



**PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI
DENGAN PENDEKATAN *WARD AND PEPPARD* PADA PT. BANK
MANDIRI TASPEN CABANG KEDIRI**



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Oleh:

NUR QORIAH OKTAVIYANTI

14410100124

**FAKULTAS TEKNOLOGI DAN INFORMATIKA
INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA STIKOM SURABAYA
2019**

PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI
DENGAN PENDEKATAN *WARD AND PEPPARD* PADA PT. BANK
MANDIRI TASPEN CABANG KEDIRI

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

Program Sarjana

**INSTITUT BISNIS
DAN INFORMATIKA**

Oleh :

Nama

: Nur Qoriah Oktaviyanti

NIM

: 14410100124

Program

: S1 (Strata Satu)

Jurusan

: Sistem Informasi

FAKULTAS TEKNOLOGI DAN INFORMATIKA

INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA STIKOM SURABAYA

2019

TUGAS AKHIR

PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN PENDEKATAN *WARD AND PEPPARD* PADA PT. BANK MANDIRI TASPEN CABANG KEDIRI

Dipersiapkan dan disusun oleh

Nur Qoriah Oktaviyanti

NIM : 14410100124

Susunan Dewan Pengaji

Pembimbing

I. Vivine Nurcahyawati, M.Kom.
NIDN 0723018101

II. Yoppy Mirza Maulana, S.Kom., M.MT.
NIDN 0725037505

Pengaji

I. Erwin Sutomo, S.Kom., M.Eng.
NIDN 0722057501

Vivine 09/03/19

4/3/2019

Yoppy

Erwin

Tugas Akhir ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana



**FAKULTAS TEKNOLOGI DAN INFORMATIKA
INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA STIKOM SURABAYA**

SURAT PERNYATAAN
PERSETUJUAN PUBLIKASI DAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Sebagai mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya, saya :

Nama : Nur Qoriah Oktaviyanti
NIM : 14410100124
Program Studi : S1 Sistem Informasi
Fakultas : Fakultas Teknologi dan Informatika
Jenis Karya : Tugas Akhir
Judul Karya : **PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM DAN
TEKNOLOGI INFORMASI DENGAN PENDEKATAN
WARD AND PEPPARD PADA PT. BANK MANDIRI
TASPEN CABANG KEDIRI**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Demi pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni, saya menyetujui memberikan kepada Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty Free Right*) atas seluruh isi/ sebagian karya ilmiah saya tersebut di atas untuk disimpan, dialihmediakan dan dikelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) untuk selanjutnya didistribusikan atau dipublikasikan demi kepentingan akademis dengan tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta
2. Karya tersebut di atas adalah karya asli saya, bukan plagiat baik sebagian maupun keseluruhan. Kutipan, karya atau pendapat orang lain yang ada dalam karya ilmiah ini adalah semata hanya rujukan yang dicantunkan dalam Daftar Pustaka saya
3. Apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti terdapat tindakan plagiat pada karya ilmiah ini, maka saya bersedia untuk menerima pencabutan terhadap gelar kesarjanaan yang telah diberikan kepada saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, Februari 2019



Nur Qoriah Oktaviyanti
NIM : 14410100124

Ku persembahkan kepada:
Ayah dan Mama Tercinta, kakakku tersayang
Dan sahabat sahabatku tercinta



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

ABSTRAK

PT Bank Mandiri Taspen adalah salah satu bank yang melakukan invasi bisnis dengan berfokus melayani bisnis untuk para pensiunan. Untuk mewujudkan visi dan misinya PT Bank Mantap Cabang Kediri telah memanfaatkan sistem dan teknologi informasi untuk membantu proses bisnis perusahaan. Akan tetapi dalam menjalankan proses bisnisnya, PT Bank Mantap cabang Kediri memiliki beberapa permasalahan seperti investasi SI/TI belum mendukung tujuan bisnis perusahaan, SI/TI yang belum terintegrasi, pengelolaan manajemen SI/TI yang kurang memadai, dan belum memiliki prioritas untuk melakukan pengembangan SI/TI.

Solusi yang dapat diberikan untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan membuat dokumen perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi dengan menggunakan pendekatan *Ward and Peppard*. Pendekatan ini merumuskan *Business IS Strategy, IT Strategy, IS/IT Management Strategy, Future Portofolio Application, dan Road map Application*.

Hasil dari penelitian ini adalah 13 solusi SI/TI. Hasil dari Strategi TI berupa infrastruktur jaringan, perangkat keras dan lunak, *platform* dan *database*. Strategi manajemen SI/TI berupa struktur bagian divisi TI. Portofolio aplikasi dengan 4 solusi di kuadran *strategic*, 3 solusi di kuadran *key operational*, 4 solusi di kuadran *support*, 2 solusi di kuadran *high potential*. Penyusunan *Road map Application* yang akan diimplementasikan selama 5 tahun, dimulai dari tahun 2019 hingga tahun 2023.

Kata kunci: PT Bank Mandiri Taspen, Perencanaan Strategis sistem dan teknologi informasi, *Ward and Peppard*.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur atas kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan nikmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Perencanaan Strategis Sistem dan Teknologi Informasi dengan pendekatan *ward and peppard* pada PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri”. Laporan ini merupakan bagian dari tugas akhir Strata Satu Sistem Informasi untuk menempuh kelulusan.

Penyelesaian laporan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan banyak masukan, nasihat, saran, kritik dan dukungan moril maupun materi kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Penulis juga hendak menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ayah, mama, dan kakakku, keponakanku tercinta serta keluarga besarku yang selalu mendoakan, memberikan dukungan moral, semangat dan materi di setiap langkah dan aktivitas penulis.
2. Bapak Dr. Anjik Sukmaaji, S.Kom., M.Eng., selaku Kepala Program Studi S1 Sistem Informasi yang telah memberikan arahan selama proses tugas akhir ini.
3. Ibu Vivine Nurcahyawati, M.Kom., selaku Dosen Pembimbing I maupun dosen wali yang telah banyak memberikan dukungan penuh berupa motivasi maupun wawasan yang sangat berharga bagi Penulis selama penggerjaan tugas akhir ini.
4. Bapak Yoppy Mirza Maulana, S.Kom., M.MT. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan banyak masukan dan wawasan yang sangat berharga tentang tahapan penggerjaan topik tugas akhir ini, hubungan teori-teori untuk

memecahkan permasalahan, pembuatan materi presentasi dengan baik dan masih banyak lagi yang tidak dapat disebutkan satu persatu selama pengerjaan tugas akhir ini.

5. Bapak Erwin Sutomo S.Kom., M.Eng selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran dalam proses pembuatan laporan tugas akhir ini.
6. Ibu Fika dan pihak manajemen pada perusahaan PT. Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri yang telah mengizinkan penulis melaksanakan tugas akhir di PT Bank Mantap.
7. Sahabat rekan seperjuangan Wilda Ayu, Nuris Sabith, Iin Indahyati, Yunita Dwi, Rendy Fadly yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Muhamad Irsajidin yang selalu memberikan dukungan, bantuan, masukan, motivasi dan perjuangan dari awal hingga akhir dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Penulis menyadari akan banyaknya kekurangan yang telah dibuat, meskipun demikian Penulis tetap berharap dengan Laporan Tugas Akhir ini bermanfaat bagi Penulis dan semua pihak. Adanya saran dan kritik dari seluruh pihak sangatlah diharapkan dapat lebih baik lagi di kemudian hari.

Surabaya, Februari 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Kerangka Teoritis	8
2.2 Strategi	10
2.3 <i>Grand Strategy</i>	11
2.4 Strategi Bisnis	17
2.5 Strategi SI dan Strategi TI	17
2.6 Perencanaan Strategis Sistem dan Teknologi Informasi	19
2.7 Metodologi Strategi SI/TI Ward dan Peppard	19
2.7.1 Tahap Masukan	20
2.7.2 Tahap Keluaran	21
2.8 Resource-Based View	22
2.9 Analisis Value Chain	26

2.10	Analisis Lima (5) Faktor Persaingan Porter (<i>Five Force</i>)	29
2.11	Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i>).....	32
2.12	Analisis EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Summary</i>)	35
2.13	Analisis IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	37
2.14	<i>Balanced Scorecard</i>	39
2.15	<i>Critical Success Factor</i> (CSF)	40
2.16	Application Portfolio (Portofolio Aplikasi).....	42
2.17	<i>Roadmap</i> Aplikasi.....	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		47
3.1	Tahap Awal	47
3.1.1	Studi Literatur	47
3.1.2	Identifikasi dan Analisis Masalah	49
3.2	Tahap Penyusunan	50
3.2.1	Analisis Lingkungan Bisnis Internal	50
3.2.2	Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal	51
3.2.3	Analisis Lingkungan STI Internal	52
3.2.4	Analisis Lingkungan STI Eksternal	53
3.2.5	Analisis SWOT Bisnis	53
3.2.6	Strategi Bisnis	56
3.2.7	Analisis SWOT STI	56
3.2.8	Strategi STI	58
3.3	IS/IT <i>Strategy Process</i>	59
3.3.1	Strategi Bisnis IS.....	59
3.3.2	Strategi TI.....	60
3.3.3	Strategi Manajemen IS/IT	60
3.4	<i>Future Application Portfolio</i>	61

3.5	<i>Roadmap</i> Aplikasi.....	62
3.5.1	Rencana Implementasi	62
3.5.2	Pendanaan TI.....	62
3.5.3	Identifikasi Risiko	63
3.6	Tahap Akhir	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		65
4.1	Tahap Awal.....	65
4.1.1	Studi Literatur	65
4.1.2	Pengumpulan Data	66
4.1.3	Identifikasi dan Analisis Permasalahan	68
4.2	Tahap Penyusunan	70
4.2.1	Analisis Lingkungan <i>Internal</i> Bisnis	70
4.2.2	Analisis Lingkungan <i>Eksternal</i> Bisnis	96
4.2.3	Analisis Lingkungan <i>Internal</i> SI/TI.....	99
4.2.4	Analisis Lingkungan <i>Eksternal</i> SI/TI.....	104
4.2.5	Analisis Strategi Bisnis (SWOT)	110
4.2.6	Strategi Bisnis	136
4.3	Proses Strategi SI/TI	147
4.3.1	Business IS Strategy.....	147
4.3.2	IT Strategy.....	185
4.3.3	IS/IT Management Strategy	188
4.4	Future Application	196
4.5	<i>Roadmap</i> Aplikasi.....	200
4.5.1	Identifikasi Risiko	200
4.5.2	Rencana Implementasi	203
4.5.3	Pendanaan TI.....	215

BAB V PENUTUP.....	217
5.1 Kesimpulan	217
5.2 Saran	218
DAFTAR PUSTAKA	219



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Daftar Pertanyaan Kuesioner Portofolio Aplikasi	43
Tabel 2.2 Tabel Penentuan Kategori Portofolio Aplikasi	44
Tabel 4.1 Aktivitas Utama	81
Tabel 4.2 Aktivitas Pendukung	83
Tabel 4.3 Hasil analisis Value Chain aktivitas utama.....	84
Tabel 4.4 Hasil Analisis Value Chain Aktivitas Pendukung	89
Tabel 4.5 Daftar Fasilitas	92
Tabel 4.6 Jumlah karyawan pada PT Bank Mantap cabang Kediri	93
Tabel 4.7 Hasil Identifikasi hardware pada PT Bank Mantap cabang Kediri.....	100
Tabel 4.8 Spesifikasi hardware	100
Tabel 4.9 Hasil identifikasi software pada Bank Mantap cabang Kediri.....	101
Tabel 4.10 Hasil Analisis Kekuatan pada PT Bank Mantap cabang Kediri	111
Tabel 4.11 Hasil Analisis kelemahan pada PT Bank Mantap cabang Kediri	114
Tabel 4.12 Penentuan Nilai Bobot IFAS PT Bank Mantap Kediri	119
Tabel 4.13 Penentuan Nilai Bobot EFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri.....	124
Tabel 4.14 IFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri	127
Tabel 4.15 EFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri	134
Tabel 4.16 Perhitungan total IFAS dan EFAS	137
Tabel 4.17 Matriks SWOT PT Bank Mantap Cabang Kediri	140
Tabel 4.18 Strategi bisnis pada PT Bank Mantap Cabang Kediri.....	145
Tabel 4.19 Pemetaan Corporate Plan, Tujuan, Sasaran	148

