

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Literatur**

Sukses sebuah perusahaan tidak lepas dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan karena strategi bisnis merupakan hal yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Membangun sukses sebuah bisnis merupakan tantangan yang memerlukan waktu dimana eksekutif memahami strategi dan bagaimana melaksanakan strategi, membangun dan meningkatkan kapasitas dan menciptakan nilai untuk seluruh *stakeholder*. (Lynda M. Applegate, 2009). Strategi bisnis merupakan hal yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi perusahaan adalah arah dan scope dari perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Untuk mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi di dalam lingkungan yang selalu berubah untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan stakeholder. (Dafe Chaffey, 2009). Hal ini dituangkan dalam bentuk usaha yang beraneka ragam. Banyak sekali hal yang mempengaruhi strategi bisnis, untuk membangun strategi yang kompetitif digunakanlah model kekuatan kompetitif Porter. Bahwa ada lima kekuatan luar dalam industri yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan tingkat profitabilitas adalah :

1. Ancaman adanya pesaing baru.
2. Daya tawar dari para supplier.
3. Daya tawar dari pengguna.
4. Ancaman dari produk dan layanan pengganti.
5. Persaingan antara perusahaan-perusahaan yang ada.

Juga ada aktifitas internal perusahaan yang disebut *internal value chain* sebagai aktifitas internal perusahaan yang dapat mewujudkan strategi yang diterapkan oleh perusahaan, ada 5 aktifitas utama yaitu :

1. *Inbound Logistic*
2. *Operation*
3. *Outbound Logistic*
4. *Marketing and sales*
5. *Service*

Salah satu bentuk strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan adalah *Customer orientation* dimana pendekatan ke pelanggan menjadi tujuan dari strategi ini. Yang diharapkan dapat memelihara hubungan bisnis dengan pelanggan bahkan lebih meningkatkan dan memperluas pasar. (Efraim Turban, 2010)

Menurut Dave Chaffey (2009) e-CRM tidak dapat dipisahkan dari CRM, interaksi alamiah dari kombinasi web dan komunikasi lewat email, messenger dan sms menjadi sebuah kondisi yang ideal dalam membangun hubungan dengan pelanggan, dan database digunakan untuk menyimpan informasi tentang hubungan dan menyajikan informasi untuk pengembangan layanan pribadi. Pendekatan CRM secara online inilah yang kemudian dikenal sebagai e-CRM. Akan tetapi CRM maupun e-CRM tidak hanya sekedar teknologi dan database, ini bukan hanya proses atau cara melakukan sesuatu, ini membutuhkan, tindakan nyata, sebuah budaya pelanggan yang lengkap.

Banyak penelitian sebelumnya yang mengulas CRM dari sisi manajemen dan teknologinya, sehingga memberi banyak wawasan kepada penulis dalam

menganalisa, mendesain dan membuat aplikasi CRM berbasis WEB. Banyak juga penelitian yang menganalisa tentang bagaimana CRM menjadi efektif untuk digunakan dalam rangka meningkatkan hubungan dengan pelanggan, mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan. M. A. Sahaf (2011) membahas tentang Strategi CRM yang sukses harus mencapai keselarasan yang baik antara strategi, teknologi proses, dan manusia. Untuk memastikan koordinasi antara berbagai komponen dari CRM, maka harus memiliki pengetahuan tentang aplikasi dan implikasi dan karena itu, kemudian bagaimana membuat upaya sederhana untuk menyelaraskan hal tersebut.

Vani Haridasan (2011) mengkaji efektivitas CRM pada dua Indeks Loyalitas yang berhubungan dengan konsep *Word of Mouth*, *Cross-selling* dan *up-selling*. Penelitian ini terbatas hanya untuk dua model, yaitu model untuk advokasi dan loyalitas pembelian, tidak dapat digeneralisasi. Hasil dari penelitian ini adalah setiap perusahaan yang menerapkan CRM perlu mengidentifikasi nilai kritis, menambahkan proses dan mendesain ulang sehingga menjadi *customer centric*. Salah satu pendekatan tersebut dengan penerapan teknologi informasi untuk bergerak ke arah pelanggan yaitu CRM.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam CRM yang diwujudkan dalam e-CRM, mengundang banyak peneliti untuk mengulas tentang keunggulan dari e-CRM dan membandingkan efektivitas CRM dengan e-CRM. MD. Rashid Farooqi dan kawan-kawan (2011), dalam penelitiannya membandingkan CRM tradisional dengan e-CRM. Yang pada akhirnya menarik kesimpulan bahwa ekonomi baru telah membawa lebih dari sekedar perubahan teknologi untuk dunia bisnis. Internet telah mengubah model bisnis tradisional dan telah melahirkan banyak

industri baru. Sebuah organisasi dipaksa untuk melakukan perubahan operasional dari CRM menjadi e-CRM, karena dianggap lebih cepat dan biaya operasional yang murah.

E-CRM semakin dipandang sebagai elemen utama dari strategi perusahaan. Dimana e-CRM dipahami sebagai sebuah konsep. Pengembangan e-CRM harus ditentukan dari *review* strategis pada posisi organisasi saat ini. Perusahaan yang berhasil menerapkan e-CRM akan menuai hasilnya dalam loyalitas pelanggan dan profitabilitas jangka panjang. (Ratikanta Biswal dkk, 2011)

Teknologi Informasi dapat meningkatkan peran CRM dalam perusahaan, hal ini diungkapkan oleh B. E. A. Oghojafor dan kawan-kawan (2011) di dalam penelitiannya. Penelitian menunjukkan bahwa CRM dan TI, efektif dan tepat jika dikombinasikan dalam pelayanan publik, akan mengurangi keterlambatan pengiriman layanan pelanggan dan akhirnya menghasilkan keuntungan meningkat.

Mohammad Mojtaba Keikhyfarzaneh (2011) melakukan studi tentang konsep, tujuan, manfaat dari CRM dan mengekspresikan isu yang berkembang, kemudian menentukan aspek yang paling menentukan pada peran *e-communication* dan *e-commerce* dalam e-CRM. Menurutnya setiap pelanggan memiliki karakteristik masing-masing, isu personalisasi harus lebih menjadi perhatian. masalah ini harus dilakukan dengan cara yang paling ekonomis dan itu adalah *e-commerce*.

Dalam implementasi CRM juga memiliki hambatan yang mungkin terjadi. Pemahaman perspektif yang berbeda-beda dari berbagai jenis dan tingkat proses CRM menjadi sebuah hambatan yang aktual dalam implementasi CRM, oleh

karena itu disarankan dalam pembangunan CRM harus memiliki suatu kerangka kerja yang konseptual.

Manusia, teknologi, dan proses adalah tiga komponen utama dari CRM. Pada intinya, ada tiga jenis CRM di organisasi yang besar yaitu strategi CRM, operasional CRM, dan analitis CRM. Dari analisis kritis terhadap literatur ada empat perspektif utama dari proses CRM yaitu tingkat proses menghadapi pelanggan, proses yang berorientasi pada pelanggan, proses CRM lintas fungsional, dan proses CRM tingkat makro. Hal tersebut berbeda, terpadu, dan memainkan peran yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan dari setiap CRM inisiatif. Sebuah langkah penting sebelum pelaksanaan program CRM adalah penciptaan budaya organisasi dan komunikasi yang berorientasi pelanggan. Tujuan dari langkah ini adalah menjadi seperti rencana pra-implementasi untuk program CRM sistem, untuk lebih memahami konsep CRM dan pengertian dan kesadaran akan sistem program CRM yang akan diciptakan dalam organisasi sehingga akan mengurangi hambatan dalam pembangunan CRM. (Khalid Rababah, dkk, 2011)

Selain beberapa hal yang telah diungkap di atas, fitur dalam e-CRM juga memegang peranan penting bagi suksesnya pelaksanaan CRM dalam perusahaan. Berdasarkan tinjauan terhadap pustaka yang dilakukan penulis ada beberapa karya ilmiah yang mengungkap tentang fitur yang menarik dalam pelaksanaan CRM, dan tidak semua fitur dapat meningkatkan efektifitas dari CRM.

