

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Perencanaan Strategis Sistem Informasi PT Infokom Elektrindo, Putro (2001), menegaskan:

PT Infokom Elektrindo mengalami persaingan yang sangat ketat dengan perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi lainnya sehingga menimbulkan permasalahan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.

Faktor-faktor internal tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, ancaman yang mungkin muncul serta peluang-peluang yang ada.

Sedangkan faktor-faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan analisis *Five Forces* dari Michael Porter yang berguna untuk mengidentifikasi posisi perusahaan terhadap *threat of new entrants*, *existing rival*, *bargaining power of supplier*, *bargaining power of buyer*, *substitute product/service*.

Dalam mendapatkan suatu profit, PT Infokom Elektrindo didukung oleh aktivitas inti dan aktivitas pendukung yang terdiri dari infrastruktur, sumber daya manusia, riset dan pengembangan, dan pengadaan sumber

daya. Aktivitas-aktivitas tersebut dianalisis dengan menggunakan *value chain*.

Hasil analisis internal dan eksternal dapat diperoleh beberapa rekomendasi untuk menyelesaikan hambatan-hambatan dan ancaman-ancaman yang muncul serta meningkatkan kekuatan perusahaan dengan memanfaatkan kesempatan yang ada, yaitu dengan menggunakan analisis CSF (*Critical Success Factor*).

Aplikasi-aplikasi yang telah ada dikembangkan dan gambaran lingkup perkembangan infrastruktur internal dianalisis dengan menggunakan analisis *current application portfolio* dan *current network*. Kedua analisis tersebut merupakan analisis lingkungan internal SI/TI. Aplikasi-aplikasi tersebut juga dipetakan dengan menggunakan matriks Mc Farlan. Selain itu juga dilakukan analisis lingkungan eksternal SI/TI terhadap pengaruh perkembangan teknologi terhadap kemajuan PT Infokom Elektrindo.

Dalam perencanaan SI/TI dilakukan suatu *future application portfolio* yaitu suatu aplikasi portfolio yang disesuaikan dengan menggunakan analisis CSF perusahaan yang kemudian dipetakan dalam matriks Mc Farlan.

Hasil dari matriks Mc Farlan kemudian dilakukan pengembangan paket aplikasi yang harus memenuhi kebutuhan bisnis yang menjadi CSF dari PT Infokom Elektrindo. Dalam pengembangan itulah dipilih suatu perangkat keras dan perangkat lunak.

2. Perencanaan Strategis Sistem Informasi *U.S Federal Information Management*, GAO's Advisory Council menjelaskan:

U.S Federal Information Management merupakan suatu department kementerian dalam bidang manajemen informasi, di Negara Amerika Serikat.

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk menganalisis lingkungan eksternal *U.S Federal Information Management*, *GAO's Advisory* menggunakan metode analisis, yaitu analisis PEST. Sedangkan rangkaian aktivitas inti *U.S Federal Information Management* dapat dijelaskan dengan detail dalam skema rantai nilai/*value chain*.

3. Perencanaan Sistem Informasi Strategis PT Intan Pariwara Klaten

PT Intan Pariwara merupakan suatu perusahaan penerbitan yang telah memiliki perwakilan yang cukup banyak dan tersebar di hampir seluruh propinsi di Indonesia sehingga perlu dilakukan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis PEST dan analisis kompetitif *forces Porter*.

Hubungan PT Intan Pariwara dengan pihak-pihak eksternal yang terkait dengan bisnis perusahaan digambarkan dalam Diagram konteks. Selain itu, juga dilakukan analisis *value chain* yang menggambarkan rangkaian aktivitas inti perusahaan.

Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT dan analisis CSF (*Critical Success Factors*) yang digunakan untuk mengetahui salah satu

kegiatan dari PT Intan Pariwara yang berpengaruh kuat pada kemampuan perusahaan mencapai tujuannya.

Sedangkan untuk aplikasi-aplikasi yang ada dalam perusahaan PT Intan Pariwara, digunakan analisis matriks Mc Farlan.

4. Strategi Sistem Informasi, Krakatau Steel Group. Krakatau Information Technology on The Net

Krakatau steel group merupakan perusahaan jasa yang secara umum berbisnis dalam bidang peleburan baja. Bagi perusahaan ini, pelanggan dan karyawan merupakan faktor paling berperan dalam menentukan strategi sistem informasi.

Bersama Pelanggan, Krakatau Steel Group melakukan perencanaan strategis sistem informasi yang sesuai dengan karakter bisnis pelanggan, mengembangkan sistem informasi yang spesifik dengan proses bisnis pelanggan, atau *tailored* dan secara *in-house*, memberikan jasa konsultasi pemilihan teknologi informasi, mengimplementasikan, serta memberikan edukasi dan pelatihan yang diperlukan untuk menopang proses bisnis yang baru.

Dalam proses perencanaan strategi sistem informasi bagi Krakatau Steel Group dilakukan dengan menganalisa SWOT dan membuatkan *Balance Scorecard* untuk di uji pengimplementasiannya dalam perusahaan.

5. Perencanaan Sistem Informasi Strategis PT Amarta Karya (Persero)

PT Amarta Karya merupakan suatu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang konstruksi dengan *core business* konstruksi baja. PT Amarta Karya memiliki banyak perwakilan yang tersebar di Indonesia sehingga perlu dilakukan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi), analisis ini tidak dilakukan pada penelitian di PT Infokom Eklektrindo namun dilakukan pada penelitian di *U.S Federal Information Management*, PT Intan Pariwara dan Krakata Steel Group. Selain itu juga dilakukan analisis kompetitif *Forces Porter*, sama seperti penelitian di PT Infokom Eklektrindo dan PT Intan Pariwara, dengan alasan karena analisis ini mampu mengidentifikasi posisi perusahaan terhadap persaingan dari pesaing-pesaing yang ada, ancaman pesaing-pesaing baru, ancaman produk-produk atau jasa-jasa pengganti, kekuatan menawar dari pelanggan-pelanggan dan kekuatan menawara dari pemasok-pemasok.

Hubungan PT Amarta Karya dengan pihak eksternal yang terjalin dalam bisnis perusahaan digambarkan dalam diagram konteks, analisis ini tidak dilakukan pada penelitian di PT Infokom Eklektrindo, *U.S Federal Information Management* dan PT Intan Pariwara. Selain itu digunakan pula analisis *value chain*, dikarenakan analisis ini dapat menggambarkan rangkaian aktivitas inti perusahaan, selain itu juga ada aktivitas pendukung yang terdiri dari infrastruktur, SDM, riset dan pengembangan, dan pengadaan sumber daya.

Analisis lain yang digunakan adalah SWOT, karena dapat memetakan empat faktor utama yaitu kekuatan, kelemahan serta identifikasi ancaman-ancaman dan peluang yang ada bagi perusahaan.

Analisa CSF digunakan untuk mengetahui salah satu kegiatan PT Amarta Karya yang berpengaruh kuat pada kemampuan perusahaan mencapai tujuannya, sama seperti yang telah dilakukan pada penelitian PT Intan Pariwara, karena CSF pada perusahaan sering kali tidak dirasakan oleh pimpinan perusahaan.

