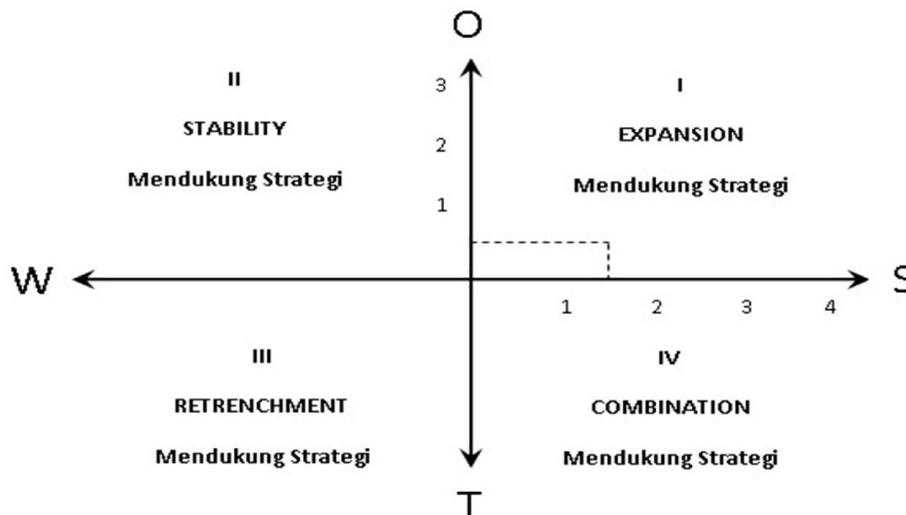
- c. Pada tahap ini meliputi unsur dasar yang telah diterapkan dalam bagian organisasi, dan memastikan ketetapan terhadap diterapkannya kebijakan yang dibutuhkan dalam membantu dan mendukung strategi SI/TI.

## 2.6 Analisis SWOT

### 1.1.1 Pengertian Analisis SWOT

SWOT adalah ringkasan penjelasan yang dapat menggambarkan Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) tertentu yang merupakan faktor strategis untuk sebuah perusahaan tertentu. Analisis SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi khas sebuah kompetensi atau kemampuan tertentu perusahaan, sumber daya yang dimiliki perusahaan, dan cara unggul di mana mereka digunakan, tetapi juga dalam mengidentifikasi peluang bahwa perusahaan saat ini belum mampu mengambil keuntungan karena kurangnya sumber daya yang sesuai[6].

Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi yang dialami perusahaan saat ini dan menentukan arah strategi yang dapat diambil perusahaan dengan menggunakan Diagram Analisis SWOT. Berikut adalah gambar Diagram Analisa SWOT [6].



Gambar 0-2 Diagram Analisa SWOT

Dari Gambar Diagram Analisis SWOT dapat dijelaskan bagaimana Matrik kuadran analisa SWOT sebagai berikut:

1. Kuadran I (*positive, positive*)

Pada tahap ini menggambarkan proses perusahaan yang berpeluang dan kuat, saran strategis nya adalah Progresif, yang berarti perusahaan dalam kondisi yang bagus dan meyakinkan sehingga memungkinkan untuk dilakukan perpindahan, meningkatkan pertumbuhan dan kemajuan secara total.

2. Kuadran II (*positive, negative*)

Pada tahap ini perusahaan kuat tetapi melawan tantangan yang besar. Saran strategi nya adalah dilakukan sebuah perubahan Strategi, yang berarti perusahaan dalam kondisi baik tetapi harus melawan sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan proses perusahaan akan terjadi kesulitan dalam strategi sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan merekomendasikan berbagai macam strategi teknik nya.

3. Kuadran III (*negative, positive*)

Pada tahap ini perusahaan lemah tetapi dapat menciptakan peluang. Saran strategi nya adalah dengan mengganti strategis sebelumnya. Dikarenakan, strategis yang ada sebelumnya akan menjadi susah untuk mampu menangkap kesempatan yang ada dan melakukan perbaikan kinerja perusahaan.

4. Kuadran IV (*negative, negative*)

Pada tahap ini organisasi lemah dan akan melawan tantangan besar. Saran strategis nya adalah dengan cara bertahan, yang berarti kondisi dalam perusahaan berada disituasi kebingungan. Sehingga perusahaan harus dapat menjalankan kinerja internal agar tidak terjatuh. Namun perusahaan harus tetap berusaha memperbaiki perusahaannya.

