

# **PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI PEMASARAN MENGGUNAKAN IT BALANCED SCORECARD DAN SWOT ANALYSIS (STUDI KASUS : PD. UNICO MITRATAMA)**

**RIAN OKTAVIANUS**

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Pontianak  
Jln. Merdeka No. 372 Pontianak, Kalimantan Barat  
Telp (0561) 735555, Fax (0561) 737777  
[eresha\\_rianoktavianus@yahoo.com](mailto:eresha_rianoktavianus@yahoo.com)

## **ABSTRAK**

Sistem informasi memegang peranan penting dalam perusahaan dalam menyediakan informasi yang berguna bagi kepentingan operasi maupun manajemennya. Di era informasi saat ini, kesediaan informasi yang cepat dan akurat merupakan suatu tuntutan bagi suatu perusahaan untuk dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi sehingga dapat unggul bersaing (competitive advantage). Begitu juga PD. Unico Mitratama, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi produk-produk consumer di seluruh wilayah Kalimantan Barat. PD Unico Mitratama harus mempunyai suatu perencanaan strategis pada sistem informasinya, agar dapat mencapai tujuan perusahaan dalam keunggulan bersaing. Untuk memecahkan permasalahan serta pemberian rekomendasi bagi pihak PD. Unico Mitratama maka fenomena yang ditemukan akan dianalisis dengan menggunakan metode SWOT untuk melihat posisi strategi bagi PD. Unico Mitratama yang akan dijadikan dasar untuk membuat interpretasi strategi bisnis. Proses selanjutnya yang dilakukan adalah mendefinisikan kebutuhan perusahaan melalui analisis IT Balanced Scorecard dengan mengambil dasar dari analisis SWOT. Analisis IT Balanced Scorecard dari masing-masing pengukuran perspektif kontribusi perusahaan, perspektif orientasi pengguna, perspektif penyempurnaan operasional, dan perspektif orientasi masa depan, diharapkan dapat menempatkan investasi IT yang akan diterapkan nantinya dapat memberikan nilai pengembalian melalui tercapainya target dari masing-masing ukuran strategis perspektif. Pada penelitian ini, dicoba untuk menganalisa pokok-pokok bahasan tersebut dan hasilnya ditujukan untuk memberikan usulan perencanaan strategis SI/TI bagi PD. Unico Mitratama dalam mengelola sistem informasinya terutama dalam pemasarannya.

**Kata kunci :** Perencanaan Strategis Sistem Informasi, SWOT Analysis, IT Balanced Scorecard

## **ABSTRACT**

Information systems play an important role for the company in provide useful information of operational and management. In this information era, the availability of information quickly and accurately is a requirement for a company to keep pace of changes, so they have competitive advantage. So do Unico Mitratama, a trading company engaged in the distribution of consumer goods throughout the region of West Kalimantan. Unico Mitratama company must have a strategic planning for information

system, in order to achieve its goals in a competitive advantage. To solve the problems and giving recommendations for the Unico Mitratama company, the issues will be analyzed using the SWOT method for getting which strategies will be used as a basis for the interpretation of business strategy. The next process is defining the needs of the company through the analysis of IT Balanced Scorecard. The IT Balanced Scorecard analysis of each perspective (corporate contribution, customer orientation, operation excellence, and future orientation) is expected to provide a return on investment of IT which will be applied. The indicators are achievement of the target of each measure strategic perspective that have determined. In this thesis, is try to analyze the main points of each perspective and the results are intended to provide strategic planning proposals IS/IT for Unico Mitratama company trading in managing their information systems, especially in marketing.

**Keywords** : Information Systems Strategic Planning, SWOT Analysis, IT Balanced Scorecard

## 1. PENDAHULUAN

Dalam era informasi, peran sistem informasi sangatlah penting bagi setiap perusahaan. Dengan adanya teknologi informasi yang terus berkembang, sangat mendukung tersedianya informasi yang tepat, cepat, dan akurat. Saat ini perusahaan dengan mudah dapat memperoleh informasi yang mereka butuhkan melalui proses pengelolaan data yang tepat. Di era informasi saat ini pula perusahaan dituntut untuk dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang, terutama bidang yang berhubungan dengan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing diperoleh dengan menerapkan secara kreatif *offensive* yang tidak mudah untuk diikuti pesaing atau suatu strategi yang dirancang untuk dapat tetap unggul dalam persaingan sedangkan salah satu bidang yang berhubungan dengan keunggulan bersaing adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis perusahaan atau organisasi perlu didukung dengan adanya perencanaan strategis sistem informasi, bila ingin mempunyai peluang untuk memperoleh keuntungan (*profitability*) yang terus menerus.