Analisis strategi yang digunakan adalah analisis TOWS (*Threat, Oppourtunities, Weakness amd Strength*), analisis ini dilakukan pada PT Intan Pariwara namun tidak pada perusahaan penelitian lain. Pada PT Amarta Karya juga dilakukan karena analisis TOWS merupakan analisis strategi yang dapat dirumuskan dari hasil SWOT, dari situ akan terlihat alternatif strategi yang sesuai sehingga dapat membantu PT Amarta Karya dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis.

Aplikasi-aplikasi yang ada di perusahaan akan dianalisis dengan menggunakan matriks Mc Farlan, sama seperti yang telah dilakukan pada penelitian PT Infokom Eklektrindo, karena dengan matriks Mc Farlan dapat disusun prioritas dari masing-masing aplikasi tersebut, yang kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan pengembangan aplikasi-aplikasi tersebut yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Dengan adanya usulan pengembangan aplikasi tersebut maka akan terlihat apakah

perlu adanya penambahan kebutuhan sumber daya manusia khususnya di fungsi Teknologi Informasi.

Pengimplementasian pengembangan protfolio aplikasi yang telah direncanakan, memerlukan biaya yang meliputi 2 komponen yaitu komponen biaya perangkat keras, termasuk jaringannya, dan komponen biaya perangkat lunak, termasuk biaya pengembangan aplikasi. Oleh karena itu perlu dilakukan rencana penyusunan waktu pengembangan aplikasi dan biaya yang diperlukan dalam penambahan perangkat keras dan perangkat lunak.

Tabel 1.
Perbandingan Metode Analisa Studi Kasus Berbeda

Studi Kasus					
Metode Analisa	PT. Infokom Elektrindo	<i>U.S Federal Information Management</i>	PT. Intan Pariwara	Krakatau Steel Group	PT. Amarta Karya
	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT-TOWS
	Competitive Forces Porter's		Competitive Force Porter's		Competitive Force Porter's
	Value Chain	Value Chain	Value Chain		Value Chain
	Mc. Farlan				Mc. Farlan
		PEST	PEST	PEST	PEST
			CSF		CSF
					Portopolio Aplikasi
				Balanced Scorecard	

B. Landasan Teori

1. Konsep Dasar Informasi

Informasi merupakan kumpulan data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerima. Suatu organisasi tanpa adanya suatu informasi maka organisasi tersebut tidak bisa berjalan dan tidak bisa beroperasi (Kristanto, 2003)

2. Kualitas Informasi

Kualitas informasi tergantung dari 4 hal yang sangat dominan yaitu keakuratan informasi, ketepatan waktu, relevan serta ekonomis, efisien dan dapat dipercaya. Keempat hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Akurat, berarti informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak menyesatkan bagi orang yang menerima informasi tersebut. Ketidak akuratan dapat terjadi karena sumber informasi mengalami gangguan atau kesengajaan sehingga merusak atau merubah data-data asli tersebut (Kristanto, 2003).

Tepat waktu, berarti informasi harus disajikan secara tepat waktu, mengingat informasi akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Keterlambatan informasi akan mengakibatkan kekeliruan dalam pengambilan keputusan (Oetomo, 2002)

Relevan, berarti informasi akan memiliki nilai manfaat yang tinggi, jika informasi tersebut diterima oleh mereka yang membutuhkan dan menjadi tidak berguna jika diberikan kepada mereka yang tidak membutuhkan

(Oetomo, 2002). Relevansi informasi untuk tiap-tiap orang berbeda (Kristanto, 2003)

Ekonomis, efisien dan dapat dipercaya, berarti informasi yang dihasilkan mempunyai manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya mendapatkannya dan sebagian besar informasi tidak dapat ditaksir nilai efektivitasnya. Selain itu informasi yang dihasilkan juga bisa dipercaya kebenarannya dan tidak mengada-ada (Kristanto, 2003). Bilamana cara dan biaya untuk memperoleh informasi sulit dan mahal, maka orang menjadi tidak berminat untuk memperolehnya, atau mencari alternatif substitusinya (Oetomo, 2002).

3. Konsep Dasar Sistem Informasi

Sesungguhnya yang dimaksud dengan sistem informasi tidak harus melibatkan komputer. Sistem informasi yang menggunakan komputer biasa disebut sistem informasi berbasis komputer. Dalam prakteknya, istilah sistem informasi lebih sering dipakai tanpa embel-embel berbasis komputer walaupun dalam kenyataannya komputer merupakan bagian yang penting. (Kadir, 2002)

Sebuah sistem informasi merupakan kumpulan dari perangkat keras dan perangkat lunak komputer serta perangkat manusia yang akan mengolah data menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak tersebut (Kristanto, 2003) telah diketahui bahwa informasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen di dalam pengambilan keputusan.

Sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang mendukung fungsi operasi organisasi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi dari suatu organisasi untuk dapat menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan (Sutabri, 2004).

4. Manfaat Sistem Informasi

Adapun manfaat dari sistem informasi, menurut kristanto (2003), adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi menggunakan sistem informasi untuk mengolah transaksi-transaksi, mengurangi biaya dan menghasilkan pendapatan sebagai salah satu prosuk atau pelayanan mereka
- b. Bank menggunakan sistem informasi untuk mengolah cek-cek nasabah dan membuat berbagai laporan rekening Koran dan transaksi yang terjadi.
- c. Perusahaan menggunakan sistem informasi untuk mempertahankan persediaan pada tingkat paling rendah agar konsisten dengan jenis barang yang tersedia.