Tabel 4.20 Pemetaan tujuan, strategi bisnis, sasaran strategi, inisiatif strategi, dan strategi SI Balance Scorecard.....	152
Tabel 4.21 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri	163
Tabel 4.22 Keterangan Measure	174
Tabel 4.23 Visi, Tujuan dan Sasaran Strategi PT Bank Mantap Cabang Kediri	177
Tabel 4.24 Keterangan Solusi SI/TI.....	182
Tabel 4.25 Usulan Susunan Struktur Divisi TI	189
Tabel 4.26 Kebutuhan SDM Divisi TI pada PT Bank Mantap cabang Kediri ...	190
Tabel 4.27 Jumlah Kebutuhan SDM Divisi TI pada PT Bank Mantap Cabang Kediri.....	193
Tabel 4.28 Daftar Pertanyaan.....	196
Tabel 4.29 Keterangan Pemetaan SI/TI Berdasarkan Penilaian Pertanyaan.....	197
Tabel 4.30 Jawaban Hasil Pertanyaan Solusi SI/TI	197
Tabel 4.31 Pemetaan Solusi SI/TI ke dalam Kuadran McFarlan.....	198
Tabel 4.32 Solusi SI/TI berdasarkan Balance Scorecard.....	199
Tabel 4.33 Identifikasi Risiko.....	201
Tabel 4.34 Kondisi Solusi SI/TI saat ini	203
Tabel 4.35 Inventarisasi Sumber Daya	204
Tabel 4.36 Identifikasi Risiko.....	205
Tabel 4.37 Jadwal Implementasi solusi SI/TI 2019-2023 pada PT Bank Mantap Cabang Kediri	214
Tabel 4.38 Biaya Langsung.....	215
Tabel 4.39 Akumulasi Biaya.....	215

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis.....	9
Gambar 2.2 Matriks Grand Strategy Cluster.....	16
Gambar 2.3 Hubungan antara strategi TI, strategi SI dan strategi bisnis.....	18
Gambar 2.4 Metodologi SI/TI Ward and Peppard.....	20
Gambar 2.5 Value Chain.....	27
Gambar 2.6 Matriks SWOT	34
Gambar 2.7 Proses dasar penentuan CSF	41
Gambar 2.8 Output dari analisis CSF dan BSC	41
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Mantap cabang Kediri	77
Gambar 4.2 Value Chain PT Bank Mantap Cabang Kediri.....	80
Gambar 4.3 Porter's Five Forces PT Bank Mantap Cabang Kediri	99
Gambar 4.4 Website Bank Mandiri Taspen.....	103
Gambar 4.5 Tren TI tahun 2018 menurut Gartner	105
Gambar 4.6 Posisi Kuadran SWOT PT Bank Mantap.....	139
Gambar 4.7 Posisi Kuadran Grand Strategy PT Bank Mantap.....	143
Gambar 4.8 Strategy Map Balance Scorecard	150
Gambar 4.9 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri Berdasarkan Primary Activities	179
Gambar 4.10 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri Berdasarkan Support Activities	180
Gambar 4.11 Pemetaan Strategy Map dengan solusi BSC	181
Gambar 4.12 Infrastruktur Jaringan	186

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Bank Mandiri Taspen (PT Bank Mantap) merupakan salah satu bank yang melakukan invasi bisnis dengan menangani bisnis pensiunan. PT Bank Mantap berdiri pada tahun 1970. Sebelumnya dikenal dengan nama PT Bank Sinar Harapan Bali dan akhirnya resmi berganti nama dan logo menjadi PT Bank Mandiri Taspen Pos pada tahun 2015. PT Bank Mandiri Taspen Pos melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan BUMN seperti PT Bank Mandiri Tbk, PT Taspen dan PT Pos Indonesia. Saat ini PT Bank Mantap telah memiliki lebih dari 100 cabang di seluruh wilayah Indonesia. PT Bank Mantap memiliki visi “Menjadi Mitra Terbaik dan Terpercaya dalam Memberdayakan dan Mensejahterakan”.

PT Bank Mantap memiliki kegiatan utama dan kegiatan pendukung dalam mencapai visi perusahaan. Kegiatan utama meliputi kegiatan layanan pembukaan buku rekening, layanan simpanan, layanan pinjaman, layanan penarikan tunai, layanan transfer. Sedangkan kegiatan pendukung meliputi layanan bank garansi, layanan referensi bank dan layanan inkaso.

Dalam upaya pencapaian target ke depan menurut Direktur Business Bank Mandiri Taspen, posisi cabang sangatlah penting karena cabang adalah ujung tombak dari semua produk dan jasa layanan sebuah bank. Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja cabang yaitu pemilihan lokasi cabang berdasar potensi, penciptaan produk dan layanan sesuai kebutuhan nasabah, peran advisor kantor pusat sebagai pembimbing dan *problem solver* cabang, serta dukungan IT yang

cepat dan lancar tentunya dengan pemahaman operasional yang baik. Untuk mendukung proses bisnis Bank Mantap dibutuhkan perencanaan yang matang untuk menghindari segala bentuk risiko yang dapat terjadi. Namun sumber daya STI pada PT Bank Mantap belum diterapkan secara optimal sehingga menimbulkan beberapa permasalahan.

PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri telah melakukan investasi untuk kebutuhan sistem SI/TI pada perusahaan. Investasi yang dibuat dalam sistem informasi dan teknologi di seluruh organisasi diarahkan menuju pencapaian tujuan dan rencana bisnis sangatlah penting dalam dekade terakhir (Ward and Peppard, 2002). Namun sistem SI/TI yang dimiliki perusahaan belum mendukung dengan tujuan bisnis perusahaan guna menciptakan produk untuk mendukung pemenuhan pensiunan. Karena sistem SI/TI yang dimiliki belum secara menyeluruh terimplementasi pada perusahaan. Faktanya sistem yang dimiliki perusahaan hanya untuk internal perusahaan belum menjangkau untuk layanan *customer*. Sehingga layanan yang diberikan belum sesuai dengan harapan *customer*. Dampak yang ditimbulkan adalah biaya yang dikeluarkan dalam investasi teknologi informasi umumnya lebih besar dari yang diantisipasi (AT. Kearney, 1987).

Permasalahan kedua yang terjadi adalah sistem SI/TI yang belum terintegrasi. Hal ini dibuktikan dengan data pegawai yang diolah pada aplikasi HCMS (*Human Capital Management System*) untuk kegiatan pengelolaan data pegawai seperti pencatatan data absensi dan lembur pegawai yang belum terintegrasi. Beberapa data pegawai sales masih disimpan kedalam *Microsoft Excel*. Sehingga seluruh data yang dibutuhkan masih terpisah-pisah. Dampak yang ditimbulkan adalah sering

terjadinya duplikat pengelolaan data pegawai karena aktivitas pengelolaan data pegawai tidak terkontrol dengan baik.

Permasalahan ketiga yang terjadi adalah kurangnya pengelolaan manajemen SI/TI pada perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan struktur organisasi TI pada perusahaan yang kurang memadai. Dampak yang bisa terjadi karena pengelolaan TI yang tidak optimal terhadap keselarasan antara penerapan TI dengan kebutuhan organisasi yang dihadapi perusahaan antara lain efisiensi dan proses inti perusahaan terpengaruh secara negatif, kerugian bisnis, melemahnya posisi kompetisi dan biaya lebih tinggi dari yang diperkirakan (Hermawan, 2012).

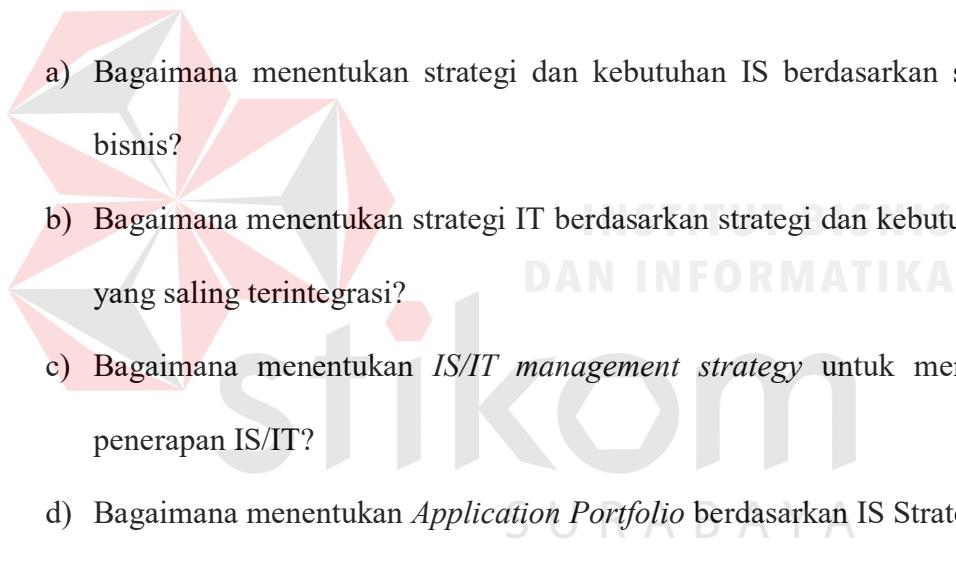
Permasalahan keempat yang terjadi adalah PT Bank Mandiri Taspen saat ini belum memiliki prioritas untuk melakukan pengembangan sistem SI/TI. Sistem SI/TI dibeli hanya sesuai kebutuhan. Menurut (Riswanto, 2007) dampak yang timbul karena tidak melakukan pengembangan sistem adalah ketidakberesan sistem informasi yang menyebabkan sistem lama tidak beroperasi sesuai dengan yang diharapkan dan pertumbuhan organisasi diantaranya adalah kebutuhan informasi yang semakin luas, volume pengolahan data semakin meningkat, perubahan prinsip akuntansi.

Berdasarkan permasalahan investasi sistem belum mendukung tujuan bisnis, sistem SI/TI belum saling terintegrasi, kurangnya pengelolaan manajemen SI/TI, belum adanya prioritas untuk pengembangan SI/TI menurut (Ward and Peppard, 2002) maka dibuatlah solusi sebuah perencanaan strategis sistem teknologi dan informasi pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri dengan tujuan untuk menyelaraskan tujuan bisnis dan visi misi dari perusahaan dengan tujuan SI/TI. Diharapkan dengan adanya Perencanaan Strategis Teknologi dan Informasi pada

PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri ini sebagai alat bantu dan pedoman dalam pengembangan SI/TI ke depannya. Dengan adanya Perencanaan STI juga dapat memberikan sistem yang tepat sehingga dapat membuat tujuan bisnis berjalan sesuai dengan STI yang dikembangkan dan dapat terintegrasi antara satu bagian dengan bagian lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka perumusan masalah pada PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri yaitu:

- 
- a) Bagaimana menentukan strategi dan kebutuhan IS berdasarkan sasaran bisnis?
 - b) Bagaimana menentukan strategi IT berdasarkan strategi dan kebutuhan IS yang saling terintegrasi?
 - c) Bagaimana menentukan *IS/IT management strategy* untuk mengelola penerapan IS/IT?
 - d) Bagaimana menentukan *Application Portfolio* berdasarkan IS Strategy, IT Strategy, dan IS/IT Management Strategy?
 - e) Bagaimana menyusun *Application Roadmap* berdasarkan *Application Portfolio*?

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah yang dibahas dalam perancangan ini:

1. Analisis Internal bisnis menggunakan analisis *Resource-Based view* dan analisis *value chain*.
2. Analisis Eksternal bisnis menggunakan analisis *Porter's Five Forces*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk membuat dokumen perencanaan strategis sistem dan teknologi infromasi pada PT. Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri yang di dalamnya terdapat penyelarasan strategi bisnis dengan Strategi SI, merencanakan strategi TI berdasarkan kebutuhan SI yang saling terintegrasi, mengelola penerapan SI/TI dengan strategi manajemen SI/TI, menghasilkan *Application Portfolio* dan *Application Roadmap*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan oleh PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri dengan adanya perencanaan STI, yaitu:

1. Memberikan nilai tambahan bagi perusahaan dari segi keunggulan kompetitif.
2. Menyediakan portofolio aplikasi yang sesuai dengan tujuan bisnis PT Bank Mandiri Taspen untuk mencapai rencana strategi perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini akan dijabarkan dalam setiap bab dengan pembagian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, permasalahan yang ada pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri, batasan masalah, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan yang berisi penjelasan singkat pada masing-masing bab.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang berbagai macam teori mendukung yang digunakan untuk referensi penyelesaian masalah dalam pembuatan perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang alur atau tahapan-tahapan yang dilakukan untuk membuat perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi menurut tahapan *Ward and Peppard*.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang bagaimana merancang perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri dengan tahapan *Ward and Peppard*.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang dapat diberikan dengan dibuatnya perencanaan strategis sistem teknologi informasi pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan menjelaskan tentang teori yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Pada tahap penyusunan strategi dimulai dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal bisnis maupun SI/TI. Pada analisis internal eksternal bisnis dan SI/TI diperlukan analisis seperti *value chain* dan *resource based view*. Setelah itu dilakukan perhitungan IFAS dan EFAS. dan dilakukan analisis SWOT dan *grand strategy* untuk mengetahui strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan.