Guna menganalisis dengan mendalam mengenai SWOT, maka membutuhkan segi pandang *external* dan *internal* selaku komponen utama pada analisis SWOT [7] :

1. Faktor *External*.

Faktor external tersebut berdampak pada tersusunnya peluang dan ancaman. Karena aspek tersebut terlibat dalam situasi yang sedang berjalan tidak di

lingkungan perusahaan sehingga melibatkan pada penyusunan ketentuan perusahaan. Aspek tersebut meliputi wilayah industri serta bisnis besar, *economy*, politik, hukum, *technology*, budaya sosial, dan juga kependudukan.

## 2. Faktor Intern.

Faktor *internal* tersebut berdampak pada tersusunnya *kekuatan dan kelemahan*. Karena aspek tersebut terlibat dalam situasi yang sedang berjalan di lingkungan perusahaan, sehingga ikut melibatkan tersusunnya pengerjaan ketentuan organisasi. Aspek *intern* tersebut mencakup pengoperasian, sumber daya manusia, pengembangan dan penelitian, keuangan, manajemen sistem informasi serta kebudayaan organisasi.

Selanjutnya adalah penguraian dari SWOT seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 diatas [6]:

### 1. *Strenghts* (Kekuatan).

*Strenght* merupakan keterampilan ataupun keunggulan-keunggulan dalam sumber daya lainnya yang berkaitan dengan para kompetitor organisasi serta keperluan transaksi yang bisa dibantu organisasi sehingga dapat di fasilitasi. *Strenght* merupakan persaingan istimewa untuk mempersembahkan kelebihan bersaing untuk organisasi di pasar.

### 2. *Weakness* (Kelemahan).

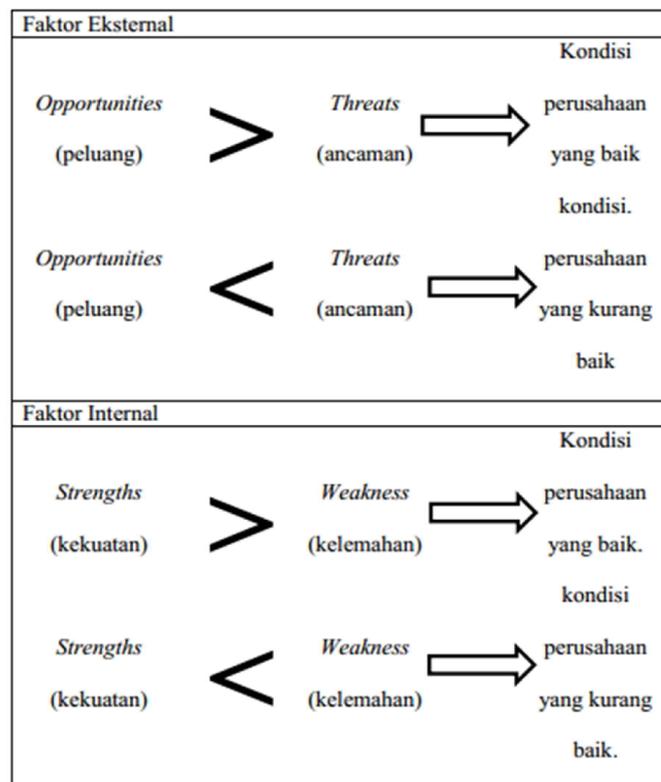
Kelemahan yaitu kelangkaan pada sumber daya, keterampilan serta kecakapan yang dengan efisien menghalangi kerja organisasi. Kelangkaan dapat berbentuk sarana, sumberdaya, keuangan, serta kualifikasi manajemen dapat merupakan asal mula dari kelemahan organisasi.

### 3. *Opportunities* (Peluang).

*Opportunities* adalah keadaan yang menghasilkan untuk wilayah organisasi. Kecenderungan organisasi adalah suatu sumber kesempatan, berupa perubahan teknologi serta berkembangnya jalinan antar organisasi dengan masyarakat adalah prediksi kesempatan untuk organisasi.

4. *Threats* (Ancaman).

Ancaman yaitu keadaan utama yang kurang komersial pada wilayah organisasi. Ancaman adalah provokator pokok untuk kedudukan saat ini ataupun yang diharapkan organisasi. Terdapat beberapa aturan pemerintah yang aktual ataupun yang dibenahi bisa, menjadi ultimatum untuk keberhasilan organisasi.