Penggunaan sistem informasi dan teknologi (SI/TI), tidak melihat dari besar kecilnya suatu perusahaan. Dengan adanya peranan sistem informasi dan teknologi (SI/TI) dapat menjadikan segala kegiatan operasional dalam perusahaan menjadi lebih mudah dan cepat. Perkembangan sistem dan teknologi informasi yang sangat cepat sekarang ini, dapat membuat dunia bisnis dan tingkat persaingan akan semakin meningkat, sehingga menjadikan sistem dan teknologi informasi (SI/TI) tersebut memegang peranan penting pada perusahaan dalam mencapai tujuan.

PD. Unico Mitratama merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk consumer di seluruh wilayah Kalimantan Barat: Pontianak, Singkawang, Ketapang, Sintang, Sanggau, dan Putussibau. Adapun produk yang dipasarkan perusahaan ini adalah produk kosmetik, barang klontong, bahan bangunan dan alat-alat listrik. Agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, PD. Unico Mitratama harus mempunyai suatu perencanaan strategis sistem informasi, untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dalam keunggulan bersaing. Dengan peranan sistem informasi dan teknologi (SI/TI) yang memadai akan membantu para pelaksana perusahaan dalam kegiatan pemasaran dan penjualan produk serta bidang administrasi perusahaan untuk mampu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan.

Strategi sistem informasi didefinisikan sebagai suatu perencanaan jangka panjang yang terarah untuk menentukan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan dengan adanya teknologi informasi. Menurut Michael J. Earl (1989: 67) ada 4 alasan utama yang menyebabkan strategi sistem informasi mendapat perhatian yang serius, yaitu:

- a. Sektor-sektor yang dihadapi oleh teknologi informasi memiliki ancaman dan peluang yang bersifat strategis.
- b. Adanya kebutuhan untuk mengkaitkan antara investasi yang besar di teknologi informasi dan sistem informasi dengan kebutuhan-kebutuhan bisnis.
- c. Keinginan untuk memanfaatkan keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) yang dapat diciptakan dari sistem informasi dan teknologi informasi
- d. Perubahan yang terjadi pada fungsi teknologi informasi dan meningkatnya aktivitas dari teknologi informasi

Alasan-alasan ini menyebabkan pengembangan sistem informasi dalam suatu lingkungan bisnis harus direncanakan dengan baik agar investasi yang besar dalam teknologi informasi tidak sia-sia dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Untuk itu perlu dilakukan suatu studi yang mendalam terhadap perusahaan yang akan mampu untuk melakukan identifikasi terhadap kebutuhan sistem informasi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Metodologi yang dapat mengukur kompleksitas kriteria baik *financial* maupun *non financial* terhadap perencanaan investasi TI tersebut adalah Metode *Balanced Scorecard*. Didalam *International Journal of Quality and Productivity Management* (Gary Baker, Ph.D. & Kathleen M. Utecht, Ph.D. , 2007:1) bahwa "it is suggested a more accurate assessment of corporate performance may be achieved using a management tool known as the *Balanced Scorecard (BSC)*. The BSC approach is based on the philosophy that typical indicators of performance are identified and assessed in terms of how these performance indicators contribute to the achievement of the overall corporate strategy and mission. BSC indicators of performance include financial, growth, internal business functioning measures, and, importantly, a human resource assessment". Studi ini juga harus mampu untuk memberikan rekomendasi solusi dalam teknologi informasi yang tepat sesuai dengan struktur dan rencana usaha perusahaan, sehingga implementasi dari teknologi informasi akan mampu meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : a) Wawancara; b) Observasi lapangan; c) Dokumentasi; d) Studi Pustaka; dan e) Kuesioner. Berikut disajikan metode pengumpulan data apa saja yang dipakai dalam menentukan ukuran strategis pada IT *Balanced Scorecard*.