Menurut Samsudin Wahab dan kawan-kawan (2011) ada relasi antara *e-service quality* dengan kemudahan penggunaan dalam CRM, dalam penelitiannya menyimpulkan dari hasil analisa yang dilakukan menunjukkan bahwa kulaitas *e-*

*service*, dan kemudahan penggunaan adalah positif signifikan terhadap kinerja CRM.

Tentunya tidak semua faktor dapat meningkatkan efektifitas CRM. Ada penelitian pada sebuah perusahaan telekomunikasi, mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja e-CRM pada *communication mobile* antara fungsi atau kegunaan dengan kenyamanan pengguna, penelitian ini menunjukkan bahwa hanya “kegunaan” adalah faktor penentu penting dari kinerja e-CRM. Sedangkan kenyamanan tidak signifikan mempengaruhi kinerja e-CRM. (Samsudin Wahab, dkk, 2011)

Di Malaysia, sebagian besar operator makanan cepat saji masih beroperasi dalam modus terisolasi tanpa integrasi yang tepat dari antarmuka *front-end* dan *back-end* yang mendukung situs Web mereka. Hal ini disebabkan oleh kurangnya adopsi pada fitur pada *Electronic Customer Relationship Management Web-based* yang mereka miliki (eCRM). Solusi yang diberikan dalam penelitian ini adalah dengan menambahkan fitur *Member login, Online Order, Membership Loyalty Card*, dan *Customer feedback, compliment, and enquiry*. (Ibrahim Ali, dkk, 2011)

Noor Raihan Ab Hamid dan kawan-kawan (2011) mengidentifikasi dimensi E-CRM dan fitur penting yang dirasakan dari perspektif konsumen. Dalam studi kasusnya di sebuah hotel maka untuk menjadi kompetitif, operator hotel harus berusaha untuk menambahkan nilai dalam penawaran mereka di situs web hotel. Menyediakan fitur seperti reservasi dan modifikasi pada fasilitas reservasi, pelacakan sejarah transaksi, yang memungkinkan beberapa tingkat personalisasi, pemahaman dan preferensi konsumen dapat meningkatkan nilai yang dirasakan, sehingga meningkatkan loyalitas. Rupanya, penggunaan media sosial adalah dapat

meningkatkan popularitas dan tren, dan konsumen muda menjadi pengguna dari saluran pemasaran yang baru ini. Studi ini menunjukkan bahwa konsumen dari situs web hotel berbagi review melalui Blog dan Facebook sebagai salah satu elemen penting yang menyebabkan niat berkunjung kembali.

Dalam pembangunan e-CRM teknik data mining memberi kontribusi yang banyak dalam memodelkan data pada aplikasi e-CRM. V. Thanuja (2011) menyimpulkan bahwa teknik data mining dapat membantu untuk mencapai tujuan dari CRM dengan mengekstraksi atau mendeteksi karakteristik yang tersembunyi dari pelanggan berikut perilakunya dalam database besar. Setiap teknik data mining dapat melakukan satu atau lebih dari jenis berikut pemodelan data.

Banyak penelitian telah diinvestasikan ke dalam cara baru untuk mengidentifikasi para pelanggan yang memiliki gejala dan risiko tinggi. Namun, upaya untuk mempertahankan pelanggan juga memakan biaya dan sumber daya oleh karena itu bagaimana cara mempertahankan pelanggan secara efektif dan efisien. Afaq Alam Khan dan kawan-kawan (2010) menggunakan cara pemodelan data mining dengan Microsoft Business intelligence development studio untuk CRM yang menghasilkan penggabungan keanggotaan *cluster* tampaknya menjadi penting yang membawa kita pada kesimpulan bahwa *cluster* membawa informasi penting tentang pola penggunaan pelanggan.

Pemilihan teknologi yang tepat juga menjadi isu yang menarik bagi para peneliti untuk mengoptimalkan e-CRM. Pada tesis ini teknologi web menjadi pilihan penulis untuk mengembangkan aplikasi e-CRM oleh karena itu perlu adanya kajian terhadap wacana e-CRM yang diterapkan berbasis web. Menurut Paul W. Clark dan kawan-kawan (2009) meneliti bahwa penerapan e-CRM

berbasis web harus fokus pada bagaimana bisnis strategis dapat mengimplementasikan e-CRM ke dalam desain website mereka, sehingga berpotensi menurunkan disonansi kognitif (ketidaknyamanan) pasca pembelian. Dalam kesimpulannya menyatakan melalui implementasi elemen e-CRM dan desain website yang efektif dapat digunakan untuk mengurangi disonansi dan dengan demikian dampak positif itu dapat diterapkan pada kepuasan pelanggan.

Banyak penelitian tentang CRM yang dibaca oleh penulis lebih memfokuskan pada pengujian terhadap sebuah fitur CRM menggunakan pendekatan analisa statistik. Sehingga CRM dapat memberikan keunggulan yang kompetitif terhadap perusahaan. Mehrdad Alipour dan kawan-kawan (2011) telah melakukan penelitian tentang dampak dari CRM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam industri manufaktur Truk. Hal itu dilakukan dengan merancang empat hipotesis : meningkatkan dan mengkhhususkan hubungan dengan pelanggan, memahami dan memilah-milah pelanggan, menanggapi keluhan pelanggan, dan menarik dan melindungi pelanggan. Hasil dari penelitian ini adalah CRM dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam industri perusahaan telah diuji menggunakan analisis data, dan semua hipotesis telah diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa CRM adalah efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif di perusahaan tersebut.

Salah satu penelitian tentang pembangunan aplikasi CRM di *Internet Service Provider* ditulis oleh Linda Hasyim (2003) dalam tesisnya Linda Hasyim berkonsentrasi tentang bagaimana memperbaiki koordinasi antar bagian dalam perusahaan dan pelanggan yang menghambat proses bisnis perusahaan ?, bagaimana menyempurnakan bisnis proses misalnya proses tagihan bulanan,

regristrasi, penyelesaian *trouble*, dan keterlambatan sistem *billing* ?. Dan bagaimana juga melakukan transformasi CRM dalam proses bisnis ke model aplikasi CRM ?. Dalam tesis tersebut tidak membahas tentang potensi untuk membangun sebuah hubungan yang mengikat dengan pelanggan menggunakan aplikasi CRM, misalnya dengan tambahan fitur *cross-selling* yaitu para pelanggan dapat saling bertukar informasi produk atau iklan sehingga berpotensi terjadi transaksi antar pelanggan, hal ini dapat meningkatkan ketergantungan pelanggan dengan situs CRM yang dibangun dan ketertarikan pasar dengan fitur tersebut sehingga berpotensi untuk bergabung menjadi pelanggan. Untuk mendapatkan loyalitas pelanggan CRM harus mengedepankan transparansi dan akuntabel, yang diharapkan dapat memberi ruang bagi pelanggan untuk mendapatkan informasi tentang performansi akses internet yang mereka miliki. Jadi menurut penulis perlu ditambahkan fasilitas bagi para konsumen untuk *traffic monitoring*. Bila pengguna mengalami kesulitan dalam mengantisipasi kerusakan maka pertolongan darurat dapat dilakukan dengan menyediakan fungsi *FAQ* yang disertai *troubleshooting Tools* untuk mempermudah pelanggan melakukan penanganan kerusakan. Dan bila kerusakan tidak dapat diantisipasi oleh pengguna maka pengguna dapat menggunakan fitur *Trouble Ticket* untuk mengadukan kerusakannya ke SoloNet. *Loyalty program* juga perlu di bangun supaya memberikan penghargaan bagi pengguna yang telah menunjukkan loyalitasnya terhadap produk SoloNet. Sedangkan *Online Marketing* akan digunakan sebagai alat pemasaran yang dinamis dan menarik bagi para pelanggan untuk dapat memenuhi kebutuhan informasi produk dari pelanggan. Tentunya bila strategi tersebut dapat dicapai

secara ideal akan berdampak pada loyalitas pelanggan, *repeat order* dan *word of mouth*.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Customer Relationship Management**