**Gambar 0-3 Faktor Eksternal dan Internal SWOT dalam Organisasi**

Seperti Gambar 2-3, terdapat faktor eksternal dan internal sehingga organisasi dapat melakukan pengukuran pada organisasinya, yaitu:

- Organisasi yang bagus adalah jika peluang (*opportunity*) lebih besar dari pada ancaman (*threats*), dan seperti itu juga kebalikannya.
- Organisasi yang baik adalah jika kekuatan (*strengths*) lebih besar dari pada kelemahan (*weakness*), dan seperti itu juga kebalikannya.

Analisis SWOT merupakan sebuah taktik guna menandai banyak aspek dengan cara sistematis ketika merumuskan strategi perusahaan [8]. Analisa tersebut berlandaskan pada pemikiran yang sehat sehingga bisa mengoptimalkan *strengths* dan *Opportunity*, akan tetapi dengan kebersamaan dapat mengurangi *Weakness* dan *threats*. Analisis SWOT menyamakan antara faktor *ekstern opportunity* dan *threats* yang dihadapi dunia perbisnis dan lingkungan *intern strength* dan *weakness*. Analisis SWOT membedakan antara faktor *ekstern opportunity* dan *threats* dengan faktor *intern strength* dan *weakness* sehingga analisa tersebut bisa disimpulkan keputusan strategis sebuah perusahaan.

### **1.1.2 Perencanaan Strategis Dalam Analisis SWOT**

Proses dalam menyusun perencanaan strategi melalui tahapan analisa, sebagai berikut [9]:

#### **1. Tahapan Mengumpulkan data**

Pada tahapan ini melakukan pembagian kuesioner dalam analisis SWOT yang digunakan untuk merumuskan perencanaan strategis dan memilih strategi yang dapat menentukan hasil perumusan masalah. Semua karyawan dalam perusahaan harus mengisi kuesioner. Tujuan dari mengolah hasil kuesioner yaitu [8]

- a. Menganalisa dan mengelompokkan data berdasarkan data kuantitatif faktor intern dan ekstern yang dapat berpengaruh dalam proses usaha perusahaan.
- b. Menganalisa faktor pendukung (*key success factor*), menggambarannya, dan menjelaskan strategi berdasarkan pemetaan.
- c. Melihat macam-macam alternatif prosedur yang dapat dilakukan menurut *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) nya ke depan dengan alternatif solusi akan digunakan.
- d. Perolehan dari kuesioner yaitu angka. Dari pertanyaan yang telah responden jawab sehingga menghasilkan skala yang dapat dihitung, dan akan diperoleh sebuah angka tertentu. Dengan menggunakan metode *average*(rata-rata), menghasilkan rincian faktor-faktor intern (*Strenght-Weakness*) dan ekstern (*Opportunity-Threats*). Sesudah itu akan diketahui kuadran hasil pengerjaan

dan tingkat kegawatannya. Kuadran tersebut akan bermanfaat untuk pembuatan peta strategis. Menurut dari hasil pemetaan itu, maka dapat menentukan rumusan utama strategi kemudian akan di formulasikan.

## 2. Tahap analisa

Setelah semua informasi yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan sudah terkumpul, maka tahap berikutnya yaitu menggunakan semua informasi yang telah didapatkan dan memasukkannya kedalam sebuah matrik dan model kuantitatif untuk merumuskan strategi, yaitu :

### a. Model SWOT

Analisa SWOT memadankan antar faktor ekstern *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman), dan faktor intern *strenght* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Matrik yang didalamnya terdapat faktor intern dinamakan IFAS (*Internal Strategic Factor Analisis Summary* / matrik faktor strategi internal). Matrik yang didalamnya terdapat faktor eksternal dinamakan EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analisis Summary* / matrik faktor strategi eksternal). Sesudah IFAS dan EFAS dibentuk, selanjutnya didalam model kuantitatif dimasukkan hasilnya, yaitu matriks SWOT yang digunakan dalam merumuskan strategi kompetitif organisasi.

**Tabel 0.2 Eksternal Strategic Factor Analisis Summary (EFAS)**

Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating	X	Keterangan
Peluang	X	X	X		
Jumlah	X	X	X		
Ancaman	X	X	X		
Jumlah	X	X	X		
Total	X	X	X		

**Tabel 0.3 Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)**

Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat berguna dalam penyusunan faktor-faktor strategi organisasi. Matriks tersebut memaparkan dengan jelas bagaimana *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) ekstern yang dialami organisasi dapat disamakan dengan *strenght* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang ada dimiliki organisasi. Dalam matrik tersebut dihasilkan empat set pilihan strategi [8].