Setelah strategi bisnis dibuat akan disusun sasaran bisnis. Lalu dilakukan *strategy map balance scorecard* untuk memperjelas dan menerjemahkan visi, misi, strategi perusahaan dan menghubungkan dengan ukuran-ukuran yang mudah dipahami. Dari sasaran bisnis yang dibuat akan menghasilkan inisiatif strategi, *critical success factor*, dan ukuran yang digunakan untuk menyelaraskan kebutuhan IS dengan sasaran bisnis.

Setelah diperoleh sasaran bisnis, inisiatif strategi, *critical success factor*, dan ukuran maka permasalahan pertama untuk menyelaraskan kebutuhan SI berdasarkan sasaran bisnis terjawab. Dari *critical success factor* dapat diperoleh strategi TI yang digunakan untuk menyelaraskan kebutuhan TI dengan kebutuhan SI. Hasil dari penyelarasan kebutuhan TI dengan kebutuhan SI diperoleh infrastruktur teknologi untuk mendukung TI pada perusahaan. Setelah kebutuhan SI dan IT diperoleh maka pengelolaan penerapan manajemen SI/TI dilakukan untuk menghasilkan manajemen organisasi SI/TI perusahaan. Setelah semua kebutuhan

SI/TI dan pengelolaan manajemen SI/TI disusun maka akan ditentukan portofolio aplikasi sesuai kebutuhan SI/TI. Dan tahap akhir akan dibuat *roadmap* aplikasi untuk menunjukkan implementasi TI, biaya dan sumber daya yang diperlukan pada aplikasi. Semua teori yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan disusun dalam kerangka teoritis yang dijelaskan pada gambar 2.1.

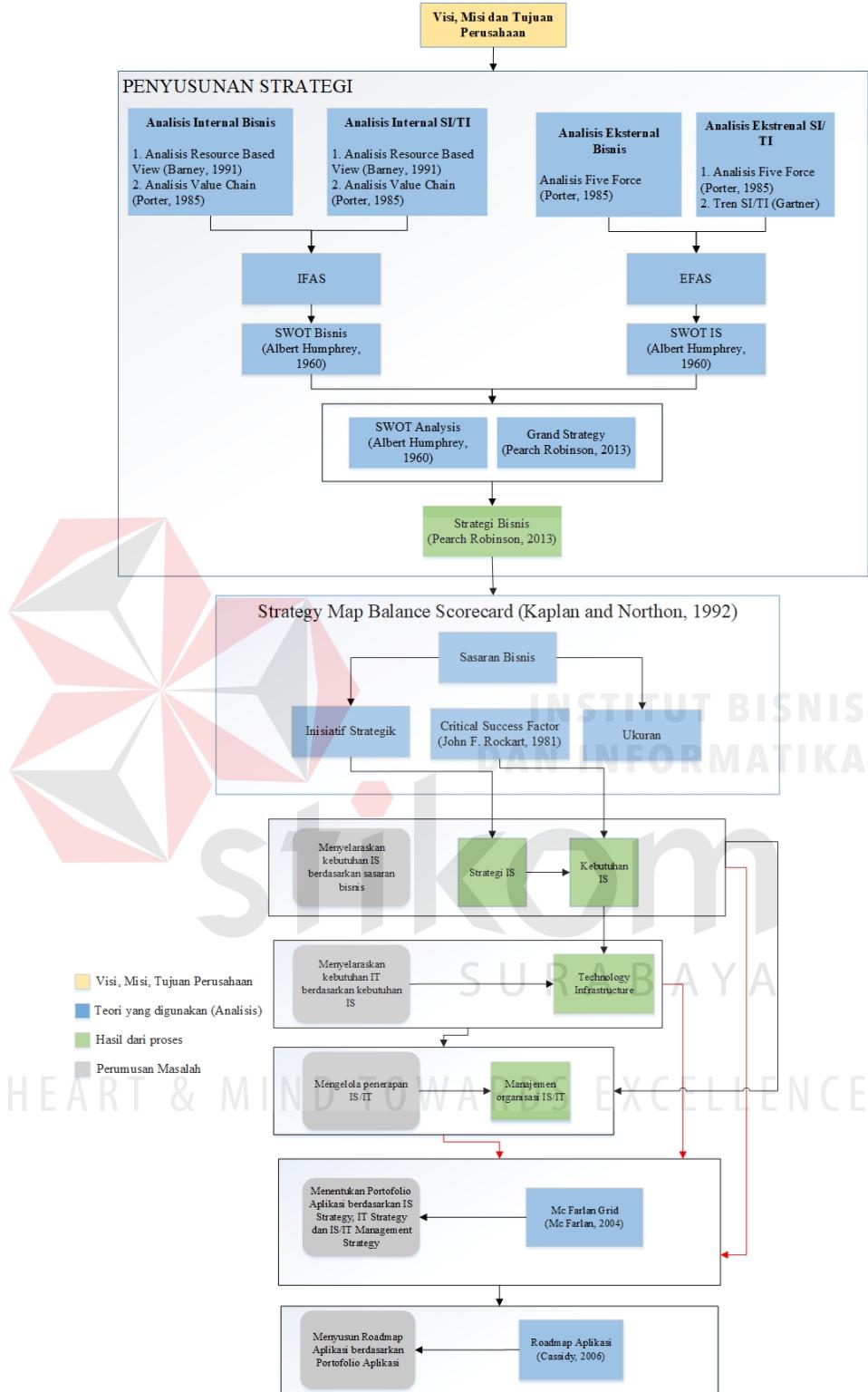
2.1 Kerangka Teoritis

Teori adalah sistem yang bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan cara merinci konstruk (yang membentuk fenomena itu), beserta hukum atau aturan yang mengatur keterkaitan antara konstruk dengan lainnya. Teori dibagi menjadi dua, yaitu teori kecil dan teori besar. Teori kecil adalah teori yang menjelaskan suatu fenomena dalam skala kecil dan terbatas. Seseorang peneliti biasanya membangun teori kecil di dalam penelitiannya. Teorinya ini hanya melibatkan satu atau dua variabel untuk menjelaskan suatu secara singkat. Teori besar adalah teori yang menjelaskan suatu fenomena secara utuh dan menyeluruh (Borg & Gall, 1983).

Dengan demikian beberapa data kunci yang harus diperhatikan oleh peneliti dalam pembuatan kerangka teoritis atau kerangka berfikir penelitiannya adalah: penjelasan yang rasional, dukungan data teoritis dan empiris, variabel-variabel penelitian, keterkaitan antar variabel. Variabel adalah segala sesuatu yang akan diteliti yang mempunyai variasi nilai.

Tujuan dan manfaat kerangka teoritis:

1. Menjelaskan definisi operasional variabel yang akan kita teliti.
2. Menjelaskan pola hubungan antara satu dan lain variabel.
3. Menentukan metodologi penelitian secara akurat.



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis

Dengan demikian, kerangka teoritis adalah dukungan dasar teoritis sebagai dasar pemikiran dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi peneliti. Kerangka teoritis adalah bagian dari penelitian, tempat peneliti memberikan penjelasan tentang hal-hal yang berhubungan dengan variabel pokok, sub variabel, atau pokok masalah yang ada dalam penelitiannya. Kerangka teoritis menempati posisi yang sangat strategis dalam suatu penelitian. Tanpa kerangka teoritis yang baik, penelitian kita tidak akan jelas arahnya.

2.2 Strategi

Strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008).

Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang. Strategi mempunyai konsekuensi multi fungsional atau multidivisional serta perlu mempertimbangkan, baik faktor eksternal maupun internal yang dihadapi perusahaan (David, 2009).

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *joint venture* (David, 2011).

Dapat disimpulkan bahwa strategi adalah serangkaian rancangan jangka panjang yang diimplementasikan dalam seluruh proses bisnis organisasi untuk menghadapi persaingan dan mencapai visi perusahaan.

Strategi perusahaan adalah strategi yang terdiri atas langkah-langkah kompetitif dan pendekatan-pendekatan bisnis yang digunakan oleh manajer untuk menarik dan memuaskan pelanggan, bersaing, mengembangkan bisnis, melaksanakan operasional, sehari-hari dan mencapai tujuan yang ditargetkan (Thompson & Strickland, 2005).

Strategi perusahaan mengindikasikan pilihan-pilihan yang diambil tentang bagaimana perusahaan mendapatkan pelanggan, merespon perubahan-perubahan pasar, berkompetisi, mengembangkan bisnis, dan bagaimana cara untuk mencapai target.

Terdapat 4 strategi yang umum digunakan perusahaan untuk membedakannya dari pesaing dan mencapai keunggulan kompetitif, yaitu:

- a. Menjadi perusahaan low cost yang memberikan keunggulan dalam hal biaya dibandingkan dengan saingan.
- b. Melebihi pesaing dengan memberikan produk yang lebih berkualitas, jasa yang lebih baik, pilihan produk yang lebih luas, atau kemampuan teknologi yang baik.
- c. Memfokuskan diri pada pasar yang kecil dimana tidak banyak pesaing yang ikut bermain dan menjadi pemimpin pada pasar tersebut.
- d. Mengembangkan keunggulan kompetitif, keahlian, dan kekuatan sumber daya perusahaan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

2.3 *Grand Strategy*

Pearce & Robinson (2013) dalam bukunya menyebutkan strategi utama (*grand strategies*) adalah strategi induk atau strategi bisnis, menyediakan arahan dasar bagi tindakan-tindakan strategis. Strategi ini menjadi landasan untuk usaha yang terkoordinasi dan berkelanjutan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi umum secara garis besar terdapat 4 tipe, yaitu:

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

- a. Integrasi Hilir (*Forward Integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas *distributor* atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs Web untuk menjual produk – produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

- b. Integrasi Hulu (*Backward Integration*)

Integrasi kebelakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan control terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

- c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Integrasi Horizontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Salah satutren yang paling penting dalam manajemen strategis dewasa ini adalah banyaknya pengguna integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan.