Tabel 1. Metode Pengumpulan Data Untuk Ukuran Strategis IT BSC

Perspektif	Ukuran Strategis	Metode
Kontribusi Perusahaan	Tingkat pertumbuhan laba bersih	Data
	Tingkat pertumbuhan pendapatan	Data
	Tingkat ROI, ROE dan ROA	Data
Orientasi Pengguna	% pelanggan tetap	Data
	Tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan	Kuesioner
	Tingkat kecepatan respon perusahaan dalam menangani <i>order</i> pelanggan	Kuesioner
	Pandangan pelanggan terhadap perusahaan	Kuesioner
	% pelanggan baru	Data
Penyempurnaan	Tingkat ketersediaan barang dalam gudang	Wawancara

<b>Operasional</b>		Tingkat keluhan pelanggan terhadap produk yang dijual	Wawancara
		Tingkat komplain terhadap keterlambatan pengiriman barang	Wawancara
		Berapa kali frekuensi retur penjualan yang dilakukan oleh pelanggan.	Wawancara
		Tingkat kemudahan pengaksesan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dan pihak eksekutif.	Wawancara
<b>Orientasi Depan</b>	<b>masa</b>	Tingkat kepuasan karyawan terhadap sarana yang diberikan oleh perusahaan	Kuesioner
		Tingkat kepuasan karyawan terhadap suasana kerja	Kuesioner
		Tingkat kepuasan karyawan terhadap promosi jabatan	Kuesioner
		Jumlah pelatihan karyawan untuk implementasi IT	Wawancara
		% karyawan yang memiliki sertifikat	Wawancara
		% karyawan yang tanggap atas penanganan <i>order</i>	Wawancara
		Tingkat kemudahan dan kehandalan aplikasi yang diharapkan	Wawancara
	% sarana yang tersedia dalam perusahaan	Wawancara	

Dalam membuat perencanaan Strategis Sistem Informasi untuk PD. Unico Mitratama ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Kualitatif deskriptif bertujuan untuk membuat deskriptif, gambaran atau sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat situasi, kondisi atau fenomena dengan menggunakan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan objek yang diamati secara utuh.

Di mana dalam metode ini penulis melakukan analisa baik untuk keadaan yang ada saat ini maupun analisa untuk keadaan yang akan dicapai saat mendatang.

Beberapa teknik analisis yang akan dilakukan adalah :

- Analisa kondisi lingkungan strategis bisnis perusahaan
- Analisa kondisi perusahaan baik eksternal maupun internal (SWOT)
- Analisa IT *Balanced Scorecard*

Hasil yang diharapkan dari penulisan ini yaitu berupa suatu dokumentasi perencanaan strategis SI, di mana di dalamnya akan terdiri dari:

- Dokumentasi analisa kondisi bisnis dan sistem yang berjalan saat ini
- Dokumentasi kebutuhan bisnis yang ada dan interpretasi dalam strategi bisnis SI
- Alignment* strategi TI terhadap strategi bisnis SI yang ada
- Perencanaan portofolio aplikasi yang diusulkan

Dokumen ini akan berupa thesis yang akan diserahkan kepada perusahaan sebagai rekomendasi dan untuk selanjutnya rencana implementasi akan diserahkan sepenuhnya kepada PD. Unico Mitratama.

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Analisis

Evaluasi perbandingan antara sasaran strategis dan keadaan perusahaan saat ini, berikutnya dilakukan tahapan evaluasi kondisi setiap perspektif pada masing-masing indikator berdasarkan bobot tujuan strategis yang digariskan.

Tabel 2. Evaluasi Kinerja Berdasarkan IT Balanced Scorecard

Perspektif	Tujuan Strategis	Aktual Realisasi	Target	Bobot	Kinerja	Bobot x Kinerja
<b>Kontribusi Perusahaan</b> Bobot = 26	1. Meningkatkan pertumbuhan laba bersih	12%	30%	0,5	0,40	0,20
	2. Meningkatkan pertumbuhan penjualan	11%	30%	0,4	0,37	0,15
	3. Mencapai tingkat pengembalian dari investasi IT	0	100%	0,1	0,00	0,00
	<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>0,77</b>	<b>0,35</b>
<b>Orientasi Pengguna</b> Bobot = 24	1. Loyalitas Pelanggan	Min 25 orang	Min 50 orang	0,3	0,50	0,15
	2. Meningkatkan Kepuasan pelanggan	58,2%	80%	0,4	0,73	0,29
	3. Mendapatkan pelanggan baru	Min 13 orang	Min 25	0,3	0,52	0,16