**Tabel 0.4 Matriks SWOT**

Intern (IFAS)	Kekuatan ( <i>Strengths</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
Eksternal (EFAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan 5-10 faktor kekuatan intern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan 5-10 faktor kekuatan intern.</li> </ul>
Oppotunity(Peluang)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan 5-10 faktor kekuatan ekstern.</li> </ul>	Membuat strategi dengan kekuatan dengan memanfaatkan peluang	Membuat strategi dengan mengurangi kelemahan untuk menggunakan peluang.

Threats (Ancaman)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan 5-10 faktor kekuatan ekstern.</li> </ul>	Membuat strategi dengan kekuatan sehingga dapat mengendalikan ancaman.	Membuat strategi dengan mengurangi kelemahan sehingga dapat mencegah ancaman.

- 1). Strategis *Strength – Opportunity* (S-O)  
Diciptakan menurut pikiran organisasi, dengan menggunakan semua kekuatan sehingga dapat mengambil dan memanfaatkan peluang.
- 2). Strategis *Strength – Threats* (S-T)  
Strategi yang memanfaatkan kekuatan organisasi untuk mengatasi semua ancaman yang akan terjadi.
- 3). Strategis *Weakness – Opportunity* (W-O)  
Diciptakan dengan memanfaatkan peluang di organisasi dengan mengurangi kelemahan di organisasi.
- 4). Strategis *Weakness – Threats* (W-T)  
Aktivitas yang bersifat mencegah dan mengurangi kelemahan dalam organisasi sehingga dapat menghindari ancaman yang ada.

## 2.7 Balance Scorecard

### 1.1.3 Pengertian *Balance Scorecard*

Rancangan *Balanced Scorecard* awalnya diperluas oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (1996) di buku miliknya yang bernama *Translating Strategy Into Action: The Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategi yang memungkinkan bisnis untuk menjalankan strategi berdasarkan pada pengukuran dan tindak lanjut. Untuk selanjutnya, *Balanced Scorecard* diaplikasikan pada sistem informasi atau IT/IS *Balanced Scorecard*.

[10]

#### **1.1.4 Membangun IT/IS Balanced Scorecard**

Langkah-langkah membangun IT/IS Balanced Scorecard pada suatu sistem informasi berita menurut Grembergen (2000, p6) yaitu [10]:

1. Mempresentasikan konsep IT/IS Balanced Scorecard ke manajemen puncak dan manajemen SI.
2. Pengumpulan data berupa informasi strategi perusahaan dan divisi SI.
3. Mengembangkan IT/SI Balanced Scorecard berdasarkan tiga prinsip yang telah di standarisasikan oleh Kaplan dan Norton (Grembergen, 2000, p6) yaitu :
  - a. Membangun hubungan sebab-akibat
  - b. Adanya pendorong kinerja
  - c. Pengukuran keuangan