2. Strategi Intensif

Strategi ini disebut strategi intensif karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar (market penetration) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering digunakan sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lainnya. Strategi penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar (market development) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada kewilayah geografis baru.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk (product development) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudahada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi Diversifikasi adalah strategi yang membuat kelompok usaha baru namun tidak sejenis dengan jenis usaha sebelumnya (beda sektor) sebagai usaha pengembangan perusahaan. Strategi diversifikasi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Diversifikasi Konsentrasi

Strategi diversifikasi konsentris biasanya dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.

b. Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait disebut di verifikasi konglomerat (conglomerate diversification). Strategi ini dilakukan dengan cara mengakui sisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

c. Diversifikasi Horizontal

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut Diversifikasi Horizontal (horizontal diversification). Risiko strategi ini tidak sebesar di verifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

4. Strategi Defensif

a. Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turn-around) atau reorganisasi (reorganization), rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (divestiture). Divestasi sering di gunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investigasi strategis lebih

lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

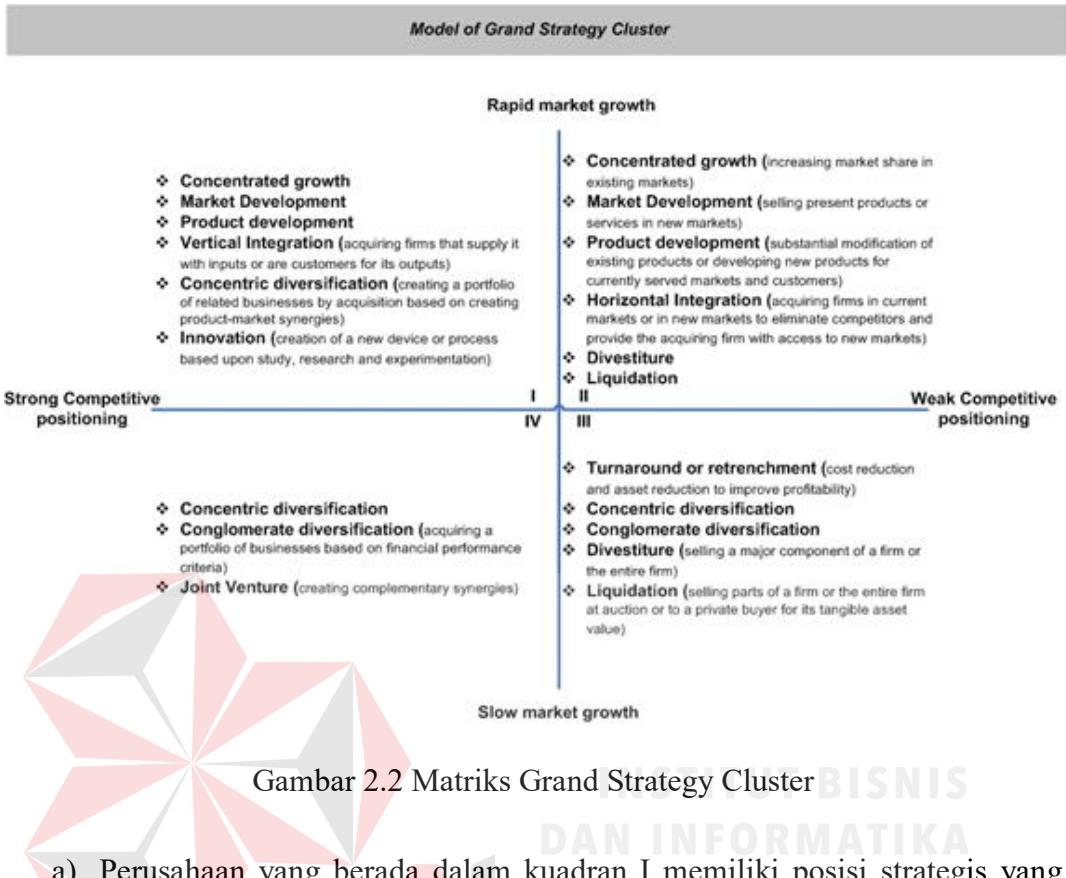
c. *Joint Ventura*

Strategi ini muncul ketika dua perusahaan atau lebih membentuk suatu kerja sama dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini populer karena kemampuannya menciptakan komunikasi dan jaringan kerja untuk melakukan operasi secara global serta dapat menurunkan resiko.

2.3.1. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Matriks *grand strategy* digunakan untuk mengetahui strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. *Internal factor evaluation* dan *external factor evaluation* merupakan dasar untuk mengetahui strategi bisnis dengan menggunakan metode ini. Matriks *Grand strategy* mempunyai empat kuadran yang mewakili kuadran suatu perusahaan, yaitu:



Gambar 2.2 Matriks Grand Strategy Cluster

- Perusahaan yang berada dalam kuadran I memiliki posisi strategis yang sempurna. Perusahaan dalam posisi ini memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu
- Perusahaan yang berada dalam kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat memperbaiki daya saing nya.
- Perusahaan yang berada dalam kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Perusahaan harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan

lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali.

d) Perusahaan yang berada dalam kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan. Karakteristik perusahaan di kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan di kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan.

2.4 Strategi Bisnis

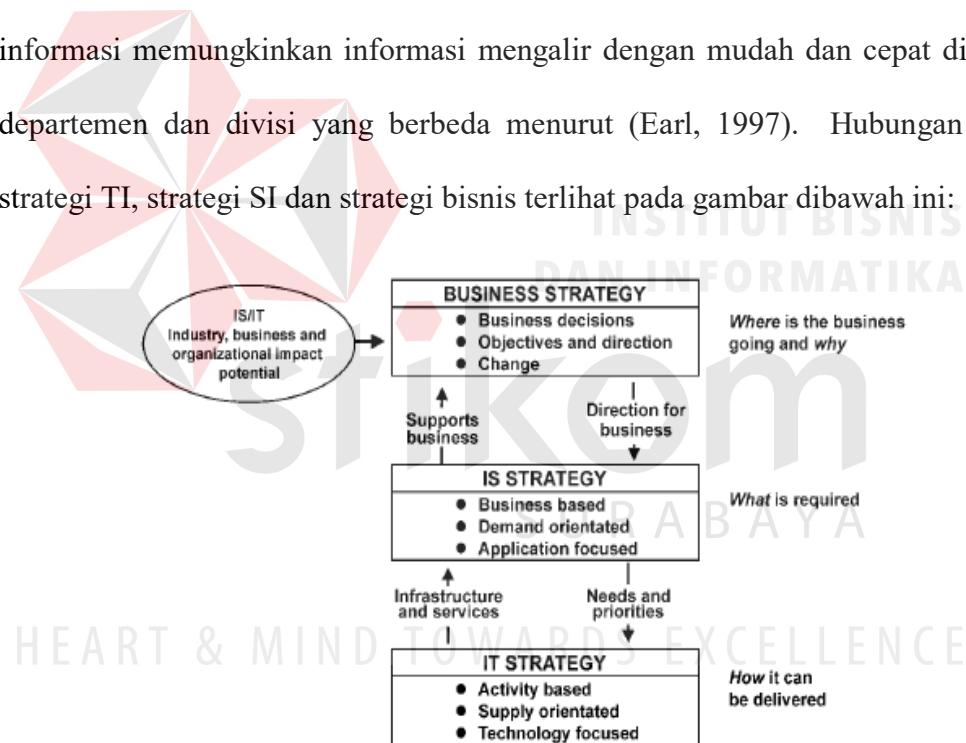
Strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi para pesaing (Ward dan Peppard, 2002).

Strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri pada (Porter, 1992).

2.5 Strategi SI dan Strategi TI

Agar penerapan TI optimal, dibutuhkan suatu strategi SI/TI yang selaras dengan strategi bisnis organisasi. Hal ini diperlukan agar investasi yang dikeluarkan untuk TI sesuai dengan kebutuhan dan memberi manfaat yang diukur dari pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Antara strategi SI dan TI yang membedakan adalah strategi SI menekankan pada penentuan aplikasi sistem informasi yang dibutuhkan organisasi. Esensi dari strategi SI adalah menjawab pertanyaan “apa?” sedangkan strategi TI lebih menekankan pada pemilihan teknologi, infrastruktur, dan keahlian khusus yang terkait atau menjawab pertanyaan “bagaimana?”. Sebagai contoh suatu organisasi menerapkan *Executive Information System* pada bidang pemasaran hal ini mempengaruhi aliran informasi vertikal dalam perusahaan. Pihak manajemen atas memiliki akses informasi yang lebih besar dan mengurangi ketergantungan sumber informasi memungkinkan informasi mengalir dengan mudah dan cepat di antara departemen dan divisi yang berbeda menurut (Earl, 1997). Hubungan antara strategi TI, strategi SI dan strategi bisnis terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.3 Hubungan antara strategi TI, strategi SI dan strategi bisnis

Untuk menentukan strategi SI/TI yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, maka perlu pemahaman tentang strategi bisnis organisasi. Pemahaman tersebut mencakup penjelasan terhadap hal-hal berikut: mengapa suatu bisnis dijalankan, ke mana tujuan, dan arah bisnis, kapan tujuan tersebut dicapai,

bagaimana cara mencapai tujuan dan adakah perubahan yang harus dilakukan. Jadi dalam membangun suatu strategi SI/TI, yang menjadi isu sentral adalah penyelarasan (*alignment*) strategi SI/TI dengan strategi bisnis organisasi.

2.6 Perencanaan Strategis Sistem dan Teknologi Informasi

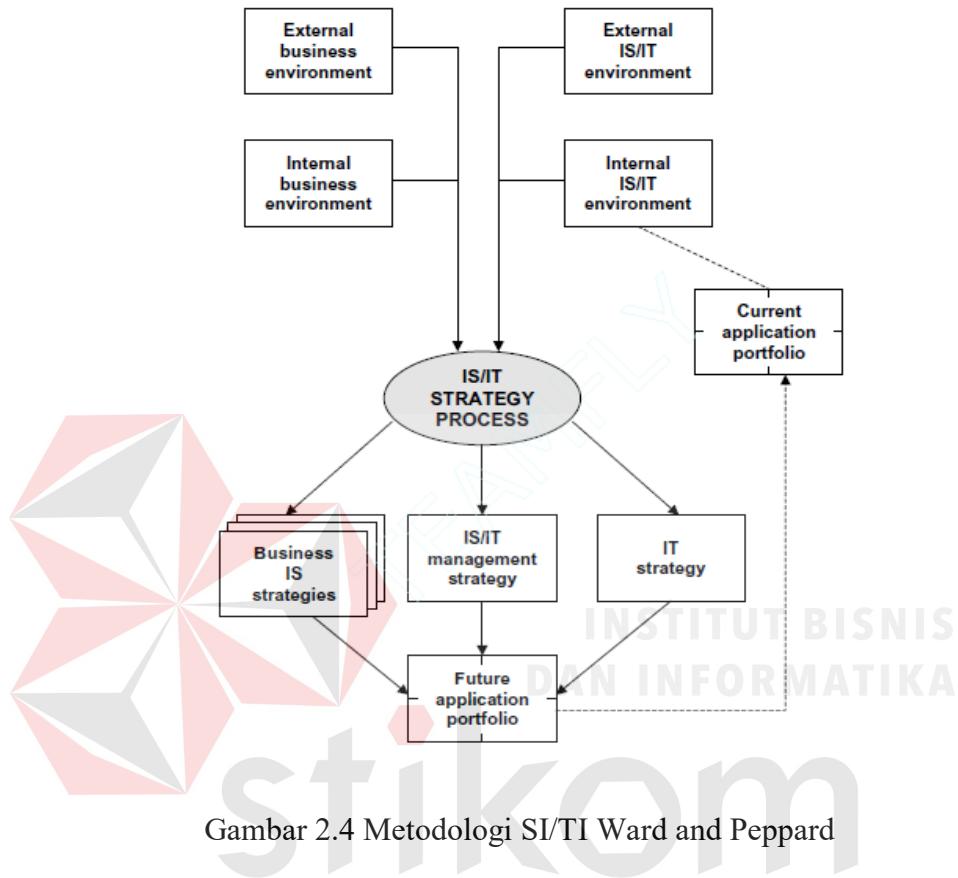
Perencanaan Strategis SI/TI merupakan proses identifikasi portofolio aplikasi SI berbasis komputer yang akan mendukung organisasi dalam pelaksanaan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya. Perencanaan strategis SI/TI mempelajari pengaruh SI/TI terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi dalam memilih langkah-langkah strategis. Selain itu, perencanaan strategis SI/TI juga menjelaskan berbagai tools, teknik, dan kerangka kerja bagi manajemen untuk menyelaraskan strategi SI/TI dengan strategi bisnis, bahkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi yang inovatif (Ward dan Peppard, 2002).

Beberapa karakteristik dari perencanaan strategis SI/TI antara lain adalah adanya misi utama: Keunggulan strategis atau kompetitif dan kaitannya dengan strategi bisnis; adanya arahan dari eksekutif atau manajemen senior dan pengguna; serta pendekatan utama berupa inovasi pengguna dan kombinasi pengembangan *bottom up* dan analisa *top down* menurut (Pant & Hsu, 1995).

2.7 Metodologi Strategi SI/TI Ward dan Peppard

Pendekatan metodologi ini dimulai dari kondisi investasi SI/TI di masa 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 adanya perencanaan strategi

SI/TI yang lebih fokus ke teknologi, bukan berdasarkan kebutuhan bisnis (Ward dan Peppard, 2002).



Gambar 2.4 Metodologi SI/TI Ward and Peppard

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

2.7.1 Tahap Masukan

Pada tahap masukan terdiri empat tahapan analisis yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Analisis Lingkungan Internal Bisnis Perusahaan

Analisis yang mencakup aspek-aspek strategi bisnis saat ini, sasaran, sumber daya, proses, serta budaya nilai-nilai bisnis organisasi.

2. Analisis Lingkungan Eksternal Bisnis Perusahaan

Analisis yang mencakup aspek-aspek ekonomi, industri, dan iklim bersaing perusahaan.