			orang			
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>1,75</b>	<b>0,60</b>	
<b>Penyempurnaan Operasional</b>	1. <i>Stock</i> Optimal	50%	80%	0,1	0,63	0,06
	2. Kualitas Produk	84%	100%	0,2	0,84	0,17
	3. <i>Delivery on-time</i>	84%	100%	0,4	0,84	0,34
	4. Tingkat layanan purna jual	92%	100%	0,1	0,92	0,09
	5. Meningkatkan aksesibilitas dan realibilitas (keandalan) informasi	60%	100%	0,2	0,60	0,12
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,83</b>	<b>0,78</b>	
<b>Orientasi masa Depan</b>	1. Kepuasan karyawan	63,9%	83,3%	0,2	0,77	0,15
	2. <i>Training</i> karyawan	0	Max 10 kali	0,1	0,00	0,00
	3. Kompetensi karyawan	85%	90%	0,2	0,94	0,19
	4. Ketrampilan karyawan	70%	100%	0,3	0,70	0,21
	5. Penggunaan IT <i>user friendly</i>	70%	100%	0,1	0,70	0,07
	6. Sarana kerja memadai	53,75%	90%	0,1	0,60	0,06
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>3,71</b>	<b>0,68</b>	

Selanjutnya dilakukan tahapan evaluasi total skor kinerja dari setiap perspektif pada masing-masing indikator berdasarkan bobot perspektif yang digariskan. Perlu diketahui penentuan bobot untuk masing-masing indikator dilakukan dengan cara melakukan *brainstorming* dengan menggunakan tingkat kepentingan yang menjadi target prioritas perusahaan dalam jangka pendek.

Tabel 3. Pengukuran Total Skor Kinerja

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Kontribusi Perusahaan	26	0,35	9,01
Orientasi Pengguna	24	0,60	14,33
Penyempurnaan Operasional	22	0,78	17,13
Orientasi masa Depan	28	0,68	19,10
<b>Total Skor Perspektif</b>	<b>100</b>	<b>2,40</b>	<b>59,57</b>

Rumus Total Skor Kinerja Balanced Scorecard = Total Skor Perspektif / 100 = 59,57/100 = 59,57%

Kesimpulan yang dapat diambil dari evaluasi penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2010-2011, didapatkan bahwa kriteria nilai akhir skor kinerja digolongkan dalam kondisi yang masih "Kurang Sehat", kategori BBB dengan total skor kinerja = 59,57%. Ini menunjukkan bahwa kinerja PD. Unico Mitratama dilihat dari sudut pandang IT Balanced Scorecard masih perlu ditingkatkan. Khususnya pada perspektif kontribusi perusahaan yang memiliki nilai kinerja paling rendah diantara keempat perspektif. Namun, perlu diketahui bahwa kondisi pada saat ini perusahaan masih belum menerapkan strategi IT dalam proses bisnisnya. Dengan harapan adanya rencana perusahaan mengelola sistem informasi dengan berbasis konsep IT, dapat menaikkan performa masing-masing kinerja dari perspektif orientasi pengguna, penyempurnaan organisasi, orientasi masa depan, dan berujung pada kenaikan kinerja pada perspektif kontribusi perusahaan.

### 3.2 Usulan Perencanaan Strategis IS/IT

Adapun hasil yang didapat dari perencanaan strategis IS/IT PD. Unico Mitratama adalah a) Strategi Bisnis Sistem Informasi, yang mencakup bagaimana setiap unit/fungsi bisnis akan memanfaatkan sistem informasi untuk mencapai sasaran bisnisnya, portofolio aplikasi dan gambaran arsitektur informasi; b) Strategi manajemen IS/IT, yang mencakup elemen-elemen umum yang diharapkan melalui organisasi untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan IS/IT yang dibutuhkan; dan c) Strategi IT, yang mencakup kebijakan dan strategi bagi pengelolaan teknologi dan sumber daya manusia IT.

### 3.3 Strategi Bisnis Sistem Informasi



Salah satu hasil dari perencanaan strategi sistem dan teknologi informasi adalah strategi bisnis sistem informasi. Berikut ini detail dari strategi bisnis sistem informasi yang ada pada PD. Unico Mitratama sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan.

Dengan terkaitnya penerapan strategi sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi pada masa mendatang, maka diperlukan strategi yang mendukung perusahaan. Untuk mendukung strategi tersebut, maka diperlukan suatu area fungsional dalam perusahaan, yaitu area IS/IT yang mempunyai fungsi bisnis Pemeliharaan IS/IT dan pengembangan IS/IT.