#### **A. Definisi Customer Relationship Management**

Menurut Dafe Caffey (2009) CRM adalah elemen kunci dari bisnis, Dengan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan merupakan esensi dari bisnis yang berkesinambungan. Sedangkan Kotler dan Amstrong (2008), *Customer Relationship Management* adalah konsep yang paling penting dalam pemasaran modern. Yang dalam arti lebih luas, CRM adalah keseluruhan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan mengantarkan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul.

Menurut Buttle, Francis (2006) *Customer Relationship Management* adalah pendekatan strategi manajemen dalam upaya menciptakan, mengembangkan dan mewujudkan hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan dalam jangka panjang, khususnya terhadap pelanggan potensial, dalam upaya memaksimalkan *customer value* (nilai pelanggan) dan *corporate profitability*.

Maka dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *Customer Relationship Management* sebagai adalah merupakan kegiatan yang saling terkait antara bagian-bagian pada perusahaan untuk mengidentifikasi, mengakuisisi, mempertahankan dan mengembangkan pelanggan sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Maka tujuan utama dari CRM adalah

meningkatkan keuntungan perusahaan melalui hubungan yang baik dengan pelanggan. Dengan cara membentuk persepsi pelanggan mengenai organisasi dan produk atau jasa yang ditawarkan melalui pemasar, penjual, layanan yang membuat pelanggan termotivasi untuk menjadi loyal.

Perusahaan yang menerapkan CRM tidak hanya berfokus pada bagian-bagian yang langsung berhubungan dengan pelanggan untuk membangun citra di hadapan pelanggan, melainkan membangun citra dengan mensinergikan seluruh sumberdaya perusahaan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Maka perusahaan yang menerapkan *Customer Relationship Management* adalah perusahaan yang ingin mengoptimalkan keuntungan dengan cara menjalin hubungan lebih dekat dan harmonis dengan pelanggannya dengan melibatkan seluruh sumber daya di perusahaan tersebut. Dengan demikian nilai tambah *Customer Relationship Management* dapat dioptimalkan dalam mengefektifkan dan mengefesiensikan biaya untuk mengakuisisi pelanggan baru, atau mempertahankan pelanggan lama sehingga biaya dan usaha pemasaran menjadi tidak sia-sia dan keuntungan dapat ditingkatkan lebih banyak lagi.

## **B. Komponen *Customer Relationship Management***

CRM adalah fungsi terintegrasi dari strategi penjualan, pemasaran dan pelayanan yang bertujuan untuk meningkatkan pendapat dari kepuasan pelanggan. Kerangka komponen CRM Ada tiga, yaitu:

- a. *Operasional CRM* terdiri dari :
  1. *Customer-Facing Applications*
  2. *Customer-Touching Applications*
- b. *Analytical CRM*
- c. *Collaborative CRM*

(Kalakota, R dan Robinson, 2001)

Teknologi CRM berevolusi terhadap perubahan lingkungan bisnis, dengan menggunakan perangkat IT. Kemudian di kemukakanlah E-CRM mulai tahun 1990 semenjak merebaknya bisnis internet dan media elektronik untuk menjaga hubungan dengan pelanggan. (Efraim Turban, Linda Volonino, 2010)

Customer Relationship Management yang mengintegrasikan strategi, teknologi, dan pemasaran dan proses komunikasi dengan pelanggan semua merupakan titik krusial yang sangat penting untuk sukses perusahaan. Terdapat 5 komponen CRM yang terdiri dari:

1. *Strategy*

Perusahaan harus cerdas dalam memahami kebutuhan pelanggan. Hal ini tidak hanya meliputi *cultur customer centric*, tetapi juga merambah ke faktor branding, periklanan, dan proses penjualan.

2. *Proses Bisnis*

Salah satu target dari CRM adalah menggenjot pengalaman pelanggan. Perusahaan harus menyempurnakan proses bisnis yang selain mendukung penjualan dan menghangatkan hubungan dengan pelanggan, juga memudahkan pelanggan untuk berbisnis dengan mereka.

3. *Informasi*

Informasi menyeluruh tentang pelanggan, penjualan, keuangan, produk dan perilaku pembelian, akan mampu menggali hasil yang lebih mengesankan.

4. *Organisasi*

CRM menjadikan staf perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan, sekaligus menjadi tenaga penjualan, *call center*, atau bahkan pemberi saran teknis. Semua itu tentu akan merevolusi cara kerja mereka.

## 5. Teknologi

*Software* akan menjadi senjata andalan bagi keempat komponen diatas.

Setelah mendefinisikan tujuan CRM, mendokumentasikan kebutuhan dan memasang target, barulah perusahaan berbicara dengan vendor CRM.

(M. A. Sahaf, 2011)

### C. Tujuan *Customer Relationship Management*

Menurut Kalakota dan Robinson (2001), target atau tujuan CRM ada 3 yaitu:

1. Mendapatkan pelanggan baru (*Acquire*), pelanggan baru didapatkan dengan memberikan kemudahan pengaksesan informasi, inovasi baru dan pelayanan yang menarik.
2. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang telah ada (*Enhance*), perusahaan berusaha menjalin hubungan dengan pelanggan melalui pemberian layanan yang baik terhadap pelanggannya (*customer service*). Penerapan *cross-selling* dan *up-selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (*reduce cost*).
3. Mempertahankan pelanggan (*Retain*), tahap ini merupakan usaha mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.



Gambar 2. 1. Siklus Hidup CRM

#### **D. Konsep *Customer Relationship Management***

Berdasarkan analisis terhadap pembangunan hubungan dengan pelanggan maka terdapat dua pendekatan utama yang perlu dalam implementasi CRM (Buttle, Francis; 2006) yaitu :

##### 1. *Human-based Relationship*

Dalam hal ini pendekatan *Customer Relationship Management* berhubungan dengan mekanisme membangun hubungan pelanggan melalui kompetensi dan skill *front liner* dalam menciptakan *value* bagi pelanggan. Dalam pendekatan *Human-based Relationship*, diyakini memiliki kontribusi sangat besar terhadap terciptanya hubungan yang baik antara pelanggan dengan perusahaan. Bentuk *competitive advantage* yang ditawarkan dengan *Human-based Relationship* ini yaitu *Human touch*, komunikasi dua arah, *Personal*, responsif dan empati

##### 2. *Brand-based Relationship*

Dalam hal ini pendekatan *Customer Relationship Management* berhubungan dengan mekanisme membangun hubungan pelanggan melalui hubungan emosional antara pelanggan dengan perusahaan. Dalam pendekatan ini konsep branding menjadi fokus penting dalam upaya perusahaan menciptakan *customer value* sehingga tercipta hubungan emosional yang erat, beberapa sikap misalnya: kepercayaan, komitmen, empati, dll. Dengan menggunakan konsep *Brand-based Relationship* ini memiliki *competitive advantage* yang unik bila relative dibandingkan dengan *techonology-based relationship*, yaitu :