3. Analisis Lingkungan Internal SI/TI

Analisis yang mencakup kondisi SI/TI organisasi dari perspektif bisnis saat ini, bagaimana kematangannya, bagaimana kontribusi terhadap bisnis, keterampilan sumber daya manusia, sumber daya dan infrastruktur teknologi, termasuk juga bagaimana portofolio dari SI/TI yang ada saat ini.

4. Analisis Lingkungan Eksternal SI/TI

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

2.7.2 Tahap Keluaran

Pada tahap keluaran menghasilkan tiga dokumen perencanaan strategis SI/TI, yaitu:

1. Strategi SI Bisnis

Strategi yang mencakup bagaimana setiap unit/fungsi bisnis akan memanfaatkan SI/TI untuk mencapai sasaran bisnisnya, portofolio aplikasi dan gambaran arsitektur informasi.

2. Strategi TI

Strategi yang mencakup kebijakan dan strategi bagi pengelolaan teknologi dan sumber daya manusia SI/TI.

3. Strategi Manajemen SI/TI

Strategi yang mencakup elemen-elemen umum yang diterapkan melalui organisasi, untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan SI/TI yang dibutuhkan.

2.8 Resource-Based View

Konsep *resource-based view* yang memiliki peran penting bagi manajemen strategis. Konsep tersebut menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang bernilai, unik, langka dan sulit ditiru. *Resource-based view* menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan *industrial organization* yang menekankan pada faktor eksternal organisasi. Berdasarkan *resource-based view*, organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi. Namun, *resource-based view* juga memiliki beberapa kelemahan khususnya berkaitan dengan isu konseptual dan isu metode riset (Jay Barney, 1991).

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya ada apabila upaya pihak lain gagal untuk meniru keunggulan tersebut, sedangkan teori RBV menyatakan keunggulan bersaing hanya dapat muncul dalam situasi heterogenitas dan imobilitas sumber daya perusahaan. Asumsi inilah yang berfungsi untuk membedakan model berbasis sumber daya dari model manajemen strategi tradisional (Barney, 1991).

Model strategi tradisional menyatakan sumber daya selalu bergerak, dalam hal ini perusahaan dapat membeli atau membuat sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan pesaing. Agar sumber daya tersebut memberikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka sumber daya harus memiliki 4 kriteria sebagai berikut:

1. Memberikan nilai positif bagi perusahaan
2. Mempunyai sifat unik atau langka diantara calon pesaing dan pesaing yang ada sekarang ini
3. Sukar ditiru

4. Tidak dapat digantikan dengan sumber lainnya oleh perusahaan pesaing.

Di dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki suatu organisasi lain karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991).

2.8.1. Sumber Daya Internal Perusahaan

Menurut teori RBV sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing (Brahmana, 2007).

Kinerja organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam 3 kategori (Fred R. David, 2009) yaitu:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik dan peralatan, lokasi, sistem dan teknologi, bahan baku dan mesin.
2. Sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian dan kemampuan.
3. Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan dan strategi perusahaan.

2.8.2. Komponen Sumber Daya Internal

Berikut ini komponen sumber daya internal perusahaan berdasarkan ketiga kategori sumber daya internal:

1. Human Capital

Human capital merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang digunakan untuk menghasilkan pelayanan yang professional (Coff, 1997).

Konsep *human capital* menjadi masalah menarik sejak terjadinya pergeseran

ekonomi yang berbasis industri ke arah ekonomi yang mengarah pada keandalan sistem komunikasi, informasi, dan pengetahuan.

Perlunya human capital pada masa sekarang berdasarkan pada (Derek Stockley, 2003) :

- a) Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan non finansial.
- b) Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang dengan kemampuan dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
- c) Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.
- d) Terjadinya perubahan yang cepat dengan ditandai adanya proses teknologi baru tidak dapat bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama.

2. Strategi

Strategi sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (WF Glueck dan LR Launch, 2008).

Secara umum strategi dapat didefinisikan sebagai rencana tentang serangkaian manuver yang mencakup seluruh elemen tangible maupun intangible untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

3. Sistem

Terdapat dua aspek yang bisa menjelaskan pengertian sistem, yaitu aspek fisik dan aspek fungsi. Ditinjau dari aspek fisik, Scott (1996) mengatakan sistem terdiri dari unsur-unsur seperti masukan (input), pengolahan (processing), dan keluaran (output). Ada 4 ciri pokok sistem, yaitu sistem yang beroperasi dalam suatu lingkungan, terdiri atas unsur-unsur, ditandai dengan saling berhubungan dan mempunyai satu fungsi serta tujuan utama. Sedangkan ditinjau dari aspek fungsi, sistem adalah jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan dan dikembangkan sesuai dengan skematis yang terintegrasi dalam melaksanakan suatu aktivitas utama dalam bisnis. Mc.Leod (1995) mendefinisikan sistem sebagai sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan.

2.8.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan seorang atau kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada standar yang ditetapkan (Tika, 2006).

2.8.4. Sumber Daya Manusia

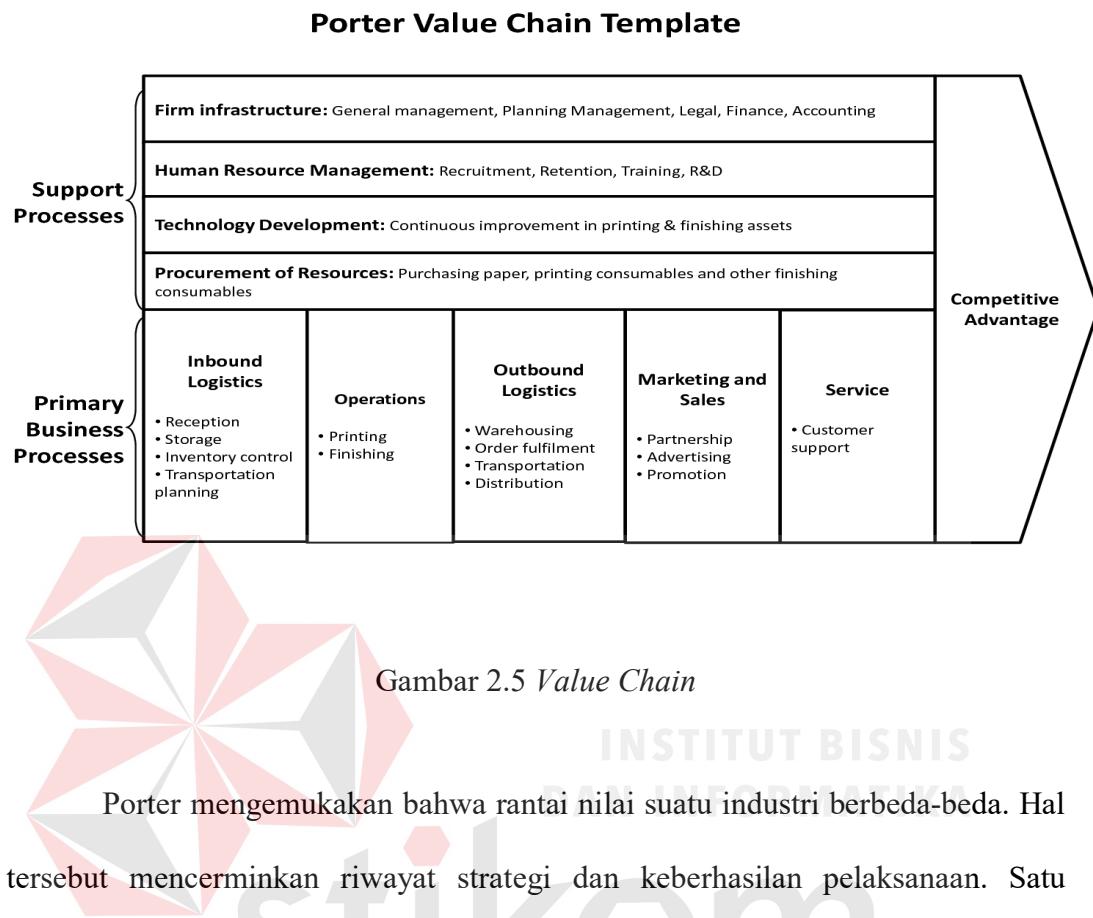
Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan peran sebagai makhluk sosial adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri. Dalam pengertian praktis, SDM merupakan bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi (Greer, 1995).

Untuk mendapatkan SDM berkualitas harus melewati serangkaian pelatihan dan pengembangan. Menurut Mathis (2002) pelatihan adalah suatu proses mencapai kemampuan tertentu untuk membantu tujuan organisasi. Tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan menurut (Mangkunegara, 2005) meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau *need assessment*.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
4. Menetapkan metode pelatihan.
5. Mengadakan percobaan dan revisi.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

2.9 Analisis Value Chain

Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang sebagai suatu keseluruhan. Pernyataan Porter menjelaskan bagi kita bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing suatu industri harus mampu melakukan analisis rantai nilai dari berbagai aktivitas bisnis (Porter, 1994). Berikut ini merupakan rantai nilai yang dikemukakan oleh Porter:



Gambar 2.5 *Value Chain*

Porter mengemukakan bahwa rantai nilai suatu industri berbeda-beda. Hal tersebut mencerminkan riwayat strategi dan keberhasilan pelaksanaan. Satu perbedaan penting bahwa rantai nilai suatu industri berbeda dalam cakupan bersaing dengan yang dimiliki oleh pesaingnya. Hal tersebut merupakan sumber keunggulan bersaing yang potensial. Suatu industri yang melayani satu segmen pasar memungkinkan industri menyesuaikan rantai nilainya dengan segmen tersebut dan menghasilkan biaya yang relatif lebih rendah atau diferensiasi.

Menurut Porter *Value Chain* merupakan model yang digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Analisis rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Analisis dilakukan dengan cara mempelajari potensi penciptaan nilai. Porter membagi aktivitas-aktivitas kedalam dua kategori. Pertama adalah *primary*

activities, Kedua adalah *support activities*. Bila dijabarkan, aktivitas-aktivitas tersebut mencakup:

a. Aktivitas Primer

1. *Inbound Logistics* (logistik ke dalam), dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan input-input ke produk. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan.
2. *Operations* (operasi), segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi input-input yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Termasuk di dalamnya permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
3. *Outbound Logistics* (logistik ke luar), aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan. Meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
4. *Marketing and Sales* (pemasaran dan penjualan), aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk menyediakan sarana yang melalui para pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk melakukannya. Untuk secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye professional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.
5. *Service* (pelayanan), aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

b. Aktivitas Pendukung

1. *Procurement* (pembelian/pengadaan), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk membeli input-input yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. Input-input pembelian meliputi item-item yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.
2. *Technology development* (pengembangan teknologi), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan untuk memproduksinya. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, misalnya peralatan proses, desain riset, dan pengembangan dasar, dan prosedur pemberian servis.
3. *Human resources management* (manajemen sumber daya manusia), aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel.
4. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan atau general administration (administrasi umum), infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur ini, perusahaan berusaha dengan efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas, dan mendukung kompetensi inti.

2.10 Analisis Lima (5) Faktor Persaingan Porter (*Five Force*)

Five forces model Porter merupakan salah satu yang paling sering digunakan dalam strategi bisnis. Model ini telah banyak digunakan dalam berbagai

macam kesempatan. Model Porter ini sangat kuat di dalam menganalisis baik dari dalam maupun luar industri.

Analisis tersebut didasarkan pada 5 kekuatan kompetitif yaitu:

1. Masuknya kompetitor

Bagaimana cara yang mudah atau sulit untuk kompetitor baru untuk mulai bersaing industri yang sudah ada. Menguntungkan pasar yang menghasilkan pasar yang tinggi akan menarik perusahaan yang baru. Hasilnya adalah banyaknya pendatang baru, yang akhirnya akan mengurangi keuntungan di seluruh industri-industri di perusahaan. Apabila masuknya perusahaan baru tidak bisa diblok/ditahan oleh pelaku yang lama, maka tingkat keuntungan yang tinggi bisa jatuh sampai titik terendah.

2. Ancaman produk atau jasa pengganti

Cara mudah masuknya produk atau jasa yang dapat menjadi alternatif dari produk atau jasa yang sudah ada, khususnya yang dibuat dengan biaya lebih murah. Keberadaan produk di luar bidang batas produk umum meningkatkan kecenderungan dari customer untuk mengganti ke alternatif.