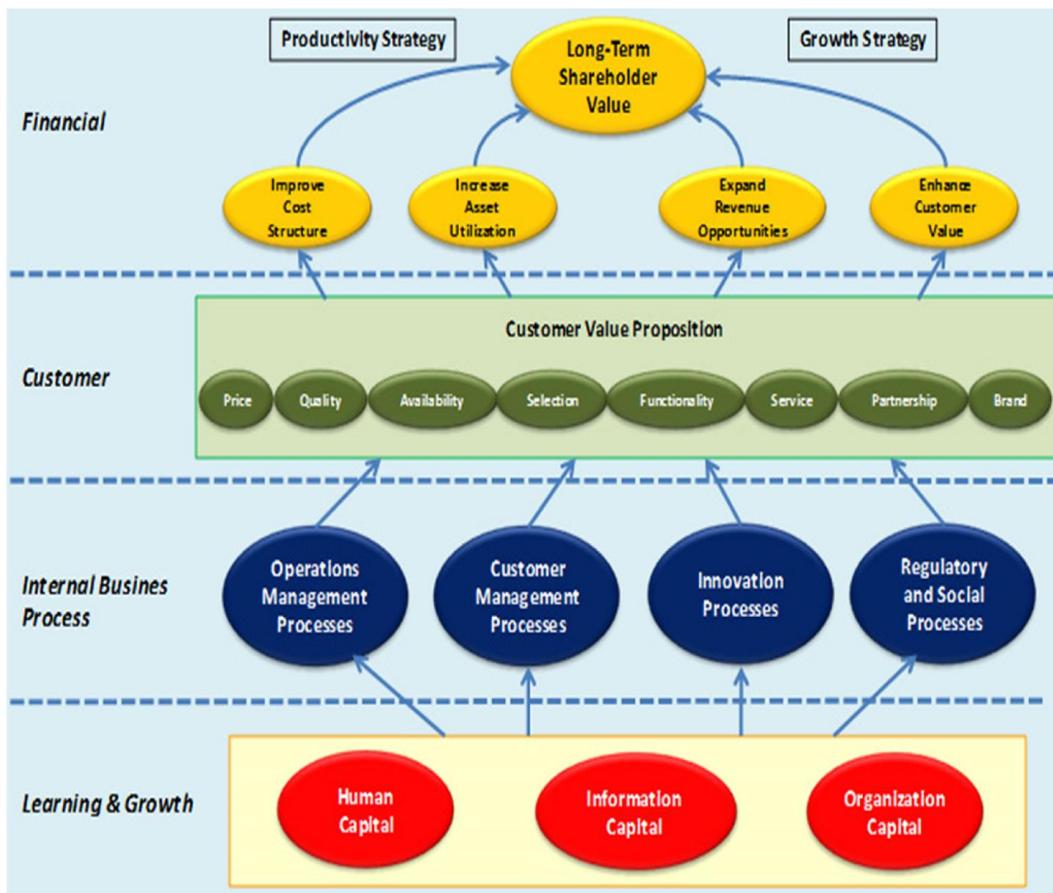
Strategi perusahaan dapat diilustrasikan dalam sebab-akibat yang saling berhubungan. Jika relasi sebab akibat tidak dibentuk didalam IT/IS *Balance Scorecard* maka tidak dapat mengkomunikasikan visi dan misi strategi. Hubungan sebab-akibat dimulai dari mengevaluasi sistem operasional perusahaan (perspektif penyempurnaan operasional) yang berpengaruh ke perspektif orientasi pengguna yang secara langsung meningkatkan proses bisnis (perspektif kontribusi perusahaan).[10]

Membangun IT/IS Balanced Scorecard memerlukan penggabungan antara hasil pengukuran divisi SI dan ukuran pendorong kinerja. Ukuran pendorong kinerja tanpa adanya hasil pengukuran akan mencapai peningkatan operasional jangka pendek tetapi SI dapat meningkatkan operasional keuangan. [10]

### **2.8 Tahapan dalam membuat *Balance Scorecard***

#### **1.1.5 Peta Strategis**

Peta strategis adalah hubungan antara indikator (masyarakat dan internal proses) yang telah disusun sebelumnya. Peta strategis menjelaskan keinginan masyarakat terhadap sebuah perusahaan atau organisasi agar meningkatkan seluruh pelayanan terhadap masyarakat agar organisasi tersebut menjadi lebih baik[8]. Berikut adalah format umum peta strategi:



Gambar 0-4 Peta Strategis [11]

### 1.1.6 Key Performance Indikator

Key Performance Indikator (KPI) digunakan oleh organisasi sebagai cara pengukuran tingkat pertumbuhan bisnis, untuk mengetahui apakah sistem yang telah dijalankan mengalami pertumbuhan, dan posisi keunggulan bersaing. Selain itu juga berfungsi untuk membandingkan antara setiap indikator yang ada dalam KPI, membandingkan setiap indikator dalam KPI berkaitan dengan Visi, Tujuan, Strategis, Misi, dan Sasaran organisasi yang berguna untuk meraih tingkat perkembangan tertentu dan mendapatkan keutamaan. Lingkup umum KPI

meliputi sumber daya manusia, kinerja mesin dan peralatan yang digunakan, sistem kerja, dan lingkungan [8].

Cara menentukan Key Performance Indicators (KPI) adalah dengan menentukan indikator dan sasaran (target) nya. Indikator dan target merupakan parameter kuantitatif dan kualitatif yang mendeskripsikan tingkatan harapan yang telah ditentukan dan meliputi indikator input, output, kegunaan, hasil dan akibat. Indikator dan sasaran berfungsi untuk [8]:

1. Menjelaskan mengenai berapa, apa, dan kapan sebuah kegiatan yang dikerjakan.
2. Membuat kesepakatan untuk menghindari kesalahan tafsiran ketika kegiatan dilakukan.
3. Menyusun dasar pengawasan dan penilaian.