- a. *Brand* umumnya menciptakan *long-term relationship*

- b. *Brand* sebagai *competitive advantage* tidak mudah ditiru/dicopy oleh kompetitor
- c. *Spectrum* dari *brand* lebih luas
- d. *Brand loyalty* menciptakan *loyalty costumer*
- e. *Brand image* berkaitan dengan *company image*

#### **E. Operational Customer Relationship Management**

Menurut Buttle, Francis (2006) menjelaskan kunci proses-proses operasional dalam CRM, sebagai berikut :

##### **1. Sales/Penjualan**

Salah satu model yang digunakan untuk menerapkan *Customer Relationship Management*, sales termasuk didalamnya adalah *cross selling* dan *up selling*. Perangkat lunak yang digunakan pada *cross selling* dan *up selling* kemampuan untuk membatasi calon konsumen, melakukan penyelidikan terhadap kontrak, menunjukan siapa *sales person* yang baik, dan dapat pula digunakan untuk menjadwalkan *sales call*, menjaga laporan-laporan secara rinci akan aktifitas penjualan dan melakukan pengecekan atas status pesanan-pesanan konsumen.

##### **2. Marketing/Pemasaran**

Termasuk salah satu interaksi prajual, yaitu seperti *direct marketing* atau pemasaran langsung dan teknik-teknik periklanan baik yang mempengaruhi atau menyiapkan konsumen yang potensial dengan informasi yang dibutuhkan agar konsumen dapat memutuskan produk atau jasa yang akan dibeli.

### 3. *Customer Service*

Dukungan dan layanan yang diberikan pada konsumen, termasuk didalamnya yaitu dukungan untuk permintaan pelayanan dan pengelola, akuntan manajemen, kontak dan aktivitas manajemen, survey konsumen dan perjanjian pelayanan secara rinci. Kemampuan-kemampuan dukungan konsumen digunakan untuk mengatur konsumen yang mempunyai masalah dengan sebuah produk atau layanan penanggulannya.

#### **F. Tahap-Tahap *Customer Relationship Management***

Ada 3 tahapan CRM menurut Kalakota dan Robinson (2001) yaitu :

##### 1. *Aquiring new costumer*

Memperoleh konsumen baru dengan mempromosikan keunggulan produk dan jasa dalam hal inovasi dan kemudahan , karena nilai dari suatu produk atau jasa bagi konsumen adalah suatu produk atau jasa yang lebih baik didukung oleh pelayanan yang memuaskan.

##### 2. *Enchancing the profitability of existing costumer*

Meningkatkan keuntungan yang diperoleh dari konsumen dengan mendorong terciptanya penjualan produk atau jasa kembali dengan memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya. Penerapan *cross selling* dan *up selling* pada tahap kedua dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mengurangi biaya untuk memperoleh pelanggan (*reduce cost*).

##### 3. *Retaining profitable costumer for life*

Mempertahankan pelanggan yang memberikan keuntungan dengan

menawarkan apa yang dibutuhkan oleh pasar, karena nilai produk atau jasa bagi konsumen adalah nilai hubungan proaktif yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Fokus perusahaan saat ini adalah bagaimana menahan konsumen yang menguntungkan perusahaan daripada bagaimana mendapatkan konsumen baru yang lebih menguntungkan. Berusaha untuk mendapatkan loyalitas pelanggan dengan mendengarkan pelanggan dan berusaha memenuhi keinginan pelanggan.

## **2.2.2. *Elektronic-Customer Relationship Management***

### **A. Definisi *Electronic Customer Relationship Management (e-CRM)***

Menjalin relasi dengan pelanggan merupakan salah satu aktivitas bisnis yang telah dilakukan oleh berbagai perusahaan dari generasi ke generasi. Bahkan sebelum adanya *computer*, perusahaan-perusahaan telah mampu menjalin hubungan dengan baik dengan para pelanggannya. Namun, dipertengahan tahun 1990an, CRM telah diperkaya oleh berbagai informasi teknologi. Penerapan teknologi dalam CRM merupakan respon terhadap perubahan-perubahan yang ada dalam dunia. Istilah e-CRM mulai digunakan pada pertengahan tahun 1990an ketika pelanggan mulai menggunakan *web browser*, *internet*, dan *touch point* elektronik lainnya (*e-mail*, PDA, *call centers*, dan lain-lain). E-CRM merupakan pengembangan dari CRM yang dilakukan secara elektronik. (Efraim Turban, Linda Volonino, 2010)

Menurut Chaffey (2009), e-CRM memiliki definisi pengguna teknologi komunikasi digital untuk memaksimalkan penjualan pada

pelanggan dan mendorong penggunaan *online service*.

## **B. Keuntungan Penggunaan e-CRM**

Menurut Chaffey (2009) menggunakan *internet* untuk membangun hubungan dalam pemasaran memerlukan *database* pelanggan, *database* pelanggan ini berguna untuk membangun hubungan yang tepat sasaran dan dipersonalisasi. Keuntungan-keuntungannya adalah seperti berikut ini:

### 1. *Targeting more cost-effectively*

Jika menggunakan cara tradisional seperti surat langsung, biasanya berdasarkan pada orang-orang yang sudah terdaftar di perusahaan saja, ini berarti tidak semua orang dapat menjadi target pasar.

### 2. *Achieve mass customization of the marketing messages (and possibly the product)*

Teknologi membuat sesuatu menjadi mungkin untuk mengirim *email* dengan biaya yang lebih rendah daripada mengirim surat dengan cara lama.

### 3. *Increase dept, breadth, and nature of relationship*

*Internet* memungkinkan informasi yang lebih banyak dapat disediakan sebagaimana yang dibutuhkan konsumen.

### 4. *A learning relationship can be achieved using different tools throughout the customer lifecycle*

Pelanggan dapat mencari produk yang dibutuhkan sebelum membeli lewat *website*. Pelanggan mendapatkan informasi secara bebas tentang informasi perusahaan maupun tentang produk secara *online*.

Pertanyaan yang tadinya diberikan lewat forum atau *email* saat ini juga dapat melalui *online customer service*. Evaluasi pengembangan produk baru (komentar pelanggan terhadap *prototype* dari produk baru tersebut).

5. *Lower Cost*

Menghubungi pelanggan melalui *email* atau pelanggan melihat *website* perusahaan dapat mengurangi pengeluaran biaya dibandingkan dengan menggunakan surat.

### C. Peralatan e-CRM

Menurut Efraim Turban (2010), alat-alat yang digunakan untuk mendukung e-CRM antara lain:

1. *Personalized Web Page*

*Web page* (halaman *web*) dapat digunakan untuk mencatat pembelian dan preferensi *customer*.

2. FAQs

Fitur *Frequently Asked Questions* (FAQs) adalah sebuah *tool* yang sederhana dan tidak mahal bisa digunakan untuk menangani pertanyaan *customer* yang berulang.

3. *Tracking tools*

Adalah *tool* yang digunakan oleh *customer* untuk mengetahui pemesanan (*order*) yang telah dilakukan sehingga menghemat waktu dan biaya perusahaan. Contohnya mengecek status dari pengiriman barang.

4. *E-mail dan Automated Response*

Digunakan untuk mengirimkan informasi, konfirmasi dan membangun korespondensi dengan *customer*.