Didukung dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki, PD. Unico Mitratama menempati kuadran pertama dalam diagram SWOT. Dengan strategi SO (*Strength Opportunity*) PD. Unico Mitratama harus agresif dalam merebut pasar dan mengatasi ancaman dari pesaing dan pendatang baru. Intensif harus diberikan bagi toko/distributor yang dapat memperluas pasarnya. Keuntungan yang didapatkan adalah selain produk perusahaan dapat diperluas pasarnya, perusahaan dapat mengontrol area penjualan toko/distributor.

### 3.4 Usulan Sistem Informasi

Berdasarkan analisis lingkungan bisnis menggunakan analisis SWOT, maka didapat kebutuhan Sistem Informasi yang diharapkan bahwa perencanaan strategis SI memiliki manfaat adanya keterkaitan dengan rencana bisnis, adanya keterkaitan dengan strategi bisnis, dan menjadi alat keunggulan bersaing bagi organisasi.

#### a. MIS (*Management Information System*) PD. Unico Mitratama

MIS adalah sebuah sistem informasi dalam perusahaan dimana nantinya perusahaan mengintegrasikan semua sistem informasi yang ada di setiap divisi di dalam perusahaan. MIS ini nantinya bisa memberikan inputan kepada manager dalam bentuk laporan yang digunakan untuk mengontrol dan membuat perencanaan bisnis. Adapun sistem informasi yang akan dibangun dalam MIS, meliputi : a) Sistem Informasi Akuntansi, (*accounting information systems*), menyediakan informasi dan transaksi keuangan; b) Sistem Informasi Pemasaran, (*marketing information systems*), menyediakan informasi untuk penjualan, promosi penjualan, kegiatan-kegiatan pemasaran, kegiatan-kegiatan penelitian pasar dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pemasaran; c) Sistem informasi manajemen persediaan (*inventory management information systems*); d) Sistem informasi pembelian (*purchasing information systems*); dan e) Sistem informasi sumber daya manusia (*human resource information systems*).

#### b. Supply Chain Management (SCM)

*Supply Chain Management System* ini dapat mempersingkat waktu pemesanan barang. Karena dengan adanya akses yang bisa dilakukan oleh *supplier* untuk mengecek stok barang, proses pemesanan barang akan menjadi lebih mudah. Dengan sistem ini, *supplier* dapat mengetahui jumlah barang yang ada di logistik. *Supplier* akan mendapatkan *alert* apabila jumlah barang yang ada di logistik tinggal sedikit.

#### c. Customer Relationship Management (CRM)

Aplikasi lain yang memiliki nilai potensial yang tinggi dalam suatu keunggulan bersaing jangka panjang dan mendukung dalam pencapaian visi dan misi perusahaan, namun memiliki tingkat resiko yang sangat tinggi adalah *Customer Relationship Management (CRM)*, yakni sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktifitas-

aktifitas prapenjualan dan pasca penjualan dalam sebuah organisasi. CRM berfokus pada penanganan hubungan yang baik dan erat antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

### 3.5 Usulan Proses Bisnis

Fungsi-fungsi bisnis merupakan aktivitas utama dalam menjalankan proses bisnis perusahaan. Aktivitas utama dalam proses bisnis perusahaan akan dibagi menjadi beberapa aktifitas yang lebih kecil. Aktifitas ini dibagi berdasarkan pembagian tanggung jawab secara fungsional menurut peranan masing-masing unit dari organisasi.

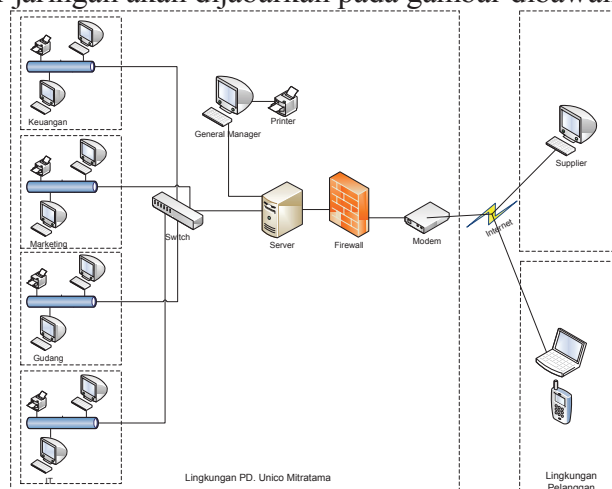
Tabel 3. Usulan Proses Bisnis PD. Unico Mitratama