Syarat dalam menyusun indicator dan target [8]:

1. Sesuai tujuan dan nyata, hingga tidak terdapat kesalahan tafsiran.
2. Cara mengukurnya dapat dilakukan secara obyektif, apabila diukur oleh orang lain memiliki hasil yang mirip.
3. Relevansi, dapat mengatasi aspek ilmiah yang penting.
4. Bersifat penting, yang bermanfaat untuk menggapai kesuksesan, manfaat, output, dan akibat.
5. Rentan terhadap perubahan, cukup elastis dan rentan terhadap perubahan dalam melaksanakan suatu kegiatan.
6. Terukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
7. Efektif, datanya dapat digabungkan sehingga dapat diolah, dan di analisis menggunakan biaya yang ada.

Cara meyusun indicator target tidak terlepas dari pengertian (AGO) Aim, Goal, dan Objective. Pengertian tersebut mempunyai perbedaan sebagai berikut [8]:

1. Aim (Maksud) adalah penjelasan tentang tujuan secara umum.
2. Goal (Tujuan) adalah penjelasan lingkup dari suatu tujuan.

3. Objective (Sasaran) adalah pernyataan tentang suatu keinginan yang dicerminkan secara kuantitatif atau kualitatif.

### **1.1.7 Critical Success Factors (CSF)**

Pendapat dari Tunggall (2002, p11), CSF merupakan tolak ukuran dan faktor kinerja organisasi yang berharga pada keutamaan persaingan dan kesuksesan organisasi mencapai sasarannya. Pendapat dari Wheelen (1994, p312), CFS yaitu berbagai macam hal yang wajib dilakukan secara baik sehingga organisasi dapat meraih kesuksesan. Faktor-faktor tersebut biasanya merupakan 20 % dari seluruh faktor yang menentukan kinerja perusahaan. [10]

CSF yaitu beberapa lokasi yang dibatasi dimana diperoleh nilai yang terbaik akan dipastikan bahwa persaingan bagi setiap orang atau perusahaan. CSF adalah berbagai wilayah kunci dimana harus dilakukan dengan baik agar bisnis dapat berhasil dan berkembang sehingga keinginan manager terpenuhi. Dapat disimpulkan bahwa Critical Success Factors merupakan aspek-aspek yang sangat berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah organisasi untuk menggapai tujuannya. Beberapa manfaat CSF antara lain [10]:

- Membantu dalam penilaian terhadap faktor-faktor yang paling kritis untuk keberhasilan suatu perusahaan.
- Membantu agar dapat menentukan langkah yang harus diambil sehingga dapat memenangkan suatu perusahaan.

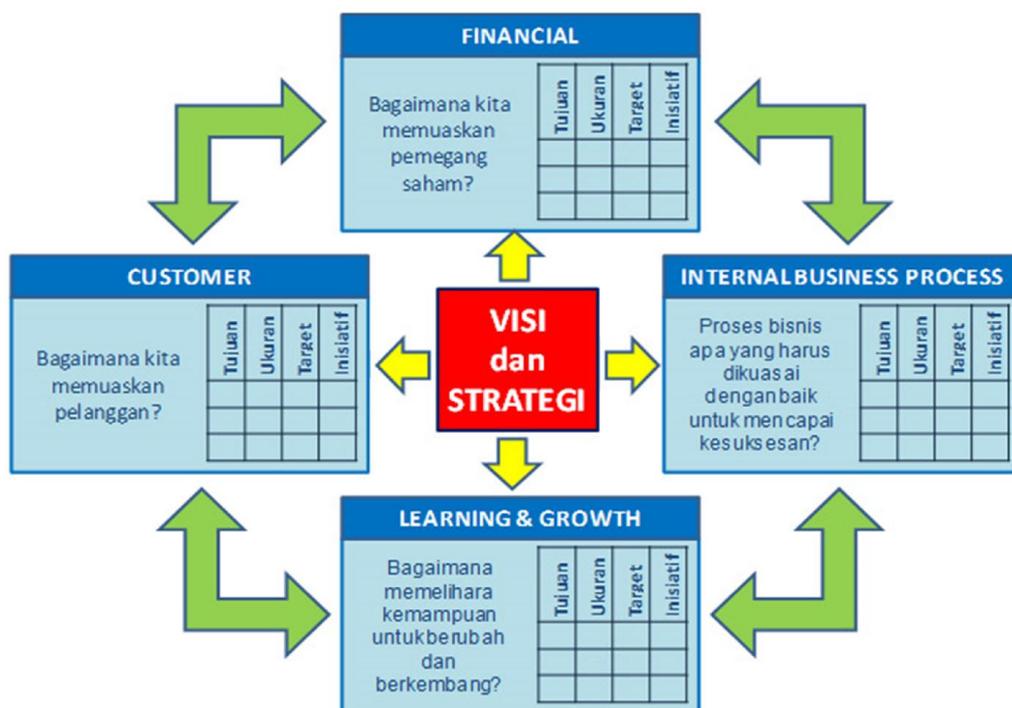
Menurut Wheelen (1994, p312), karakteristik dari Faktor Penentu Kritis (Critical Success Factors) adalah :