5. *Help Desk* atau *Call Center*

*Help Desk* berfungsi sebagai *customer service* yang biasanya menggunakan fasilitas telepon, *faximili*, atau *e-mail*.

6. *Troubleshooting Tools*

Adalah *tool* yang disediakan perusahaan untuk membantu *customer* memecahkan persoalan yang dihadapi sendiri. Contohnya perusahaan menyediakan *software trouble- shooting* untuk membantu *customer* menyelesaikan masalahnya.

7. *Digital marketing (Social Media)*

Adalah kegiatan *marketing* termasuk *branding* yang menggunakan berbagai media berbasis *web* seperti *blog*, *web site*, *e-mail*, *adwords*, ataupun jejaring sosial.

### **2.2.3. Strategi Portofolio Sistem Informasi**

#### **A. Pengertian Perencanaan**

Proses Perencanaan meliputi menyusun dan mempertahankan skema yang diterapkan untuk menjamin proyek sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Kathy Schwalbe, 2010) dan menurut Ward dan Peppard (2002), perencanaan merupakan sebuah analisis yang menyeluruh dan sistematis dalam mengembangkan sebuah rencana kegiatan. Perencanaan adalah menyusun dan bukan menemukan. Menurut Mahmud M. Hanafi

(1997), perencanaan adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan menurut Robson (1997), perencanaan meliputi pemilihan tujuan, memperkirakan hasil dari berbagai langkah alternatif dan kemudian menentukan bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan tersebut.

3. Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses menentukan cara-cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

### **B. Pengertian Strategi**

Menurut Lynda M. Applegate (2009) strategi adalah serangkaian pilihan untuk menentukan peluang yang dikejar dan pasar potensial dari peluang yang ada. Dan menurut Ward dan Peppard (2002), strategi adalah kumpulan tindakan yang tergabung ditujukan untuk meningkatkan kekuatan jangka panjang dari perusahaan yang terkait dengan para pesaingnya. Sedangkan menurut Rangkuti (2008) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.

### **C. Pengertian Sistem**

Sistem adalah serangkaian komponen interaksi komponen-komponen bekerja dalam sebuah lingkungan untuk memnuhi tugas tertentu. (Kathy Schwalbe, 2010) Menurut O'Brien (2003), sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama dengan menerima *input* dan *output* dalam proses perpindahan yang diatur. Menurut McLeod, dan Raymond, Jr. (2001),

sistem adalah sekelompok elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah gabungan dari beberapa elemen yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan.

#### **D. Pengertian Informasi**

Informasi adalah data yang disusun sehingga memiliki arti dan nilai bagi penerimanya. (Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010) Menurut O'Brien (2003), informasi merupakan data yang telah diolah dan mempunyai arti dan berguna secara konteks untuk pengguna. Menurut Haag (2004), informasi adalah data yang memiliki makna tertentu dalam konteks tertentu. Informasi kemungkinan merupakan data yang telah diproses dengan beberapa cara atau ditunjukkan dalam sebuah model yang lebih bermakna.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti sehingga memberikan manfaat bagi penggunanya.

#### **E. Pengertian Sistem Informasi**

Sistem Informasi adalah mengumpulkan, memproses, menyimpan, menganalisa dan menyebarkan informasi untuk tujuan tertentu. (Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010). Menurut O'Brien (2003), sistem informasi merupakan kombinasi yang terorganisir antara manusia, perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, dan sumber data

yang mengumpulkan, mengubah, dan memindahkan serta menyebarkan informasi dalam sebuah organisasi.

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

#### **F. Pengertian Teknologi Informasi**

Secara umum sekumpulan sistem komputer yang digunakan organisasi untuk digunakan adalah teknologi Informasi. Dimana komponen terdiri dari satu atau lebih jenis komponen yaitu *hardware*, *software*, data, jaringan komputer, prosedur dan manusia. (Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010) Menurut O'Brien (2003), teknologi informasi merupakan perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, manajemen basis data dan pemrosesan teknologi informasi lainnya yang digunakan dalam sistem informasi berbasis komputer. Menurut Ward dan Peppard (2002), teknologi informasi berhubungan dengan teknologi, terutama perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan komunikasi.

Berdasarkan pengertian diatas maka disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan teknologi informasi adalah hal yang berkaitan dengan perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan jaringan untuk memproses, penyimpanan, dan pendistribusian informasi.

## **A. Strategi Bisnis**

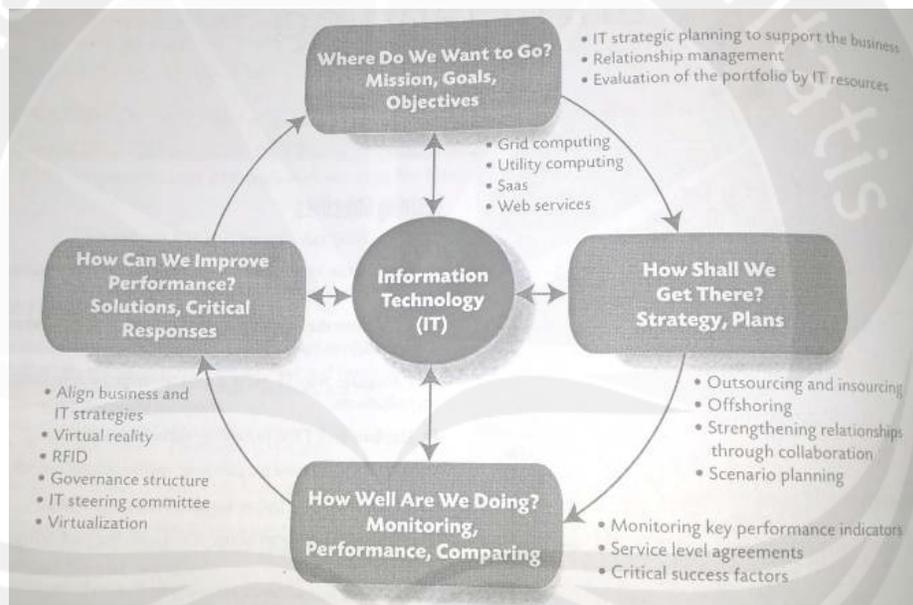
Menurut Efraim Turban dan Linda Volonino (2010), strategi bisnis adalah kondisi yang akan mengarahkan semua untuk tujuan bisnis, dimana semua orang harus mendapatkan kejelasan atas apa yang dilakukan oleh bisnis tersebut dan bagaimana cara mengaturnya. Menurut Ward dan Peppard (2002), strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi kompetitor.

Menurut Indrajit (2001), strategi bisnis merupakan dokumen yang harus dijadikan landasan berpijak dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam dokumen tersebut disebutkan visi dan misi perusahaan serta target kinerja masing-masing fungsi pada struktur organisasi.

## **B. Strategi Sistem Informasi / Teknologi Informasi**

Strategi Sistem Informasi adalah mendefinisikan tentang informasi, sistem informasi, dan arsitektur IT yang diperlukan untuk mendukung bisnis. (Efraim Turban, Linda Volonino, 2010). Sedangkan menurut Ward dan Peppard (2002), strategi sistem informasi adalah strategi yang mendefinisikan kebutuhan organisasi atau permintaan perusahaan terhadap informasi dan sistem yang mendukung keseluruhan strategi bisnis yang dimiliki organisasi tersebut. Strategi sistem informasi ini berfokus pada penetapan visi tentang bagaimana teknologi dapat mendukung dalam memenuhi kebutuhan informasi dan sistem organisasi.