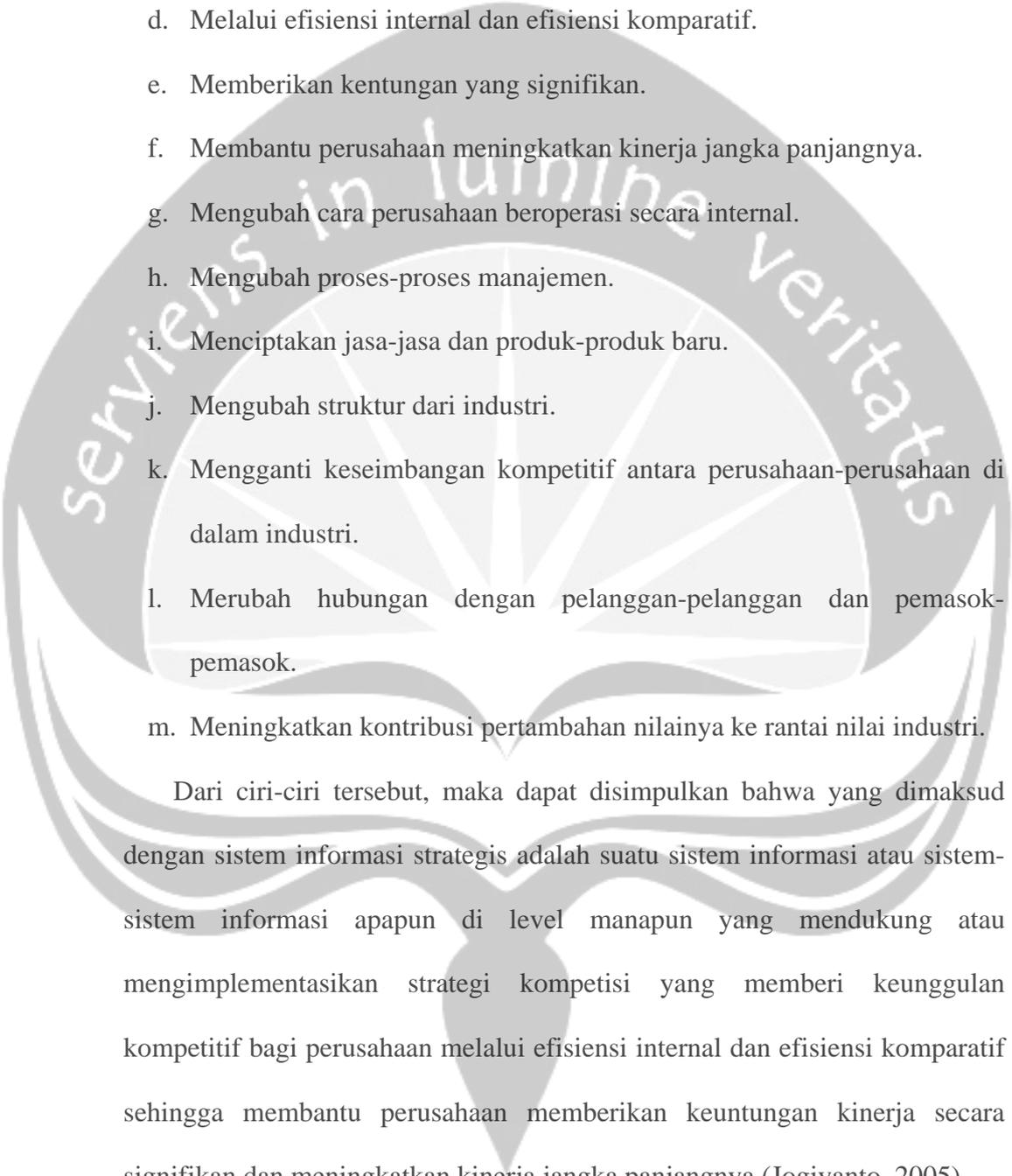
5. Definisi Sistem Informasi Strategis (SIS)

Berikut adalah beberapa definisi SIS, dalam bukunya Jogiyanto (2005):

- a. Bakos dan Treacy (1986) mendefinisikan SIS sebagai sistem-sistem informasi yang menghasilkan efisiensi internal dan efisiensi komparatif.
- b. Remenyi (1988) mendefinisikan SIS sebagai suatu sistem yang membantu suatu perusahaan meningkatkan kinerja jangka panjangnya dengan secara langsung meningkatkan kontribusi pertumbuhan nilainya ke rantai industri.
- c. Wiseman (1988) mendefinisikan SIS sebagai suatu penggunaan teknologi informasi untuk mendukung atau menerapkan strategi kompetisi dari perusahaan.
- d. Earl (1988) mendefinisikan SIS sebagai suatu sistem informasi yang baik mendukung atau memfasilitasi suatu strategi bisnis tertentu atau bagian-bagiannya.
- e. Laudon dan Laudon (1998) mendefinisikan SIS sebagai sistem-sistem komputer di level manapun di organisasi yang merubah tujuan, operasi-operasi, produk-produk, jasa-jasa atau hubungan-hubungan lingkungan untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitifnya.

Dari beberapa definisi ini, menurut Jogiyanto (2005), maka dapat diambil kesimpulan bahwa SIS mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Suatu sistem informasi atau sistem-sistem informasi apapun di level manapun.

- 
- b. Untuk mendukung atau mengimplementasikan strategi kompetisi dari perusahaan.
 - c. Memberi keuntungan kompetisi bagi perusahaan.
 - d. Melalui efisiensi internal dan efisiensi komparatif.
 - e. Memberikan keuntungan yang signifikan.
 - f. Membantu perusahaan meningkatkan kinerja jangka panjangnya.
 - g. Mengubah cara perusahaan beroperasi secara internal.
 - h. Mengubah proses-proses manajemen.
 - i. Menciptakan jasa-jasa dan produk-produk baru.
 - j. Mengubah struktur dari industri.
 - k. Mengganti keseimbangan kompetitif antara perusahaan-perusahaan di dalam industri.
 - l. Merubah hubungan dengan pelanggan-pelanggan dan pemasok-pemasok.
 - m. Meningkatkan kontribusi pertambahan nilainya ke rantai nilai industri.

Dari ciri-ciri tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan sistem informasi strategis adalah suatu sistem informasi atau sistem-sistem informasi apapun di level manapun yang mendukung atau mengimplementasikan strategi kompetisi yang memberi keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui efisiensi internal dan efisiensi komparatif sehingga membantu perusahaan memberikan keuntungan kinerja secara signifikan dan meningkatkan kinerja jangka panjangnya (Jogiyanto, 2005)

6. Perencanaan Strategis

Merupakan suatu proses untuk mengembangkan strategi formal demi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang. Biasanya, proses ini termasuk mendefinisikan misi perusahaan dan menetapkan tujuan serta sasaran dalam rencana strategis, rencana jangka panjang, dan rencana tahunan (Kotler, 1997).

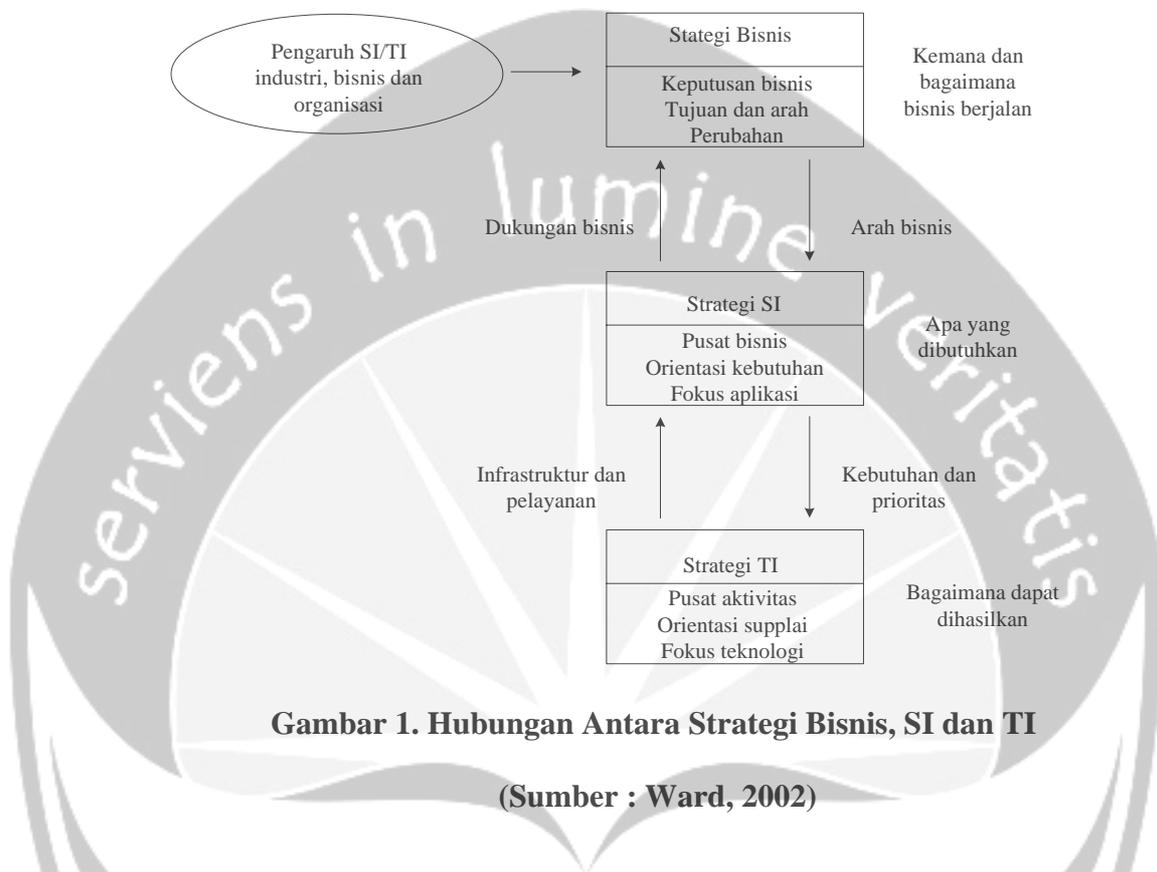
Tidak semua perusahaan menggunakan perencanaan formal; masih ada banyak perusahaan lain yang tidak menggunakan perencanaan dengan baik. Sebenarnya, kalau dilakukan dengan baik, perencanaan formal menawarkan beberapa manfaat. Perencanaan formal mendorong manajemen berpikir ke depan secara sistematis, membuat sasaran dan kebijakan menjadi lebih tajam, mendorong koordinasi yang lebih baik antara berbagai usaha, dan memberikan standar kinerja yang lebih jelas (Kotler, 1997).