3. Daya tawar dari pembeli. Bagaimana kuatnya posisi pembeli

Pembeli mempunyai kekuatan untuk menentukan ke mana dia akan melakukan transaksi. Daya tawar dari customer juga digambarkan sebagai keluaran dari market: kemampuan dari customer untuk menempatkan perusahaan di bawah tekanan, yang mana juga ikut mempengaruhi kepekaan dari customer untuk perubahan harga. Konsentrasi dari pembeli, apakah ada pembeli yang dominan atau banyaknya penjual.

4. Daya tawar dari supplier

Bagaimana kuatnya posisi penjual. Apakah ada banyak supplier atau hanya beberapa supplier saja, bisa jadi mereka memonopoli supply barang. Daya tawar dari supplier juga digambarkan sebagai market masukan. Pemasok bahan baku, komponen-komponen, tenaga kerja, dan layanan-layanan (seperti tenaga ahli) ke perusahaan bisa menjadi sumber daya yang akan melewati perusahaan tersebut, ketika ada beberapa alternatif. Pemasok boleh saja menolak untuk bekerja dengan perusahaan, atau misalnya biaya yang berlebihan untuk sumber-sumber daya tertentu yang unik.

5. Persaingan diantara pemain yang sudah ada

Bagaimana kuatnya persaingan diantara pemain yang sudah ada. Apakah ada pemain yang sangat dominan atau semuanya sama. Untuk kebanyakan industri-industri, intensitas kompetitif persaingan adalah penentu utama daya saing di dalam industri. Ancamannya datang dari:

- Struktur dari kompetisi, persaingan akan semakin hebat apabila terdapat banyak industri kecil atau memiliki ukuran yang sama antar kompetitor. Sebaliknya apabila industri telah memiliki pemimpin pasar maka persaingan akan sedikit.
- Struktur dari biaya di industri. Industri yang memiliki biaya yang tinggi akan mendorong kompetitor untuk menghasilkan produk dan jasa yang lebih murah.
- Tingkat diferensiasi produk. Industri yang produknya adalah komoditas biasanya akan memiliki persaingan yang besar.
- Perpindahan biaya. Persaingan akan berkurang apabila pembeli telah beralih ke biaya tinggi.

- Tujuan strategis, jika kompetitor mengejar pertumbuhan dengan agresif maka persaingan akan semakin besar
- Ketika hambatan untuk meninggalkan industri semakin tinggi maka persaingan akan semakin besar.

2.11 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) adalah identifikasi berbagai faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan untuk merumuskan strategi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam are fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis (David, 2008).

Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi yang ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT menurut (David, 2005) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah

kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman) menurut (Ferrel dan Harline, 2005).

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

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

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis menurut (Rangkuti, 2006).

EFAS	IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)		STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)		STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2.6 Matriks SWOT

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas:

1. Strategi SO (Strength and Opportunity)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (Strength and Threats)

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (Weakness and Opportunity)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (Weakness and Threats)

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.12 Analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Langkah dalam menyusun strategi bagi perusahaan global diantaranya EFAS dan IFAS. EFAS adalah *External Factors Analysis Summary*, yaitu suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Yang termasuk faktor eksternal adalah peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dalam (Rangkuti, 2015).

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).

- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman), manajer juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama. Jadi sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat memengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi, seperti ekstrapolasi, *brainstorming*, *statistical modelling*, riset operasi, dan sebagainya.

2.13 Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

IFAS adalah *Internal Factors Analysis Summary* yaitu, suatu matriks yang menggambarkan susunan daftar faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Yang termasuk faktor internal adalah kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Setelah data diolah menggunakan matriks IFAS dan EFAS kemudian akan diolah lagi menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*) dan tahap penentuan strategi menggunakan Matriks *Grand Strategy* (Rangkuti, 2015).

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan

perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.14 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992 sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang, dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, diantaranya: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

1. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced* Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

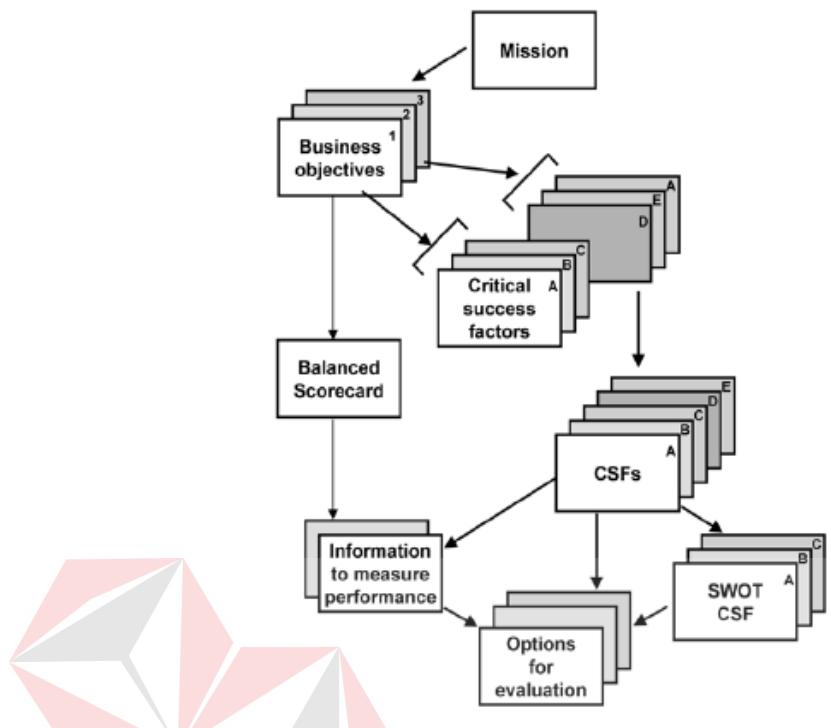
Balanced Scorecard terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya yaitu, kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Membuat suatu *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penerjemahan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolak ukur yang secara spesifik. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yang terdiri dari finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).

2.15 *Critical Success Factor* (CSF)

Critical Success Factor (CSF) menurut Tozer, yang dikutip oleh Taringan (2007), dikemukakan oleh John Rockhart pada tahun 1979, merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. CSF dapat ditentukan jika *objectives* organisasi telah diidentifikasi. Tujuan CSF menurut Ward and Peppard (2002) adalah menginterpretasikan *objectives* secara lebih jelas untuk menentukan aktifitas yang harus dilakukan dan informasi apa saja yang dibutuhkan.

CSF berperan dalam perencanaan strategis STI sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi SI-nya, memfokuskan proses perencanaan strategi STI pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi SI dan mengevaluasi strategi SI. Proses dasar penentuan CSF seperti gambar berikut:



Gambar 2.7 Proses dasar penentuan CSF

Financial perspective			
Objectives	Measure(s)	Action (CSF)	IS Needs
- To reduce stock costs	a) Stock turn b) Write offs c) Stockhandling costs	- By earlier identification of obsolete items - By better forecasting to reduce safety stocks	i) New stock turn analysis (ABC) ii) Improved sales and stock forecasting iii) New stock replenishment algorithms

Customer perspective			
Objectives	Measure(s)	Action (CSF)	IS Needs
- To increase responsiveness	a) Order to delivery lead time b) Enquiry response time	- By identifying causes of all late deliveries - By informing customers in advance of problems - By tracking all enquiries/progress daily	i) New accurate measure of all order/delivery times ii) Analysis of all types of delivery failure iii) New/dynamic customer/order monitoring system to instigate action iv) New enquiry recording/tracking process and system

Gambar 2.8 Output dari analisis CSF dan BSC

Critical Success Factor (CSF) adalah faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Untuk itu diperlukan

suatu ukuran yaitu KPI yang dapat memberitahukan perusahaan sudah sejauh mana kinerja mereka dalam mencapai faktor-faktor keberhasilan tersebut (Tarigan, 2007). Menurut (Ralf Knoll, 2008), Tujuan CSF:

- Mengidentifikasi area-area kunci yang perlu diperhatikan
 - Membantu pengembangan *strategic planning*
 - Mengidentifikasi *key focus area* untuk masing-masing *stage* pada *project life cycle* dan penyebab utama kegagalan proyek
 - Mengevaluasi *reliability* dari sebuah *information system*
 - Mengukur tingkat kinerja/produktivitas pekerja
- Langkah-langkah penyusunan CSF:
- a. Definisikan visi perusahaan
 - b. Definisikan misi-misi perusahaan
 - c. Pahami *core business process*
 - d. Identifikasi KPI-KPI untuk masing-masing CSF tersebut

2.16 Application Portfolio (Portofolio Aplikasi)

Menurut McFarlan (2004), Portfolio aplikasi adalah metode dalam menggabungkan sistem informasi yang sudah ada, terencana dan berpotensi dan mengevaluasi kontribusi bisnis masing-masing menjadi empat kategori:

- a. *Strategic*: Aplikasi yang krusial untuk kesuksesan bisnis mendatang. Aplikasi ini menciptakan keunggulan bersaing.
- b. *Key Operational*: Aplikasi yang menunjang operasional bisnis sehari-hari berjalan lancar, efisien dan efektif.

- c. *Support*: Aplikasi yang meningkatkan efisiensi bisnis dan manajemen serta menjadi perantara antara perusahaan dengan pihak ketiga (customer, calon customer, partner, dll).
- d. *High Potential*: Aplikasi inovatif yang mungkin dapat menciptakan peluang keunggulan bagi perusahaan di masa depan tetapi belum terbukti.

Menurut Ward and Peppard (2002), para pengguna suatu aplikasi yang sama, mungkin saja memiliki penilaian dan pendapat yang berbeda tentang pengategorian aplikasi tersebut kedalam 4 kelompok diatas. Perbedaan ini sudah pasti akan menyebabkan kerancuan, untuk mengantisipasi hal tersebut diperlukan suatu tools yang dapat digunakan untuk menghasilkan penilaian dan pengategorian aplikasi yang tepat dan disepakati oleh semua pihak. Salah satu tool yang dapat digunakan adalah dengan membuat suatu kuesioner yang terdiri dari beberapa pertanyaan untuk menguji karakteristik setiap aplikasi.

Apabila ada sebuah aplikasi yang menghasilkan jawaban ‘Ya’ lebih dari dua kolom (yang berarti aplikasi tersebut disebut dalam 2 kategori) maka aplikasi tersebut harus diuji ulang dengan memecah aplikasi tersebut menjadi beberapa bagian dan masing-masing diuji secara terpisah. Jika ini tidak dilakukan, risiko kegagalan akan meningkat karena tujuan yang tidak jelas dan ketidakpastian yang akan terjadi saat proyek pengembangan dilaksanakan.

Tabel 2.1 Daftar Pertanyaan Kuesioner Portofolio Aplikasi
(Ward and Peppard, 2002)

No.	Pertanyaan	Jawaban (Yes/No)
1.	Apakah aplikasi ini menciptakan keunggulan bersaing dan membuat visi misi perusahaan tercapai?	

No.	Pertanyaan	Jawaban (Yes/No)
2.	Apakah aplikasi ini memungkinkan tercapainya sasaran bisnis yang spesifik atau <i>critical success factors</i> ?	
3.	Apakah aplikasi ini mengatasi masalah dengan <i>customer</i> ?	
4.	Apakah aplikasi ini merupakan media perantara perusahaan dengan <i>customer/calon customer</i> ?	
5.	Apakah aplikasi meningkatkan produktivitas & mengurangi <i>cost</i> ?	
6.	Apakah aplikasi ini membantu <i>daily operational</i> bisnis?	
7.	Apakah manfaat aplikasi ini belum terlihat jelas untuk saat ini, namun berpotensi menjadi <i>critical</i> untuk menyukkseskan strategi bisnis ke depannya?	

Untuk setiap jawaban ‘Yes’ dari tabel diatas, akan dimasukkan kedalam tabel:

Tabel 2.2 Tabel Penentuan Kategori Portofolio Aplikasi
(Ward and Peppard, 2002)

No.	High Potential	Strategic	Key Operational	Support
1.		Yes (i)		
2.		Yes		
3.				Yes
4.				Yes
5.			Yes	Yes (ii)
6.			Yes	
7.	Yes			

Berikut adalah daftar pertanyaan tambahan yang diperlukan untuk memperoleh kejelasan dan kepastian:

Apabila ini terjadi, maka pertanyaan tambahan untuk memperjelas adalah: “Apakah manfaat bisnis dan bagaimana cara mencapainya dengan menggunakan aplikasi ini telah jelas?” jika ‘Ya’ maka aplikasi tersebut masuk kedalam kategori *Strategic*, jika ‘Tidak’ maka aplikasi tersebut masuk kedalam kategori *High Potential*.