Mengacu pada kebutuhan yang diprioritaskan strategi sistem informasi maka strategi teknologi informasi bertugas untuk mengindikasikan bagaimana infrastruktur dan layanan dapat tersampaikan dengan baik. Keselarasan bisnis memberikan arah supaya divisi IT dapat memahami prioritas bisnis dan mengerahkan sumberdaya, mengejar proyek, dan menyediakan informasi yang konsisten dan yang diprioritaskan. ( Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)



Gambar 2. 2. Siklus manajemen kinerja bisnis dan model IT  
( Efraim Turban dan Lindo Volonino, 2010)

Maka setiap perusahaan yang akan menerapkan strategi IT harus mengambil langkah awal yaitu menginisiasi strategi IT, hal ini penting karena digunakan sebagai arah yang akan dituju kemana perusahaan akan berjalan. (Efraim Turban dan Lindo Volonino, 2010)

### **C. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis terlibat dalam menentukan tujuan jangka panjang dengan analisa kekuatan dan kelemahan organisasi, mempelajari peluang dan ancaman dari bisnis. (Kathy Schwalbe, 2010)

Perencanaan strategis menunjukkan analisis yang komprehensif, sistematis untuk mengembangkan rencana dari suatu aksi atau kegiatan (Ward dan Peppard, 2002). Perencanaan strategis juga dikenal sebagai perencanaan jangka panjang karena mengidentifikasi tujuan-tujuan yang akan memberikan perusahaan posisi yang paling menguntungkan dalam lingkungannya, serta menentukan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut (McLeod, 2001).

Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi yang ada di perusahaan. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan dalam lingkungan eksternal.

### **D. Perencanaan Strategis IT**

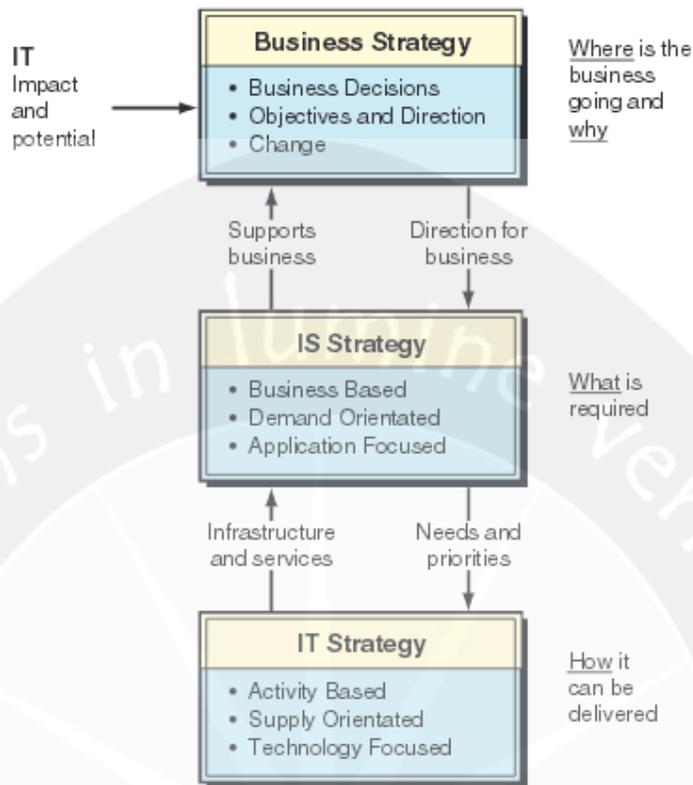
Efraim Turban dan Lindo Volonino (2010) menjelaskan bahwa biasanya para CIO perusahaan akan menentukan strategi IT secara berkala baik tahunan, caturwulan maupun bulanan, dimana akan dilaksanakan evaluasi dari portfolio sumber daya IT yang ada untuk dikembangkan. Disinilah memerlukan perencanaan.

Dari definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi IT adalah perencanaan yang terorganisasi dari sumber

daya IT dimana hal tersebut dilakukan di berbagai level organisasi.  
(Efraim Turban, Linda Volonino, 2010)

#### **E. Hubungan Antara Strategi Bisnis, Strategi IS dan Strategi IT**

Hubungan antara strategi bisnis, strategi IS dan strategi IT yakni strategi bisnis merumuskan sasaran, arah, dan kebijakan bisnis berdasarkan dampak potensial lingkungan bisnis terhadap perusahaan. Strategi bisnis menjelaskan kemana bisnis akan berjalan dan mengapa. Selanjutnya untuk mendukung strategi tersebut perlu dirumuskan basis bisnis, orientasi kebutuhan, dan aplikasi yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Perumusan ini tidak lain adalah strategi IS, yang secara ringkas menjelaskan apa yang diperlukan dan bagaimana prioritasnya. Strategi IS memerlukan prasarana dan pelayanan yang berbasis aktivitas, berorientasi pasokan, dan fokus pada teknologi untuk menunjang sistem informasi yang ada di perusahaan yakni strategi IT. Secara ringkas, hubungan antara strategi bisnis, strategi IS dan strategi IT dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2. 3. Hubungan Antara Strategi Bisnis, Strategi IS dan Strategi IT  
(Sumber : Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)

Gambar diatas mengilustrasikan hubungan antara strategi bisnis, strategi IS, dan strategi IT dalam suatu pendekatan untuk menyusun strategi sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi dalam strategi bisnis perusahaan. Untuk merencanakan suatu strategi SI/TI terlebih dahulu kondisi lingkungan, arah, tujuan bisnis perusahaan, informasi apa yang dibutuhkan, peluang, hambatan bisnis yang dihadapi serta alternatif solusinya. Setelah mengetahui arah, tujuan, dari kegiatan bisnis perusahaan maka dapat dilakukan analisis sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan dan mendukung strategi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Selanjutnya untuk mencapai suatu sistem

informasi yang strategis bagi perusahaan, perlu dilakukan penyeleksian dan pemilihan secara tepat teknologi yang paling sesuai untuk digunakan dalam mendukung sistem informasi tersebut.

#### **F. Model Perencanaan Strategi SI/TI**

Berbagai macam tool dan metode yang ada sebagai fasilitas perencanaan strategi IT, metode ini digunakan untuk membantu organisasi menyelaraskan dengan strategi bisnis SI/TI mereka dengan strategi organisasional, untuk mengidentifikasi peluang dan member nilai tambah dengan IT atau utilitas IT untuk keunggulan kompetitif, dan analisa proses internal. Faktor penting dalam proses perencanaan strategis SI/TI adalah penggunaan metodologi. Metodologi merupakan kumpulan dari metode, teknik, dan *tools* yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu. Tujuan dari penggunaan metodologi dalam perencanaan strategis SI/TI adalah untuk meminimalkan resiko kegagalan, memastikan keterlibatan semua pihak yang berkepentingan serta meminimalkan ketergantungan individu, dan lebih menekankan kepada proses dan sasaran yang ditentukan.

Pendekatan metodologi menurut Efraim Turban dan Linda Volonino (2010) perencanaan strategi bisnis yang kemudian menentukan rencana strategis IT dimana strategi tersebut di bagi menjadi jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Strategi jangka panjang menunjukan visi yang member arah terhadap sumber daya yang diperlukan, biaya, aktifitas dan target waktu pelaksanaan. Strategi jangka menengah meliputi rencana proyek secara umum diantaranya determinasi

sumberdaya dan portofolio proyek, sedang strategi jangka pendek adalah detail budget dan jadwal yang lebih spesifik.