Suatu bagian kunci dari proses perencanaan adalah mengembangkan portofolio bisnis yang konsisten dengan misi perusahaan (Kotler, 1997).

7. Hubungan Antara Strategi Bisnis, Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi

Strategi bisnis yang diterapkan oleh sebuah perusahaan tidak dapat dilepaskan begitu saja dari strategi sistem informasi dan strategi teknologi informasi karena dengan adanya perkembangan atau kemajuan sistem informasi dan teknologi informasi maka perusahaan tersebut dapat memanfaatkannya untuk mendukung strategi bisnisnya. Hubungan antara

strategi bisnis, sistem informasi dan teknologi informasi dapat dijelaskan pada gambar 1.



Gambar 1. Hubungan Antara Strategi Bisnis, SI dan TI

(Sumber : Ward, 2002)

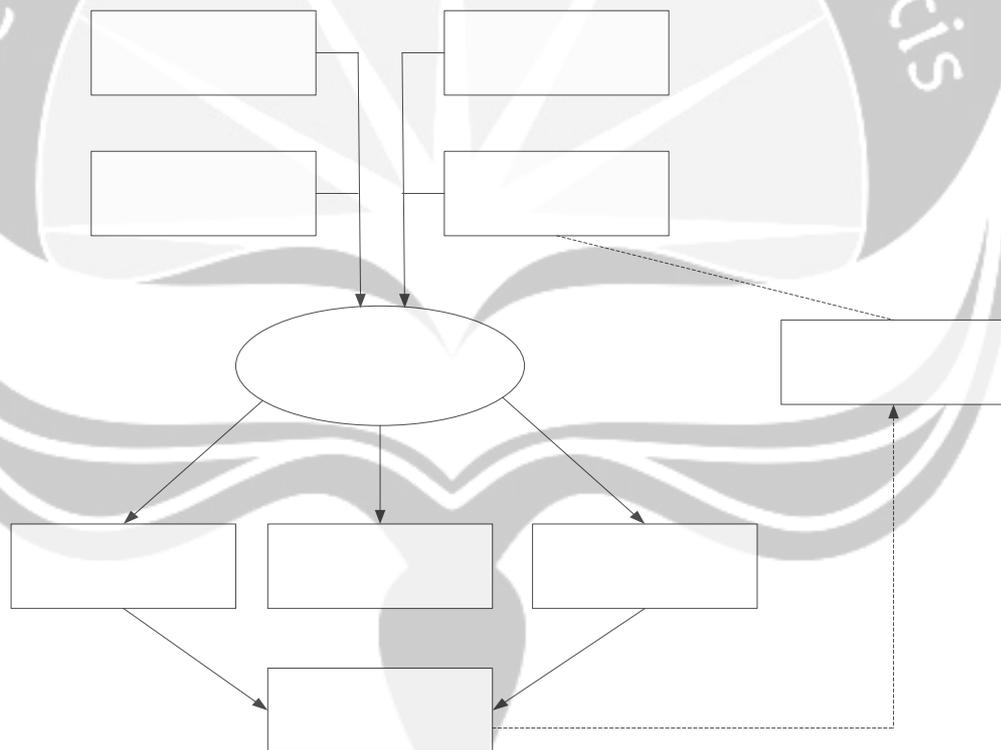
8. Proses Perencanaan Strategi SI/TI

Menurut Ward (2002), proses perencanaan SI/TI membutuhkan suatu *input*/masukan dan menghasilkan suatu *output*/keluaran. Model strategi SI/TI dapat dilihat pada gambar 2.

Proses input/masukannya terdiri dari lingkungan bisnis internal, lingkungan bisnis eksternal, lingkungan SI/TI internal dan lingkungan SI/TI eksternal. Lingkungan bisnis internal antara lain tentang strategi bisnis, proses bisnis yang berjalan, aktivitas dan informasi yang digunakan serta lingkungan

organisasinya. Lingkungan bisnis eksternal merupakan suatu faktor eksternal yang penting dan relevan bagi organisasi, misalnya politik, ekonomi, social dan teknologi. Lingkungan SI/TI internal antara lain *current portofolio*, organisasi SI dan keahlian serta asset perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur komunikasi dan teknologi yang digunakan. Lingkungan SI/TI eksternal antara lain perspektif pada trend teknologi, peluang penggunaan SI/TI secara inovatif, dan informasi tentang kompetitor atau organisasi lain (apa yang mereka lakukan).

Proses *output*/keluaran yang dihasilkan dapat berupa strategi manajemen SI/TI, strategi bisnis SI, dan strategi TI.



Gambar 2. Model Strategi SI/TI

(Sumber : Ward, 2002)

Lingkungan Bisnis
Eksternal

9. Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu kegiatan penting dalam perusahaan, tidak hanya terbatas aktivitas menjual/jasa saja/pemindahan barang dari satu tempat ke tempat lain (transpotasi). Pemasaran merupakan suatu jembatan antara produsen dan konsumen, meliputi semua jenis kegiatan dalam barang dan pelayanan bagi konsumen (Anief, 2000).