- a. Sebuah organisasi mempunyai CSF yang tidak sama antar lainnya sehingga tidak terdapat ukuran yang pasti yang akan dilakukan.
- b. CSF umumnya bersifat internal.
- c. Spesifik berdasarkan situasi dan waktu.
- d. Penting untuk mencapai seluruh tujuan perusahaan.
- e. Dapat diukur dan dikendalikan oleh perusahaan.
- f. Jumlahnya relatif sedikit karena tidak semua hal dapat menjadi faktor kritikal.

- g. Diungkapkan sebagai hal yang harus dikerjakan sampai tuntas.
- h. Bisa dilaksanakan terhadap seluruh organisasi dibidang industri melalui tujuan dan strategis yang serupa.
- i. Mempunyai sifat bertahap, berbagai aspek dapat berpengaruh terhadap semua organisasi, ketika yang lainnya lebih fokus hanya kepada sebuah wilayah fungsional.

### 1.1.8 Perspektif Pengukuran Kinerja

Perspektif pengukuran kinerja awalnya dikenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P.Norton ditahun 1992. Perspektif pengukuran kinerja terdiri dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengetahui hasil analisis SWOT. Kinerja strategis organisasi dihitung secara rata, yaitu kinerja untuk mencapai keuangan dan non keuangan, pekerjaan yang mempunyai tenggang waktu pendek dan panjang, dan pengerjaan yang memiliki sifat intern/ekstern. BSC membuat rancangan pekerjaan memiliki empat *perspektive* yaitu *Financial*, *Learning and Growth*, *Customer*, dan *Internal Business Process*.



Gambar 0-5 Perspektif Pengukuran Kinerja

Berikut adalah penjelasan dari gambar 4 perspektif pengukuran kinerja, menurut Kaplan, 1996 :

1. Perspektif *Financial* pendapat dari Robert S. Kaplan (Kaplan, 1996) ketika organisasi mengukur finansial, cara awal yang akan dilakukan yaitu melacak lokasi bisnis yang dimiliki oleh organisasi. Kaplan menggabungkan tiga tahap berkembangnya sebuah industri yaitu sebagai berikut :
  - a. *Growth*, merupakan proses pertama yang menciptakan kekuatan peningkatan bisnis yang maksimal.
  - b. *Sustain* merupakan proses selanjutnya organisasi sedang menjalankan penanaman modal dan penarikan modal untuk meningkatkan pemulihan modal.
  - c. *Harves* merupakan proses terakhir ketika organisasi mendapatkan hasil penanaman modal dari proses *sustain*.

Proses-proses kemajuan bisnis akan digunakan cara-cara yang berbeda. Di *perspektive finansial*, mempunyai tiga bagian dalam strategis yang dikerjakan oleh organisasi :

- a. perkembangan penghasilan dan perpaduan penghasilan yang dimiliki oleh perusahaan usaha
  - b. kemerosotan *cost* (biaya) dan kenaikan *productivity*.
  - c. Pemakaian harta yang optimum dan strategis penanaman modal.
2. Perspective Pelanggan (*Customer*), dalam perspective pelanggan memeriksa keadaan pelanggan dan bagian usaha telah organisasi pilih. Berguna untuk berkompetisi dengan pesaing. Bagian usaha yang dipilih menggambarkan kehadiran pelanggan untuk asal pemasukan organisasi. Di perspective pelanggan, perhitungan dikerjakan menggunakan lima tahapan (Kaplan,1996:67) sebagai berikut :
    - a. Penilaian keadaan usaha, perhitungan terhadap tingginya keadaan pasar organisasi mencerminkan ukuran usaha disuatu wilayah usaha terpilih yang digambarkan dalam wujud uang, total pelanggan, atau jumlah yang laku atas tiap jumlah barang yang dijual.