Untuk memilih salah satu, maka pertanyaan berikut harus dijawab: “Apakah kegagalan pada aplikasi tersebut akan menimbulkan risiko bisnis yang signifikan?” jika ‘Ya’ maka aplikasi tersebut masuk kedalam kategori ‘*Key Operational*’ jika jawabannya adalah ‘Tidak’, maka termasuk kedalam kategori “*Support*”.

2.17 *Roadmap* Aplikasi

Roadmap aplikasi mengidentifikasi peluang SI untuk meningkatkan nilai pada bisnis dan memindahkan fungsi SI dari reaktif menjadi ke lebih proaktif. Proses perencanaan itu akan melibatkan banyak individu di seluruh perusahaan dan proses akan di fasilitasi oleh perusahaan (Cassidy, 2006). Cara mengembangkan *roadmap* aplikasi:

1. Dokumentasikan *roadmap* terperinci yang menguraikan proyek untuk beberapa tahun ke depan.

2. Rangkumlah biaya, waktu dan sumber daya yang perlukan.

a. Merumuskan biaya

Biaya telah diperkirakan pada fase sebelumnya, tetapi perkiraan dapat menjadi lebih tinggi. Tetapkan anggaran dan komunikasikan dampak keuangan bulanan, akun dan berdampak pada anggaran modal dan biaya.

Pastikan untuk menyertakan semua biaya, seperti berikut:

1. Biaya perangkat keras
 2. Biaya perangkat lunak (termasuk semua komponen seperti tahun pertama biaya pemeliharaan pajak, semua berbagai modul, database)
 3. Biaya sumber daya IS internal
 4. Biaya sumber daya bisnis internal
 5. Pemrograman *custom* dan biaya implementasi
- b. Merumuskan sumber daya

Tinjau rencana organisasi dan kembangkan tindakan rinci.

Mempertimbangkan:

1. Diskusi kinerja individu yang perlu terjadi
2. Promosi yang perlu terjadi
3. Tentukan rekomendasi yang tepat dengan analisis *return of investment*.
4. Jika ada banyak pilihan, identifikasi bermacam pilihan serta kelebihan dan kerugian dari setiap pilihan.
5. Menganalisis risiko dan menentukan cara mitigasi.

Rencana implementasi juga harus membahas rencana untuk manajemen risiko. Ketika menyelesaikan rencana strategis SI, proyek besar sering disorot sebagai kebutuhan kritis untuk organisasi. Meskipun menyelesaikan proyek mungkin menjadi sangat penting bagi suatu organisasi, perusahaan harus siap untuk jalankan proyek. Lebih baik untuk tidak memulai proyek jika organisasi belum siap daripada memulai proyek dan gagal. Upaya besar apa pun, khususnya yang melibatkan perubahan besar, memiliki peluang untuk gagal. Identifikasi alasan mengapa proyek bisa gagal dan apa yang di rencanakan untuk menghindari setiap potensi kegagalan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

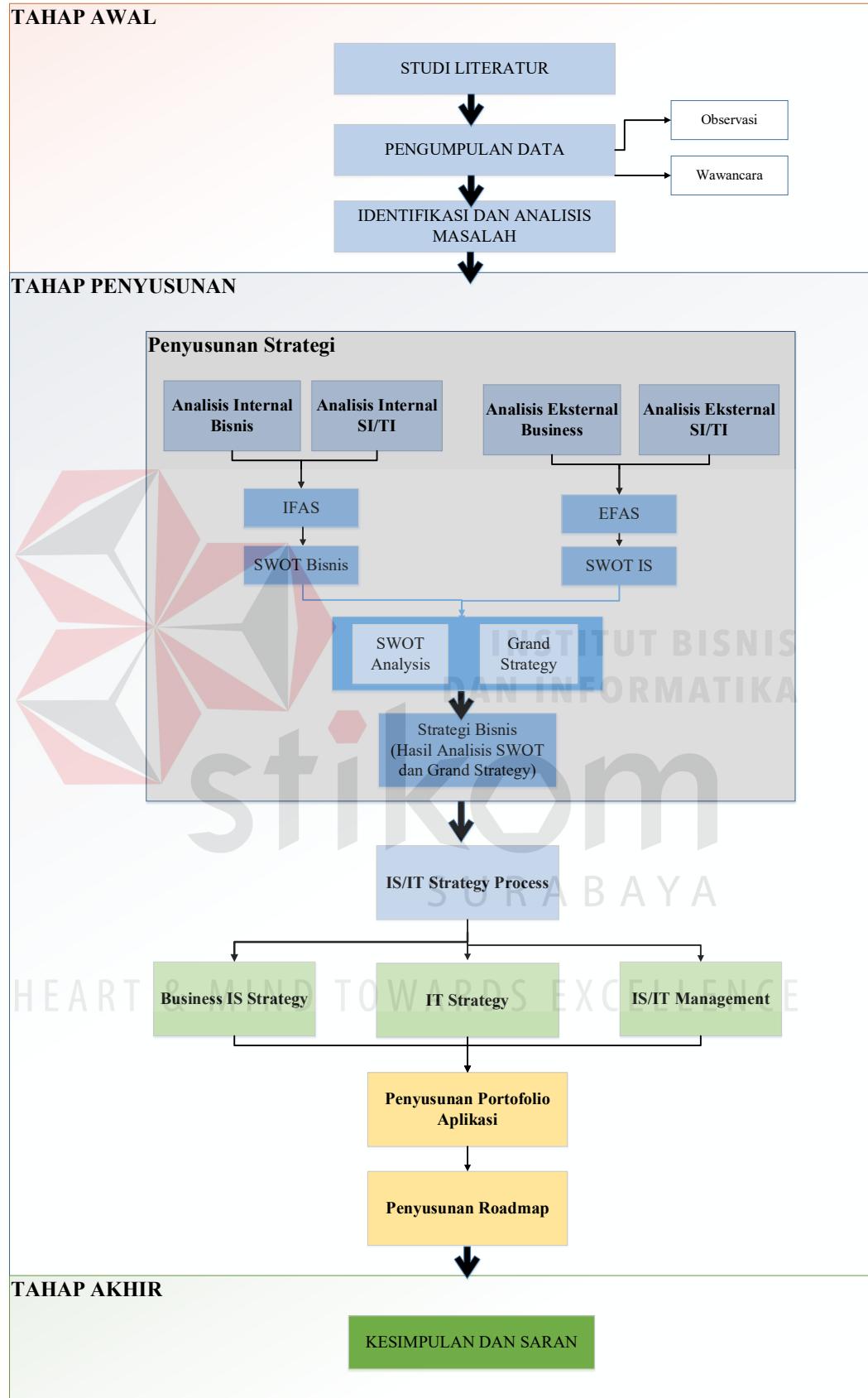
Pada bab ini terbagi menjadi tiga tahapan yaitu tahap awal, tahap penyusunan dan tahap akhir. Proses yang dilakukan pada tahap awal adalah pengumpulan data dan analisis masalah untuk melaksanakan tahap penyusunan, pada tahap penyusunan melakukan pengelolaan data melalui metode-metode yang telah dijelaskan dan pada tahap akhir menjelaskan mengenai hasil dari proses pengelolaan data.

3.1 Tahap Awal

Pada tahap ini dilakukan studi literatur, pengumpulan data dan identifikasi analisis masalah untuk mendukung pembuatan rumusan masalah yang akan dikembangkan lebih detail. Kegiatan yang dilakukan pada tahap awal meliputi:

3.1.1 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan setelah mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri, studi literatur berfungsi untuk mendukung tahap penyusunan hingga tahap akhir. Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan materi lebih mendalam mengenai hal yang berhubungan dengan solusi. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkap berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi sebagai bahan rujukan pembahasan hasil penelitian.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.1.2 Identifikasi dan Analisis Masalah

Tahap identifikasi dan analisis masalah ini berisi observasi, wawancara dan identifikasi masalah. Observasi dan wawancara untuk mendapatkan data pendukung dalam melakukan penelitian. Identifikasi dan analisis masalah dapat didefinisikan sebagai suatu pertanyaan yang diinginkan untuk dipecahkan.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada manager umum PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri. Wawancara dilakukan untuk mengetahui dan memahami tujuan bisnis, proses bisnis, aplikasi SI/TI yang ada, infrastruktur SI/TI, dan organisasi SI/TI pada perusahaan. Selain wawancara, pengumpulan data juga dilakukan dengan observasi atau pengamatan lapangan pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri.

b. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah terhadap PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri untuk mengetahui permasalahan yang terjadi saat ini pada PT Bank Mandiri Taspen Cabang Kediri. Melakukan identifikasi masalah dengan menggunakan referensi pendekatan *Ward and Peppard* (2002). Pada pendekatan *Ward and Peppard* terdapat 13 permasalahan yang mungkin terjadi karena tidak memiliki strategi SI/TI pada perusahaan, dari 13 permasalahan tersebut peneliti menemukan 5 permasalahan, yaitu:

1. Investasi sistem tidak mendukung tujuan bisnis
2. Sistem tidak terintegrasi
3. Hilangnya pengawasan SI/TI dalam pencapaian tujuan

4. Tidak ada mekanisme untuk menentukan tingkat sumber daya optimum atau cara terbaik untuk memasok sistem
5. Tidak ada cara untuk menetapkan prioritas untuk proyek / sumber daya IS dan rencana perubahan yang terus berlanjut

c. Analisis Masalah

Analisis masalah bertujuan untuk memecahkan masalah atau menemukan jawaban terhadap pokok permasalahan yang ditemukan. Dengan melakukan merinci masalah-masalah yang akan diteliti, mempertegas batasan, serta mempertegas latar belakang.

3.2 Tahap Penyusunan

Tahap Penyusunan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyusun dokumen perencanaan strategis sistem teknologi dan informasi. Pada tahap ini dijelaskan bagaimana menganalisis lingkungan bisnis, sistem IS/IT pada organisasi dan menyusun strategi bisnis sistem informasi, menyusun strategi manajemen sistem informasi dan teknologi informasi, dan menyusun portofolio aplikasi untuk masa yang akan datang.

3.2.1 Analisis Lingkungan Bisnis Internal

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis saat ini visi, misi perusahaan, tujuan perusahaan, proses bisnis perusahaan, sumber daya yang dimiliki serta informasi yang dibutuhkan perusahaan. Dalam tahap analisis lingkungan internal bisnis perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain*. Adapun tahap analisis kondisi internal perusahaan dijabarkan sebagai berikut:

1. Memahami visi, misi, tujuan dan struktur organisasi berdasarkan dokumen profil perusahaan.
2. Menjelaskan proses bisnis perusahaan.
3. Melakukan identifikasi peran dan tanggung jawab sumber daya manusia berdasarkan dokumen peran dan tanggung jawab sumber daya manusia di perusahaan.
4. Melakukan analisis *value chain* perusahaan berdasarkan wawancara pada setiap bagian untuk mengetahui aktivitas yang ada pada lingkungan bisnis perusahaan dengan parameter aktivitas utama meliputi *inbound logistic, operation, outbound logistic, marketing and sales, services* dan aktivitas pendukung.
5. Melakukan analisis *resource-based view* perusahaan berdasarkan wawancara untuk mengetahui sumber daya dan kapabilitas pada perusahaan. Dengan melakukan analisis *resource-based view* organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi.

3.2.2 Analisis Lingkungan Bisnis Eksternal

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kondisi peluang bisnis serta ancaman bagi perusahaan. Dalam tahap analisis lingkungan eksternal bisnis perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *Five Forces* dengan parameter berupa pesaing, pendatang baru, produk pengganti, kekuatan tawar menawar konsumen dan kekuatan tawar menawar pemasok. Dokumen yang dihasilkan berupa analisis peluang serta ancaman bagi perusahaan. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Identifikasi pengaruh pesaing dengan menggunakan metode *Porter's Five Forces*, dengan parameter:

- a. Ancaman kompetitor baru
 - b. Persaingan antara pemain yang sudah ada
 - c. Ancaman produk pengganti
 - d. Ancaman daya tawar pembeli
 - e. Daya tawar *supplier*
2. Melakukan *survey* pada beberapa perbankan pensiunan yang menjadi pesaing bagi Bank Mandiri Taspen cabang Kediri.
3. Melakukan identifikasi langkah-langkah yang akan diambil apabila faktor tersebut dapat mempengaruhi kondisi bisnis perusahaan, baik mengurangi ancaman atau memaksimalkan peluang yang timbul dari beberapa faktor tersebut.
4. Membuat hasil kesimpulan kondisi bisnis saat ini berdasarkan analisis *Porter's Five Force*.