Dalam rangka melakukan perumusan perencanaan strategi IT kemudian mempertimbangkan 3 hal yaitu sumber daya, proyek portofolio, dan portofolio aplikasi, dimulai dari kondisi investasi SI/TI dimasa lalu yang kurang bermanfaat bagi tujuan bisnis organisasi dan menangkap peluang bisnis, serta fenomena meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi karena mampu memanfaatkan SI/TI dengan maksimal. Kurang bermanfaatnya investasi SI/TI bagi organisasi disebabkan karena perencanaan strategis SI/TI yang lebih fokus ke teknologi, bukan berdasarkan kebutuhan bisnis.

Metodologi versi ini terdiri dari tahapan masukan dan tahapan keluaran (Ward dan Peppard, 2002). Tahapan masukan terdiri dari :

1. Analisis lingkungan bisnis internal, yang mencakup aspek-aspek strategi bisnis saat ini, sasaran, sumber daya, proses, serta budaya nilai-nilai bisnis organisasi.
2. Analisis lingkungan bisnis eksternal, yang mencakup aspek-aspek ekonomi, industri, dan iklim bersaing perusahaan.
3. Analisis lingkungan SI/TI internal, yang mencakup kondisi SI/TI organisasi dari perspektif bisnis saat ini, bagaimana kematangannya (*maturity*), bagaimana kontribusi terhadap bisnis, ketrampilan sumber daya manusia, sumber daya dan infrastruktur teknologi, termasuk juga bagaimana portofolio dari SI/TI yang ada saat ini.

4. Analisis lingkungan SI/TI eksternal, yang mencakup tren teknologi dan peluang pemanfaatannya, serta penggunaan SI/TI oleh kompetitor, pelanggan dan pemasok.

Sedangkan tahapan keluaran merupakan bagian yang dilakukan untuk menghasilkan suatu dokumen perencanaan strategis SI/TI yang isinya terdiri dari :

1. Strategi SI bisnis, yang mencakup bagaimana setiap unit/fungsi bisnis akan memanfaatkan SI/TI untuk mencapai sasaran bisnisnya, portofolio aplikasi dan gambaran arsitektur informasi.
2. Strategi TI, yang mencakup kebijakan dan strategi bagi pengolahan teknologi dan sumber daya manusia SI/TI
3. Strategi manajemen SI/TI, yang mencakup elemen-elemen umum yang diterapkan melalui organisasi, untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan SI/TI yang dibutuhkan.

Beberapa teknik/metode analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis SI/TI pada metodologi ini, mencakup analisis SWOT, analisis *Five Forces Competitive*, analisis *Value Chain*, metode *Critical Success Factors*, metode *Balanced Scorecard*, dan *McFarlan's Strategic Grid*.

a) Analisis SWOT

Analisis SWOT akan dipetakan dari hasil analisis lingkungan. Kekuatan diidentifikasi dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan organisasi untuk dapat meneruskan dan mempertahankan bisnis. Dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki organisasi akan dapat

mempertahankan dan bahkan meningkatkan kekuatan sebagai modal untuk bersaing. Mengidentifikasi kelemahan bertujuan untuk dapat mengetahui apa kelemahan-kelemahan yang masih ada, dan dengan mengetahui kelemahan tersebut, maka perusahaan dapat berusaha untuk memperbaiki agar menjadi lebih baik. Kelemahan yang tidak atau terlambat teridentifikasi akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu dengan semakin cepat mengetahui kelemahan, maka perusahaan juga dapat sesegara mungkin mencari solusi untuk dapat menutup kelemahan tersebut. Dengan mengetahui peluang,, baik peluang dimasa yang akan datang, maka perusahaan dapat mempersiapkan diri untuk dapat mencapai peluang tersebut. Berbagai strategi dapat disiapkan lebih dini dan terencana dengan lebih baik sehingga peluang yang telah diidentifikasi dapat direalisasikan. Berbagai jalan untuk dapat mewujudkan peluang/kesempatan dan mempertahankan kelangsungan bisnis organisasi tentunya akan mengalami banyak ancaman. Ancaman yang dapat teridentifikasi dapat dicarikan jalan keluarnya sehingga organisasi dapat meminimalkan ancaman tersebut.

Analisis SWOT ini paling sering dilakukan oleh perusahaan karena sangat membantu dalam melakukan market planning. SWOT pada intinya melihat ke dalam perusahaan mengenai faktor-faktor apa yang merupakan kekuatan dan kelemahan dan keluar perusahaan faktor-faktor apa yang menjadi kesempatan, halangan dan ancaman bagi perusahaan tersebut. Untuk lebih jelasnya, akan diuraikan secara bertahap tentang analisa tersebut :

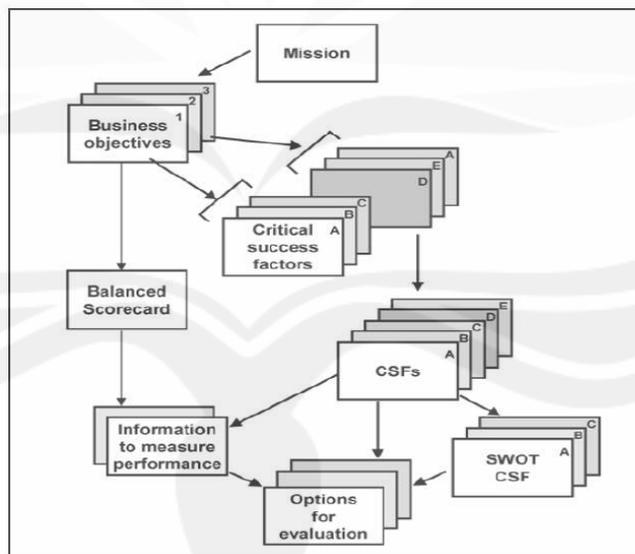
1. *Strength* adalah suatu kekuatan atau kelebihan yang dimiliki perusahaan namun tidak dimiliki oleh perusahaan lain. Kekuatan atau kelebihan ini dapat berupa kemampuan dan ketrampilan dalam menjual produk, memiliki nama besar, produk yang dijual lebih berkualitas dari produk lain di pasaran dan lain sebagainya.
2. *Weakness* adalah sesuatu yang tidak dimiliki oleh perusahaan yang mungkin akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Misalnya perusahaan tidak mempunyai strategi-strategi yang jelas dalam memasarkan produknya maupun konflik yang terjadi dalam perusahaan.
3. *Opportunities* maksudnya adalah suatu kesempatan dalam pasar merupakan faktor yang besar pengaruhnya dalam pembentukan dan penyusunan strategi-strategi perusahaan. Sebagai contoh perusahaan memperluas jaringan produknya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan mulai merambah pasar dan segmen baru dalam menjual produknya.
4. *Threat* adalah beberapa ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan, antara lain : perubahan kebutuhan dan gaya hidup masyarakat, pertumbuhan pasar yang semakin menurun, perubahan nilai tukar mata uang asing dan perubahan politik.