Proses pertukaran mencakup pekerjaan. Penjual harus mencari pembeli, mengenali kebutuhan mereka, merancang produk dan jasa dengan baik, menetapkan harga, mempromosikannya, dan menyimpan serta mengirimkannya. Aktivitas seperti pengembangan produk, riset, komunikasi, distribusi, penetapan harga, dan pelayanan merupakan aktivitas inti pemasaran. Selain penjual, pembeli juga melakukan aktivitas pemasaran ketika mereka mencari barang yang mereka butuhkan dengan harga sesuai kemampuan (Kotler, 1997).

Dalam situasi yang biasa, pemasaran mencakup melayani pasar pengguna akhir bersama dengan para pesaing. Perusahaan dan pesaing mengirimkan produk dan pesanan mereka masing-masing langsung kepada konsumen atau lewat perantara pemasaran kepada pengguna akhir. Semua aktor dalam sistem ini dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan yang besar (demografik, ekonomik, fisik, teknologi, politik/legal, sosial/budaya). Jadi, sukses sebuah perusahaan tidak hanya tergantung pada tindakan mereka sendiri, melainkan juga seberapa baik rangkaian nilai tadi melayani kebutuhan konsumen akhir (Kotler, 1997).

10. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran mempunyai perspektif dari luar ke dalam. Konsep ini dimulai dengan memusatkan perhatian penuh dengan baik, fokus pada kebutuhan pelanggan, mengkoordinasikan semua aktivitas pemasaran yang mempengaruhi pelanggan, dan memperoleh laba dengan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan berdasarkan pada nilai bagi dan kepuasan pelanggan. Di bawah konsep pemasaran, perusahaan menghasilkan apa yang diinginkan konsumen, dan karena itu memuaskan konsumen dan memperoleh laba (Kotler, 1997).

Konsep pemasaran perusahaan yang berhasil sekarang ini adalah pemasaran harus berorientasi pada konsumen, semua fase manajemen dalam menentukan keputusan harus dipertimbangkan masalah berorientasi pada konsumen (Anief, 2000).

11. Variabel Pemasaran

Empat golongan variable pemasaran (Anief, 2000) antara lain :

- a. Produk, sifat dari produk itu sendiri yang telah dirancang untuk memuaskan golongan pelanggan, yang telah ditentukan sebelumnya merupakan suatu bagian (segmen).
- b. Harga, pemberian harga yang tergantung keinginan perusahaan dalam membayangkan mengenai saingan harga dan permintaan pasar.

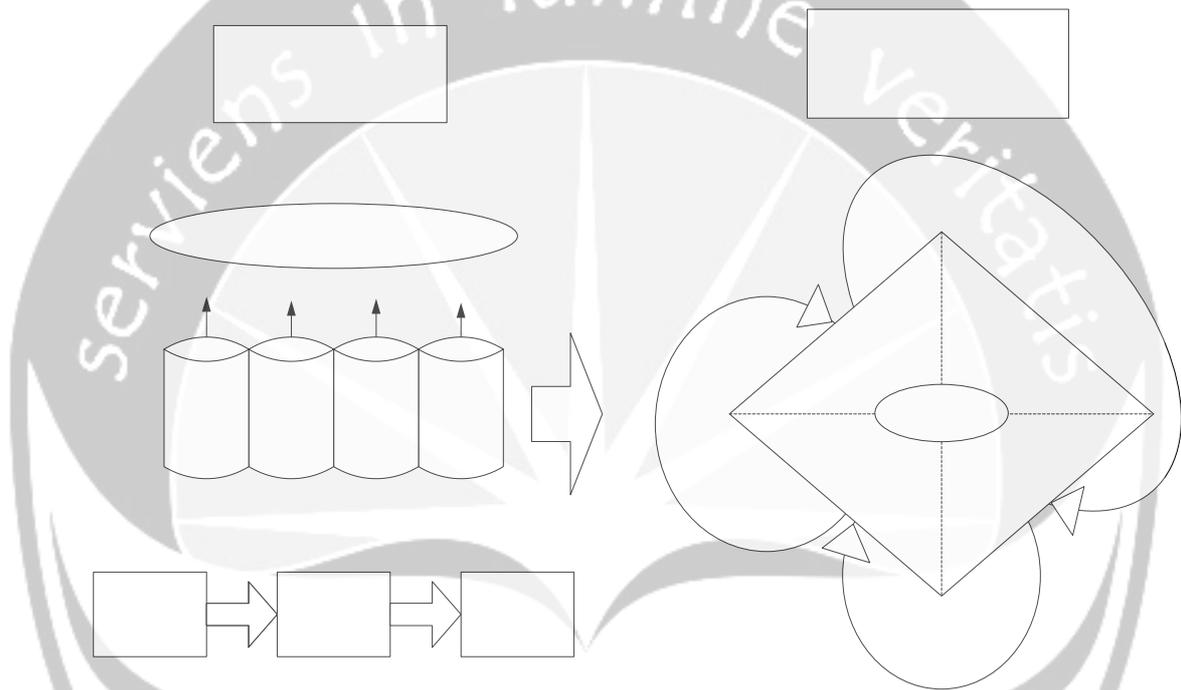
- c. Promosi, dapat dilakukan melalui surat kabar, majalah, radio, televisi, atau tempat promosi penjualan lainnya.
- d. Tempat, tidak hanya meliputi daerah geografis/negara yang dipilih, tapi juga termasuk semua saluran dan peraturan pemasaran melalui nama produk itu berjalan termasuk pula transportasi yang digunakan dan rute ke pemakai.

12. Analisis Pelanggan

Analisis pelanggan adalah meneliti dan mengevaluasi kebutuhan, kemauan, serta keinginan pelanggan dengan melibatkan sejumlah kegiatan seperti survei pelanggan, analisis informasi konsumen, evaluasi strategi posisi pasar, mengembangkan profil pelanggan, dan menetapkan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang diperoleh dari analisis pelanggan bisa sangat penting untuk membuat pernyataan misi yang efektif. Profil pelanggan dapat mengungkapkan karakteristik demografi dari pelanggan organisasi. Pembeli, penjual, distributor, pramuniaga, manajer, pedagang besar, (*wholesaler*), pedagang ritel (*retailer*), pemasok dan kreditor semuanya dapat berpartisipasi dalam pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Organisasi yang sukses terus menerus memonitor pola membeli pelanggan dan calon pelanggan (David, 2004).

13. CRM (*Customer Relationship Management*)

Kesadaran bahwa bisnis akan berhasil jika tidak meninggalkan relasi dengan pelanggannya dirasa sangat penting terutama dalam bisnis yang selalu menghadapi persaingan yang semakin tajam. Pergeseran pemasaran konvensional ke CRM (*Customer Relationship Management*) dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Pergeseran Ke CRM
Fungsi-fungsi bekerja secara terpisah

(Sumber : Oetomo dkk, 2003)

Model pemasaran lama (sebelah kiri) dan metode yang berbasis pelanggan (sebelah kanan) tampak pada gambar di atas. Di dalam metode lama tampak bahwa pelanggan dilayani oleh berbagai departemen, yaitu pemasaran (*marketing*), penjualan (*sales*), penyiapan barang (*fulfillment*), dan

Pemasaran

Penjualan

Penyelesaian

Layanan Pelanggan

layanan pelanggan (*customer service*). Namun di sana tampak jelas bahwa masing-masing departemen itu terkurung oleh semacam tabung (*silos*), sehingga masing-masing ‘hanya akan melayani jika masih ada dalam wilayah tabungnya’, jika tidak, maka ia tidak dapat berbuat apa-apa atau saling lempar tanggung jawab dan biasanya mereka mengatakan ‘*that is not my job*’ (Oetomo dkk, 2003).