Level Informasi	Promosi	Penjualan	Gudang	Staff Supir	Gudang/	Keuangan
Strategis	Menetapkan strategi promosi	Membuat strategi penjualan	Menetapkan strategi inventory	Menetapkan strategi pengiriman		Menetapkan strategi keuangan
Pengendalian dan Pengawasan	Merencanakan kegiatan promosi	Membuat target pasar, harga dan penjualan	Membuat perencanaan inventory	Membuat perencanaan dan jadwal penggunaan transport		Membuat perencanaan anggaran dan analisis keuangan
Transaksi	Menerima informasi pasar	Mencatat pesanana dan transaksi penjualan	Mencatat transaksi inventory	Mengantar produk ke pelanggan memberikan invoice penjualan		Transaksi keuangan, membuat invoice transaksi penggajian
Dukungan Operasional	Laporan promosi	Data penjualan Data pelanggan	Data persediaan barang	Data pelanggan dan pesanan		Data penjualan Data pembelian Data karyawan

### 3.6 Rekomendasi Strategi IT

Strategi TI adalah salah satu bentuk output dalam model perencanaan strategi SI/TI yang akan diterapkan pada PD. Unico Mitratama yang mencakup infrastruktur jaringan, serta aspek-aspek lainnya yang berkaitan dengan penerapan rekomendasi standar perangkat keras yang digunakan, sistem dan teknologi informasi dalam perusahaan.

Strategi bisnis sistem informasi perlu mendapat dukungan dari Strategi IT. Salah satu strategi IT adalah usulan arsitektur jaringan yang menggambarkan mengenai teknologi informasi yang akan diterapkan dalam membantu proses bisnis perusahaan berdasarkan strategi teknologi informasi yang terkoneksi dengan baik, cepat dan aman. Usulan arsitektur jaringan akan dijabarkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Usulan Arsitektur Komputer

#### 4. KESIMPULAN

Dari hasil analisis dan perencanaan strategis sistem informasi pada PD. Unico Mitratama, dapat diambil simpulan yaitu berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal bisnis ataupun SI/TI yang telah di translasikan dalam Matriks SWOT, menunjukkan bahwa proses bisnis perusahaan sudah didukung oleh sistem informasi yang bersifat *operational* dan *support*. Berdasarkan hasil analisis SWOT dan IT *balanced scorecard*, maka dihasilkan rencana strategi sistem informasi yaitu pengembangan aplikasi SIM dan CRM (kategori *strategic*) yang berorientasi kepada pengguna dan *SCM* (kategori *key operational*). Sedangkan strategi manajemen SI/TI perusahaan diarahkan untuk melakukan perubahan pada beberapa divisi pada struktur organisasi dan meningkatkan fungsi manajemen TI pada perspektif orientasi masa depan dengan melakukan inovasi penerapan TI yang berorientasi pengguna.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Baker, G., Utecht, K, (2007), " *Developing A System for Assessment of Organizational Performance Using Balanced Scorecard Approach and SAP R/3*" , *International Journal of Quality and Productivity Management*. Vol 07.
- [2] Kaplan, Robert S., dan Norton David P., (2004), " *Strategy Maps: Converting Intangible Asset into Tangible Outcomes*,"Harvard Business Press.
- [3] Kaplan, Robert S., dan Norton David P., (2007), " *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*".Harvard Business Review.
- [4] Keyes, Jesica, (2005)," *Implementing the IT Balanced Scorecard Aligning IT with Corporate Strategy*", Taylor & Francis Group.
- [5] Martinsons, Maris, Davison, Robert, dan Tse, Dennis, (1999), " *The Balanced Scorecard: A Foundation For The Strategic Management of Information Systems*", Elsevier Science B.V. : Decision Support Systems 25, p71 –88.
- [6] Michael J. Earl, (1989), " *Management strategies for information technology*" London: Prentice Hall.
- [7] Niven, Paul R., (2002), " *Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*", John Wiley & Sons, New-York.
- [8] Niven, Paul R., (2005), " *Balanced Scorecard Diagnostics : Maintaining Maximum Performance*", John Wiley & Sons, New-York.
- [9] Pearlson, Keri E., dan Saunders, Carol S., (2009), " *Strategic Management of Information Systems: International Student Version*", John Wiley & Sons, New - York.
- [10] Rangkuti, Freddy, (2011), " *SWOT Balanced Scorecard*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- [11] Turban, Efraim, dan Volonino, Linda, (2012), " *Information Technology for Management*", 8th Edition. John Wiley & Sons. New-York.
- [12] Ward, John., dan Joe Pepard, (2002), " *Strategic Planning for Information Systems*", 3th Edition. John Wiley & Sons, New-York.