Dengan menyelidiki *SWOT analysis*, perusahaan yang bersangkutan akan lebih hati-hati dan realistis dalam melakukan *marketing planning*.

b) Analisis *Critical Success Factor* (CSF)

Analisa CSF merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. CSF dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Peranan CSF dalam perencanaan strategis adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi SI-nya, memfokuskan proses perencanaan strategi SI pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi SI dan mengevaluasi strategi SI, seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. 4. *Critical Success Factor*

(Sumber : Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)

c) Analisis *McFarlan Strategic Grid*

*McFarlan Strategic Grid* digunakan untuk memetakan aplikasi SI berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi. Pemetaan dilakukan pada

empat kuadran (*strategic, high potential, key operation, and support*). Dari hasil pemetaan tersebut didapat gambaran kontribusi sebuah aplikasi SI terhadap organisasi dan pengembangan dimasa mendatang (Ward dan Peppard, 2002), keempat kuadran tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



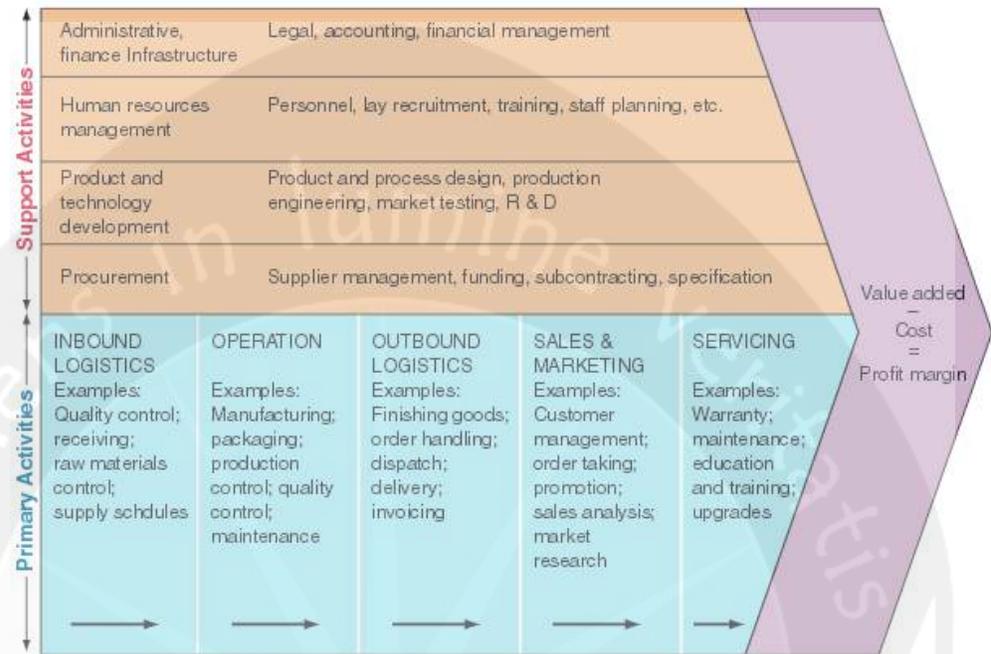
Gambar 2. 5. McFarlan Strategic Grid

(Sumber : Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)

#### d) Analisis *Value Chain*

Analisa *Value Chain* dilakukan untuk memetakan seluruh proses kerja yang terjadi dalam organisasi menjadi dua kategori aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Mengacu pada dokumen organisasi yang menyebutkan tugas dan fungsi setiap unit kerja berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap proses kerja yang terjadi

di masing-masing unit kerja, secara diagram *value chain* dapat terlihat seperti gambar dibawah ini.



Gambar 2. 6. Diagram Value Chain

(Sumber : Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)

e) Analisis *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001) dalam artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. *Balanced Scorecard* pada awal diperkenalkan adalah merupakan suatu sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Kaplan dan Norton telah memperkenalkan *Balanced Scorecard* pada tingkat organisasi enterprise. Prinsip dasar dari *Balanced Scorecard* ini adalah titik pandang penilaian sebuah perusahaan hendaknya tidak hanya dilihat dari segi financial saja tetapi juga harus ditambahkan ukuran-

ukuran dari perspektif lainnya seperti tingkat kepuasan *customer*, proses internal dan kemampuan melakukan inovasi.

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai berikut :

*“...a set of measure that’s gives top manager a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process and the organization’s innovation and improvements activities-operational measures that are the drivers of future financial performance”.*

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang dan menghasilkan proses manajemen seperti :

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
  - 2) Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
  - 3) Merencanakan, menerapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
  - 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
- f) *Analisis Five Forces Porter*

*Analisa Porter’s Five Forces* memberikan gambaran yang *powerfull* mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik

itu dari sisi *supply chain* (*supplier* dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Kelima dari *forces* (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap *competitive rivalry* atau tingkat persaingan dalam industri.

1. *The threat of a substitute product*

Bagaimana substitusi terhadap barang/jasa anda?. Apakah konsumen dapat memperoleh barang substitusinya dengan mudah? Semakin banyak dan dekat barang substitusi, maka pelanggan juga bisa beralih dengan mudah. *Force* ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *switching cost*, kecenderungan untuk substitusi, diferensiasi produk, dan lainnya.

2. *The threat of the antry of new competitors*

Bagaimana tingkat kesulitan/kemudahan bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industri anda? *Force* ini antara lain dipengaruhi oleh *brand equity*, hambatan masuk seperti paten dan sebagainya, distribusi, *skill* atau *core competence* tertentu, *economies of scope*, *cost advantage*, dan lainnya.

3. *The bargaining power of customers*

Bagaimana kekuatan yang dimiliki pelanggan anda? *Force* ini antara lain dipengaruhi oleh : jumlah pembeli, konsentrasi pembeli, *switching cost* pembeli, ketersediaan barang, besar order pembeli, sensitivitas harga, tingkat diferensiasi, dan sebagainya.

4. *The bargaining power of suppliers*

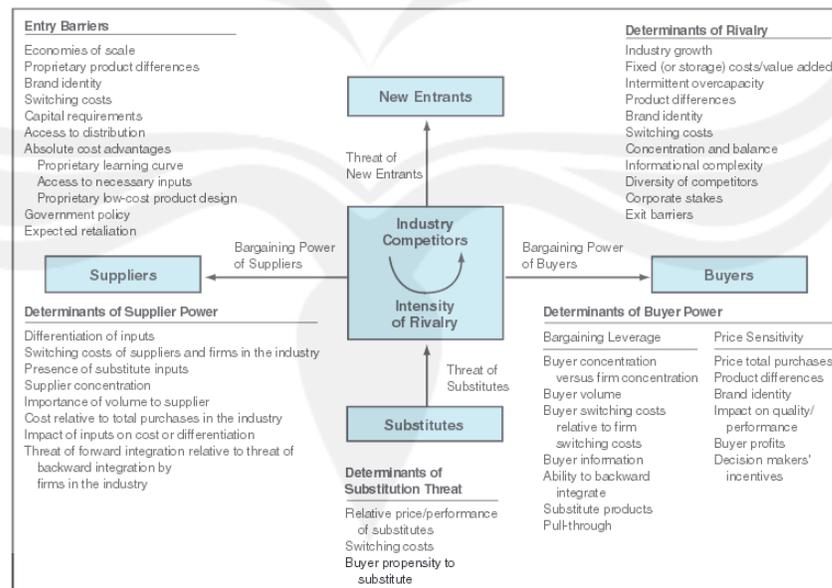
*Supplier* merupakan tempat dimana kita membeli input yang digunakan untuk bahan produksi. *Force* ini ditentukan oleh

beberapa faktor diantaranya : *switching cost* ke *supplier* lain, jumlah *supplier*, konsentrasi *supplier*, ketersediaan substitusi input, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan *supplier*.

5. *The intensity of competitive rivalry*

Bagaimana intensitas persaingan dalam industri anda? Semakin banyak jumlah pesaing, dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka semakin tinggi tingkat persaingan. *Force* ini ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya : jumlah pesaing, perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, perbedaan harga, *exit barriers*, dan sebagainya.

Analisa *Five Forces Porter* ini digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Pengertian industri disini adalah serangkaian bisnis yang menawarkan produk/jasa yang sejenis.



Gambar 2. 7. Model *Five Forces Porter*  
(Sumber : Efraim Turban dan Linda Volonino, 2010)