Sekarang dengan pergeseran berbasis pelanggan akan langsung dapat dirasakan manfaatnya. Pelanggan tidak lagi hanya dilayani, tetapi dilingkupi oleh berbagai departemen, baik dari pemasaran, penjualan, penyiapan, dan layanan pelanggan dari mulai *pre-sale* hingga *post-sale* dan tampak bahwa pelanggan sebagai fokus dari jajaran genjang atau segi empat pada gambar di atas (Oetomo dkk, 2003).

Perbedaan lain antara metode lama dengan yang berbasis pelanggan ini adalah kata *experience* (pengalaman) dalam setiap tahapan, mulai dari *pre-sale* hingga *post-sale*. Setiap departemen yang memberikan layanan akan memberikan relasi yang unik (*unique relationship*) dengan pelanggannya dan akan menumbuhkan nilai di mata pelanggannya (Oetomo dkk, 2003).

CRM diawali dengan pengumpulan informasi tentang apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh pelanggan dari perusahaan. Dengan mengetahui kebutuhan pelanggan tersebut, perusahaan dapat memanjakannya dan “mengikatnya” dalam sebuah ”persahabatan”. Menurut konsepnya CRM menganjurkan agar perusahaan membuka saluran-saluran komunikasi semudah mungkin dengan tingkat respon yang tinggi, agar pelanggan

merasakan kedekatan dengan pihak perusahaan, yang membuat mereka merasa aman untuk mengkonsumsi produk-produk yang dipasarkannya. Komunikasi yang tidak lancar, dapat menumbuhkan keragu-raguan di hati pelanggan (Oetomo dkk, 2003).

Relasi antara perusahaan dan pelanggan yang terjalin sangat erat akan membuat pelanggan merasa ikut memiliki perusahaan. Dari situ, loyalitasnya terhadap perusahaan sedikit demi sedikit akan semakin tumbuh dan berkembang. Dengan demikian perusahaan akan memperoleh manfaat dari penerapan CRM ini, yakni memiliki pelanggan yang loyal (Oetomo dkk, 2003).

Agar perusahaan dapat membangun persahabatan dengan para pelanggannya, maka konsep CRM ini harus dapat diterapkan di semua lini perusahaan, mulai dari bagian pemasaran, media promosi dan evaluasi dari pelanggan, kasir atau transaksi, dan departemen lainnya (Oetomo dkk, 2003).

14. Nilai, Kepuasan, Dan Mutu

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai yang dinikmati pelanggan karena memiliki serta menggunakan suatu produk dan biaya untuk memiliki produk tersebut. Pelanggan sering kali tidak menentukan nilai produk dan biaya secara akurat dan obyektif. Mereka bertindak berdasarkan pada anggapan nilai (Kotler, 1997).

Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Bila prestasi produk jauh

lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, pembelinya tidak puas. Bila prestasi sesuai dengan harapan, pembelinya merasa puas. Perusahaan pemasaran terkemuka mencari jalan mereka sendiri untuk mempertahankan agar pelanggan mereka tetap puas. Pelanggan yang merasa puas akan membeli ulang, dan mereka memberitahu orang lain mengenai pengalaman baik dengan produk itu. Kuncinya adalah memenuhi harapan pelanggan dengan prestasi perusahaan. Perusahaan yang cerdas mempunyai tujuan membuat gembira pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka serahkan, kemudian menyerahkan lebih banyak dari yang mereka janjikan (Kotler, 1997).

Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan mutu. Mutu merupakan sifat dan karakteristik total dari sebuah produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan pelanggan (Kotler, 1997).

15. Mengidentifikasi Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler (1997), tidak setiap perusahaan mempunyai banyak peluang untuk mendiferensiasikan tawarannya dan memperoleh keunggulan bersaing. Beberapa perusahaan melihat banyak keunggulan kecil yang mudah ditiru oleh pesaing dan, oleh karena itu, cepat hilang. Sebuah perusahaan atau tawaran pasar dapat dideferensiasikan sepanjang lini produk, servis, personel, atau citranya. Penjelasannya adalah sebagai berikut :

- a. Diferensiasi produk. Sebuah perusahaan dapat mendiferensiasikan produk secara fisik.

- b. Diferensiasi servis. Sebagai tambahan dari membedakan produk secara fisik, perusahaan dapat juga membedakan servis yang menyertai produk. Beberapa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing lewat penyerahan yang cepat, nyaman, atau cermat. Beberapa perusahaan mendiferensiasikan tawaran mereka dengan menyediakan servis pelatihan pelanggan.
- c. Diferensiasi personil. Perusahaan dapat meraih keunggulan yang sangat bersaing lewat mempekerjakan dan melatih orang yang lebih baik ketimbang yang bekerja di perusahaan pesaing. Diferensiasi personil mengharuskan perusahaan menyeleksi secara hati-hati orang yang akan berhubungan dengan pelanggan dan benar-benar melatih mereka.
- d. Diferensiasi citra. Perusahaan berusaha untuk menegakkan citra yang membedakan mereka dari pesaing. Suatu citra perusahaan harus menyampaikan manfaat khusus dan pemosisian produk tersebut. Mengembangkan citra yang kuat dan berbeda menuntut kreativitas dan kerja keras. Sebuah perusahaan tidak dapat menanamkan citra dalam benak masyarakat dalam sekejap hanya menggunakan beberapa iklan. Sebuah perusahaan dapat juga menciptakan citra lewat jenis kegiatan yang disponsornya.

16. Analisis Lingkungan Eksternal

- a. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)

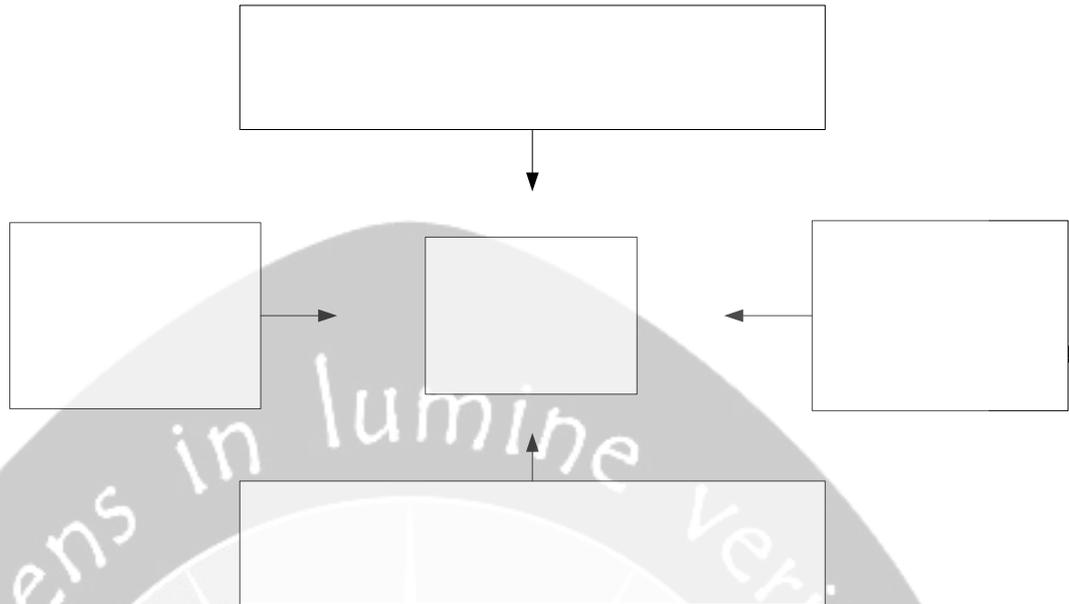
Analisis PEST mencakup kondisi lingkungan makro Indonesia, yaitu perekonomian, teknologi, politik/hukum, dan sosiokultural.