- b. Mengingat pelanggan, perhitungan dapat dilaksanakan dengan memahami keseluruhan presentase peningkatan usaha dengan total pelanggan yang organisasi miliki.
  - c. Perolehan pelanggan, penilaian dapat dilaksanakan ketika presentase total peningkatan pelanggan baru dan pertimbangan jumlah penjualan dengan total pelanggan baru.
  - d. Kepuasan pelanggan, perhitungan pada kepuasan *customer* bisa dilaksanakan menggunakan macam-macam teknik antara lain yaitu peninjauan melewati surat (pos), percakapan melewati telephone.
  - e. Peningkatan pelanggan, perhitungan pada peningkatan pelanggan bisa dilaksanakan dengan menerapkan *technic Activity Based-Costing* (ABC).
3. *Perspective* Proses Internal Usaha, organisasi mengukur semua kegiatan yang dilaksanakan organisasi seperti manager atau pegawai berguna dalam membuat produksi yang akan membuat pelanggan dan juga berbagai pemilik saham. Organisasi berpusat di tiga tahap usaha mencakup tahapan inovasi, tahap operasi, tahap pasca pemasaran.
  4. *Perspective* Peningkatan dan Evaluasi, menurut Robert S. Kaplan (Kaplan,1996) menyampaikan bahwa sebuah perusahaan usaha agar memfokuskan pegawainya, memonitor keamanan pegawai dan menambah ilmu para pegawai karena setelah ilmu pegawai meningkat maka kemampuan pegawai juga akan meningkat dan berperan serta dalam memperoleh hasil tiga perspective lainnya dan tujuan organisasi.

## **2.9 Perbedaan Antara SWOT *Balance Scorecard* (Ekonomi dan Bisnis) dengan SWOT *Balance Scorecard* (SI/TI)**

Perbedaan yang sangat mencolok antara penerapan SWOT *Balance Scorecard* (Ekonomi dan Bisnis) dengan SWOT *Balance Scorecard* (SI/TI) adalah SWOT *Balance Scorecard* (Ekonomi dan Bisnis) merupakan metode perumusan strategi yang mengacu kepada manajemen ekonomi sebagai tahap untuk perumusan strategi yang mengacu kepada manajemen ekonomi sebagai tahap untuk

merumuskan strategi-strategi yang berkaitan dengan bisnis. Sedangkan SWOT Balance Scorecard (SI/TI) adalah metode perencanaan strategi yang berguna untuk merumuskan strategi yang mengacu pada portofolio aplikasi berbasis komputer yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi sebagai langkah perumusan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis yang berfokus terhadap peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi [12]. Penelitian ini menggunakan metode SWOT dan Balance Scorecard yang mengarah pada sistem informasi perusahaan atau organisasi karena memiliki beberapa masalah dan perlu untuk diterapkan Perencanaan Strategi Sistem Informasi pada sistem perusahaan atau organisasi yang dinamakan sistem informasi berita.

## **2.10 Pengertian Sistem Informasi**

Pengertian Sistem Informasi menurut pendapat dari beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Pendapat dari O'brien (2005) *Information system* adalah gabungan dari pegawai dalam bidang perangkat keras, perangkat lunak, sumber daya data, dan jaringan komputer yang menggabungkan, mengganti, dan mengedarkan informasi di suatu perusahaan.
2. Pendapat dari George Bodnar (2001) *Information system* merupakan sistem yang menuju di pemakaian teknologi komputer di perusahaan guna mempersiapkan informasi untuk pengguna. Sistem informasi berdasarkan komputer merupakan rangkaian hardware dan software yang didesain guna mengganti data sebagai informasi yang bernilai.
3. Menurut Kusri dan Koniyo (2007) *Information system* merupakan sebuah *system* dalam perusahaan yang menyatukan keperluan dokumentasi transaksi harian, membantu pengoperasian, berupa managerial dan aktivitas strategis dari sebuah perusahaan dan mempersiapkan hasil laporan yang digunakan.
4. Menurut Dr. Azhar Susanto (2008) *Information System* merupakan bagian-bagian yang berinteraksi dan *team work* untuk menggabungkan, mengolah, mengarsipkan, dan mengedarkan informasi untuk membantu pengambilan

hasil, penyalarsan, pengontrolan, dan menjelaskan pekerjaan di dalam organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa *Information system* merupakan sebuah gabungan SDM (Sumber Daya Manusia), alat yang berfungsi sebagai bahan pengumpulan data dan pengolahan data untuk mendapatkan informasi bermanfaat bagi semua kegiatan perencanaan, kegiatan, pengoperasian, pengelolaan, dan pengambilan hasil dalam organisasi.