Lingkungan ekonomi terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola membeli konsumen. Sedangkan teknologi baru menciptakan pasar dan peluang baru. Keputusan pemasaran amat dipengaruhi oleh perkembangan dalam lingkungan politik yang terdiri dari undang-undang, kantor pemerintah, dan tekanan kelompok yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individual dalam suatu masyarakat. Lingkungan budaya terdiri dari lembaga dan kekuatan-kekuatan lain yang mempengaruhi nilai-nilai dasar, persepsi, pilihan, dan tingkah laku yang dianut masyarakat (Kotler, 1997).

b. Model tekanan-tekanan kompetisi

Sistem informasi strategis (Menurut Jogiyanto, 2005), digunakan sebagai alat kompetisi untuk memenangkan persaingan. Model yang menjelaskan ancaman kompetisi yang banyak digunakan adalah yang dikenalkan Porter (1985) dengan nama *competitive forces model*.

Porter menjelaskan bahwa persaingan terdiri dari lima ancaman, yaitu persaingan dari pesaing-pesaing yang sudah ada, ancaman pesaing-pesaing baru, ancaman produk-produk atau jasa-jasa substitusi, kekuatan menawar dari pelanggan-pelanggan, dan kekuatan menawar dari pemasok-pemasok seperti terlihat pada gambar 4.



Gambar 4. Lima ancaman persaingan menurut Porter

(Sumber : Jogiyanto, 2005)

Kekuatan menawar dari pemasok

Perseturuan di antara perusahaan yang bersaing merupakan sebuah kekuatan yang paling berpengaruh dibandingkan empat kekuatan lainnya. Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dibandingkan dengan strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan pesaing. Perubahan strategi di sebuah perusahaandapat diimbangi serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan mutu, menambah fitur, menyediakan pelayanan, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan (David, 2004).

Ancaman pr

Potensi masuknya pesaing baru. Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tertentu, sudah pasti intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Hambatan-hambatan terhadap masuknya pesaing baru bisa berupa pentingnya memperoleh skala ekonomi dengan cepat, pentingnya

memperoleh teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, kuatnya loyalitas pelanggan, fanatisme terhadap merek tertentu, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses bahan baku, kepemilikan paten, lokasi yang tidak menguntungkan, serangan balik oleh perusahaan yang bertahan, dan potensi kejenuhan pasar. Walaupun banyak hambatan, perusahaan baru kadang-kadang masuk ke dalam industri dengan produk yang lebih tinggi mutunya, harga yang lebih rendah, dan tenaga pemasaran yang banyak (David, 2004).

Potensi pengembangan produk pengganti. Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti. Contohnya, produsen tempat plastik bersaing dengan produsen tempat dari gelas, karton dan aluminium. Tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk pun rendah. Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar (David, 2004).

Kekuatan tawar pemasok. Kekuatan tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Seringkali demi kepentingan bersama, pemasok dan produsen saling membantu dengan memberikan harga

yang terjangkau, mutu yang lebih baik, pengembangan pelayanan baru, penyerahan barang tepat waktu, dan mengurangi biaya inventarisasi, sehingga meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait (David, 2004).

Kekuatan tawar konsumen. Ketika pelanggan terkonsentrasi atau jumlahnya besar, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan tawarnya merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau pelayanan khusus untuk memperoleh loyalitas pelanggan ketika kekuatan tawar dari konsumen luar biasa. Kekuatan tawar konsumen juga lebih besar ketika produk yang dibeli bersifat standar atau tidak berbeda (David, 2004).

Keuntungan kompetisi dapat dicapai jika perusahaan mampu mengatasi hubungannya dengan pelanggan, pemasok, produk dan jasa substitusi, calon pesaing baru dan pesaing lama yang sudah ada. Perusahaan dapat menggunakan satu atau lebih strategi yang sudah ada, misalnya *cost leadership strategy*, *differentiation strategy* dan yang lainnya untuk mengatasi kelima ancaman tersebut untuk diubah menjadi *opportunity* atau kesempatan.

17. Analisis Lingkungan Internal

a. Diagram Konteks

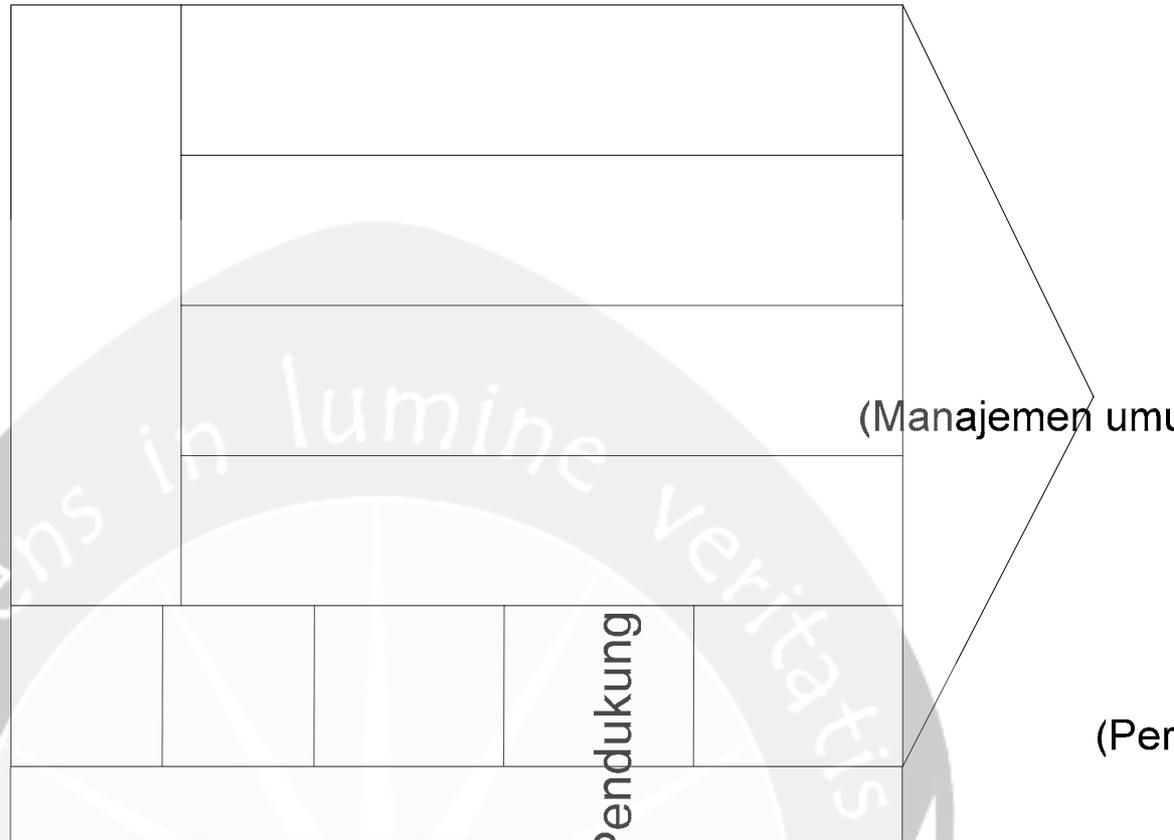
Hubungan antara sistem dan pihak eksternal yang terkait dengan bisnis perusahaan.

b. Model Rantai Nilai (*Value Chain*)

Porter (1985) dalam buku Jogiyanto (2005), membagi aktivitas di dalam perusahaan menjadi Sembilan aktivitas yang dikelompokkan menjadi dua aktivitas besar, yaitu empat aktivitas pendukung dan lima aktivitas utama, seperti terlihat pada gambar 5. Empat aktivitas pendukung yaitu infrastruktur perusahaan (*management and administrative services* yaitu manajemen, akuntansi, keuangan, dan sebagainya), manajemen sumberdaya manusia (*human resource management* seperti penerimaan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia), pengembangan teknologi (*technology development* seperti R&D, peningkatan kualitas produk dan proses), dan pengadaan barang (*procurement*).

Porter mengidentifikasi lima kegiatan utama yang biasanya terjadi di setiap bisnis : (1) *inbound logistics* bahan mentah; (2) operasi; (3) *outbound logistics* barang jadi; (4) pemasaran dan penjualan, dan (5) layanan konsumen (Hunger, 2003).

Porter menjelaskan bahwa untuk mencapai keuntungan kompetisi, kesembilan kegiatan-kegiatan tersebut harus ditingkatkan nilainya, yaitu harus efisien dan efektif. Nilai di tiap kegiatan akan dibawa kegiatan lainnya dan akan menambah nilai di kegiatan berikutnya dan seterusnya, sehingga akhir dari seluruh kegiatan akan sangat bernilai.



Gambar 5. Model rantai nilai oleh Porter

(Sumber : Hunger, 2003)

18. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*)

Analisis SWOT dibutuhkan untuk mengetahui perhatian manajemen terhadap kondisi internal dan eksternal dari organisasi (Witarto, 2004). Analisis SWOT ini mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal.

Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada peristiwa dan tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan persaingan yang dapat menguntungkan atau

Inbound Logistics
 (Penanganan bahan mentah dan pergudangan)
 Operasi

(Per
 (Pemb
 (Pe
 Dist
 Pr

merugikan suatu organisasi secara berarti di masa depan. Peluan dan ancaman sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2004).

Kekuatan dan kelemahan internal adalah segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut ada dalam kegiatan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen di setiap perusahaan. Mengenali dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi di bidang-bidang fungsional dari bisnis merupakan kegiatan manajemen strategis yang menonjolkan kekuatan internal dan berusaha menghapus kelemahan internal (David, 2004).

19. Analisis CSF (*Critical Success Factor*)

Analisis faktor penentu sukses usaha (CSF) digunakan untuk menyusun struktur kebutuhan informasi pada hirarki manajemen. Setiap manajer mempunyai kebutuhan informasi yang spesifik, dipengaruhi oleh tingkatan dan skala tanggungjawab, serta jenis dan skala sumberdaya organisasi yang digunakannya (Witarto, 2004). Faktor-faktor kunci keberhasilan adalah faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kemampuan anggota-anggota industri untuk berhasil di pasar. Faktor-faktor ini dapat berupa elemen-elemen khusus dari strategi yang dapat berupa sumber-sumber daya informasi, kompetensi-kompetensi sistem teknologi informasi, kemampuan-kemampuan

kompetisi yang diciptakan oleh sistem teknologi informasi yang dapat membuat perusahaan mempunyai posisi kuat di pasar (Jogiyanto, 2005).

20. Analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness and Strengths*)

Konsep pemasaran jelaslah memiliki dasar yang lebih kuat daripada konsep penjualan. Disamping analisa SWOT, penting juga dilakukan analisa TOWS. Sangat penting untuk melihat apa ancaman yang akan kita hadapi daripada melihat peluang terlebih dahulu. Tapi tentu saja, ada bahayanya jika terlalu banyak memikirkan ancaman. Kapan bisa maju? Oleh karena itu, perlu melihat ancaman terlebih dahulu, baru kemudian mencari peluang dari ancaman tersebut. Dan begitu pula, lebih baik untuk melihat apa kelemahan orang terlebih dahulu, kemudian apa kelebihanannya. Jika terlalu fokus pada kelebihan seseorang, maka dengan mudahnya melupakan kelemahannya dan melalaikan ancaman. Akan lebih baik jika menggunakan pendekatan TOWS daripada SWOT. Jika TOWS melihat dari dalam ke luar, maka SWOT menggunakan pendekatan sebaliknya, melihat dari luar ke dalam (Anonim, 2005).

Matriks strategi TOWS merangkat perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sulit dalam

mengembangkan Matriks TOWS dan memerlukan penilaian yang baik (David, 2004).

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat dipakai untuk meningkatkan trend dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT supaya mereka dapat masuk ke dalam situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Jika perusahaan mempunyai kelemahan besar, perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasinya dan membuatnya menjadi kekuatan. Kalau menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang (David, 2004).

Strategi WT bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang peluang eksternal yang besar ada, tetapi kelemahan internal sebuah perusahaan membuatnya tidak mampu memanfaatkan peluang itu (David, 2004).

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu menghadapi ancaman frontal dalam lingkungan eksternal (David, 2004).

Strategi WT merupakan taktik difensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal,

sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan, atau melakukan merger, rasionalisasi, menyatakan pailit atau memilih dilikuidasi (David, 2004).

21. Matriks Mc Farlan

Matriks Mc Farlan (Ward, 2002) digunakan untuk menyusun portofolio aplikasi berdasarkan prioritas dari masing-masing aplikasi tersebut, yang kemudian menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan pengembangan aplikasi-aplikasi tersebut. Mc Farlan mengembangkan model portofolio aplikasi dengan melihat kontribusi aplikasi SI/TI terhadap organisasi saat ini dan di masa depan. Matriks McFarlan terdiri atas empat kuadran :

- a. *Strategic*, aplikasi ini mempunyai posisi yang kritikal dalam mewujudkan strategi perusahaan di masa depan.
- b. *High Potential*, aplikasi ini suatu saat harus dimiliki untuk mencapai kesuksesan bagi perusahaan.
- c. *Support*, aplikasi ini bersifat pendukung tapi tidak kritikal dalam mencapai kesuksesan.
- d. *Key Operational*, aplikasi tersebut harus ada dan perusahaan pada saat ini tergantung pada aplikasi tersebut untuk mencapai sukses.