3.2.3 Analisis Lingkungan STI Internal

Analisis lingkungan STI internal digunakan untuk mengetahui sejauh mana STI dalam membantu proses bisnis Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Hasil dari analisis lingkungan internal STI adalah *current application portfolio*. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Melakukan wawancara tentang penggunaan STI pada perusahaan seperti *hardware, software, infrastruktur jaringan*.
2. Memahami portofolio aplikasi saat ini pada perusahaan.
3. Melakukan *review* terhadap proses bisnis dan sumber daya manusia berdasarkan hasil dari tahap analisis *value chain* dan *resource-based view* yang

dilakukan pada lingkungan bisnis internal. Melakukan identifikasi kebutuhan data dan informasi pada perusahaan.

3.2.4 Analisis Lingkungan STI Eksternal

Analisis lingkungan STI eksternal bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang peluang-peluang baru dalam penggunaan STI yang mungkin dapat digunakan di kemudian hari. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan dan melihat perkembangan tren teknologi yang sedang berkembang dan dipakai oleh perusahaan saat ini. Hasil dari analisis ini adalah mengetahui mode perkembangan TI di dunia, perbandingan strategi yang digunakan pesaing dalam segi bisnis dan TI, serta TI yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi trend teknologi STI berdasarkan riset yang dilakukan *Gartner*.
2. Melakukan proses identifikasi teknologi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk penunjang pemenuhan kebutuhan potensial STI yang terdapat pada perusahaan.
3. Melihat dan mencocokkan hasil identifikasi yang sudah dibuat dengan tujuan utama perusahaan.

3.2.5 Analisis SWOT Bisnis

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal STI tahap selanjutnya melakukan identifikasi SWOT dengan parameter *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Analisis SWOT dilakukan untuk melihat peluang ke depan dan secepat mungkin meminimalkan ancaman yang ada. Dengan adanya analisis SWOT diharapkan strategis yang dibuat dapat membantu kondisi perusahaan.

Di dalam analisis SWOT membandingkan antara faktor internal dan faktor *eksternal* yang telah dianalisis. Faktor internal akan menjadi kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor *eksternal* akan menjadi peluang dan ancaman. Pada tahapan analisis SWOT ini langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

1. Memasukkan kondisi perusahaan yang sudah diidentifikasi sesuai dengan ketentuan maka faktor internal yang akan mengisi kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor *eksternal* yang akan mengisi peluang dan ancaman.
2. Memasukkan parameter *strength* dan *weakness* yang diambil dari analisis lingkungan internal bisnis dengan menggunakan analisis *value chain*.
3. Memasukkan parameter *opportunity* dan *threat* yang diambil dari analisis lingkungan *eksternal* bisnis dengan menggunakan analisis *Porter's Five Forces*.
4. Menyusun kolom pertama (5-10 peluang dan ancaman) dan (5-10 kekuatan dan kelemahan).
5. Memberikan bobot faktor dalam kolom kedua, mulai dari 1,00 (sangat penting) – 0,0 (tidak penting).
6. Untuk menghitung IFAS *rating* pada kolom ketiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan pesaing utama.
7. Untuk menghitung EFAS *rating* pada kolom ketiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1

(*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi nilai *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1).

8. Mengalikan bobot pada kolom kedua dengan *rating* pada kolom ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom keempat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
9. Menggunakan kolom kelima untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
10. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom keempat untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternal dan internalnya.
11. Menentukan titik x dengan cara kekuatan (*strength*) dikurangkan dengan kelemahan (*weakness*). Untuk menentukan titik y dengan cara peluang (*opportunity*) dikurangkan dengan ancaman (*threat*).
12. Membuat grafik yang menggambarkan posisi perusahaan berdasarkan matrix SWOT.
13. Menjelaskan posisi kuadran perusahaan berdasarkan matrix SWOT.
14. Membuat grafik yang menggambarkan posisi perusahaan berdasarkan *matrix grand strategy*.
15. Menjelaskan posisi kuadran perusahaan berdasarkan *matrix grand strategy*.

16. Membuat matriks 2x2 yang berisi tentang analisis SWOT yang dibagi menjadi beberapa kolom diantaranya kolom SO, kolom WO, kolom ST dan kolom WT.

3.2.6 Strategi Bisnis

Pada tahap ini analisis SWOT bisnis perusahaan yang sudah dibuat akan digunakan dalam menentukan strategi yang dihasilkan dari *matrix* SWOT dan *matrix grand strategy*. Strategi tersebut akan digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi dan memaksimalkan faktor-faktor yang ada pada perusahaan.

3.2.7 Analisis SWOT STI

Pada tahapan analisis SWOT STI hampir sama seperti analisis SWOT Bisnis yaitu dengan memasukkan elemen-elemen seperti kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman dari analisis kondisi internal STI perusahaan yang mengisi kekuatan dan kelemahan sedangkan kondisi eksternal STI yang mengisi peluang dan ancaman. Tujuan dari proses analisis SWOT STI untuk menjelaskan lebih detail tentang kondisi STI yang terdapat pada perusahaan sehingga hal itu akan lebih memudahkan untuk menentukan strategi STI yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Pada tahapan analisis SWOT STI ini langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

1. Memasukkan kondisi STI perusahaan yang sudah diidentifikasi sesuai dengan ketentuan maka faktor internal yang akan mengisi kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor *eksternal* yang akan mengisi peluang dan ancaman.
2. Memasukkan parameter *strength* dan *weakness* yang diambil dari analisis lingkungan internal STI yang terdiri dari *hardware*, *software*, basis data, jaringan komputer, SDM, dan portofolio aplikasi saat ini.

3. Memasukkan parameter *opportunity* dan *threat* yang diperoleh dari hasil analisis lingkungan tren TI saat ini yang sedang berkembang pada perusahaan.
4. Menyusun kolom pertama (5-10 peluang dan ancaman) dan (5-10 kekuatan dan kelemahan).
5. Memberikan bobot faktor dalam kolom kedua, mulai dari 1, 00 (sangat penting) – 0, 0 (tidak penting).
6. Untuk menghitung IFAS STI *rating* pada kolom ketiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan pesaing utama.
7. Untuk menghitung EFAS STI *rating* pada kolom ketiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi nilai *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1).
8. Mengalikan bobot pada kolom kedua dengan *rating* pada kolom ketiga untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom keempat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

9. Menggunakan kolom kelima untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
10. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom keempat untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Nilai total menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternal dan internalnya.
11. Menentukan titik x dengan cara kekuatan (*strength*) dikurangkan dengan kelemahan (*weakness*). Untuk menentukan titik y dengan cara peluang (*opportunity*) dikurangkan dengan ancaman (*threat*).
12. Membuat grafik yang menggambarkan posisi perusahaan berdasarkan matrix SWOT STI.
13. Menjelaskan posisi kuadran perusahaan berdasarkan matrix SWOT.
14. Membuat grafik yang menggambarkan posisi perusahaan berdasarkan *matrix grand strategy*.
15. Menjelaskan posisi kuadran perusahaan berdasarkan *matrix SWOT STI*.
16. Membuat matriks 2x2 yang berisi tentang analisis SWOT STI yang dibagi menjadi beberapa kolom diantaranya kolom SO, kolom WO, kolom ST dan kolom WT.
17. Menentukan strategi STI yang didasari dengan analisis *strategic alignment management* (SAM), yaitu *technology scope* merupakan pemanfaatan TI untuk menyajikan informasi dalam peningkatan kualitas pelayanan *customer*.

3.2.8 Strategi STI

Pada tahap analisis SWOT STI yang sudah dibuat akan digunakan dalam menentukan strategi STI. *Systemic competencies* merupakan kemampuan sumber

daya TI baik manusia maupun fasilitas TI, dan yang terakhir adalah IT *governance* merupakan pemilihan proyek STI dan prioritas dalam membangun proyek STI.

3.3 IS/IT *Strategy Process*

Setelah melakukan penyelarasan antara strategi bisnis dalam bentuk *matrix SWOT*, *matrix grand strategy* dan strategi STI dalam bentuk analisis SWOT STI, maka disusunlah solusi dalam menjawab permasalahan yang telah dianalisis. Solusi tersebut terbagi menjadi tiga yaitu, Strategi TI, Strategi Bisnis IS, Manajemen Strategi IS/IT. Berikut adalah tahapan dalam menyusun hasil analisis tersebut:

3.3.1 Strategi Bisnis IS

Strategi bisnis IS memuat pernyataan kebutuhan bisnis yang akan memanfaatkan SI dengan harapan strategi bisnis dan strategi STI saling mencapai tujuannya. Pada tahap ini mencakup beberapa proses, diantaranya yaitu:

1. Menyusun tabel yang terdiri dari 6 kolom yang berisi tujuan, strategi bisnis (*matrix SWOT* dan *grand strategy*), sasaran, inisiatif strategik, strategis STI.
2. Penyusunan solusi STI dengan menyusun ke dalam 7 kolom yang terdiri dari sasaran, ukuran (*measure*), target untuk mencapai strategi bisnis, CSF, divisi terkait yaitu divisi apa saja yang terkait dalam membangun solusi STI, kebutuhan data atau informasi yang dibutuhkan kemudian solusi STI yang dihasilkan.
3. Melakukan *mapping* solusi STI yang diberikan dengan proses yang ada dalam *primary activities value chain*.
4. Melakukan *mapping* solusi STI yang diberikan dengan divisi terkait yang terlibat dalam *support activities*.

5. Mendetailkan cara dalam melakukan perhitungan *measure*, pada tahap ini akan didetailkan bagaimana proses melakukan pengukuran dan rumus yang digunakan.
6. Pada tahap ini akan dijelaskan solusi STI yang akan diberikan kepada perusahaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan modul apa saja yang berada pada aplikasi tersebut.

3.3.2 Strategi TI

Di dalam tahapan ini memberikan solusi tentang perencanaan yang berisi teknologi informasi untuk diterapkan pada setiap proyek SI/TI perusahaan. Pada tahap ini akan diputuskan teknologi apa yang akan dipakai perusahaan. Di dalam tahapan ini juga akan dijabarkan hal-hal yang bersifat teknis seperti pemilihan teknologi, hingga hal-hal yang sangat mendetail seperti *database* dan *platform* aplikasi apa yang akan digunakan oleh perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan SI/TI. Di dalam tahapan ini terdapat beberapa proses diantara lain:

1. Mengidentifikasi infrastruktur jaringan teknologi yang akan diterapkan pada perusahaan, melakukan pembentahan pada infrastruktur jaringan yang sebelumnya ada pada perusahaan.
2. Peninjauan *platform* yang akan digunakan dalam penerapan solusi SI/TI perusahaan.
3. Peninjauan *database* yang akan digunakan dalam penerapan solusi SI/TI perusahaan.

3.3.3 Strategi Manajemen IS/IT

Dalam tahapan ini memberikan solusi tentang perencanaan aturan-aturan yang berketerkaitan dengan manajemen bisnis perusahaan hingga SDM yang ada

pada perusahaan. Pada tahapan ini juga akan terdapat arahan organisasi pada perusahaan untuk melakukan perancangan struktur organisasi khusus yang menangani SI/TI pada perusahaan. Di dalam tahapan ini terdapat beberapa proses diantara lain:

1. Melakukan observasi tentang kebijakan-kebijakan yang ada pada perusahaan.
2. Melakukan riset tentang struktur organisasi perusahaan saat ini untuk membantu dalam proses perencanaan struktur organisasi yang baru.
3. Melakukan pembuatan struktur organisasi yang baru, lebih ditujukan untuk memaksimalkan peran SI/TI pada perusahaan namun tidak merubah fungsi utama dari setiap bagian.
4. Menyusun visi, misi pada departemen TI Bank Mandiri Taspen cabang Kediri.
5. Menyusun deskripsi kebutuhan tenaga kerja pada departemen TI termasuk pada pendidikan, pengalaman yang wajib dimiliki, persyaratan.

3.4 Future Application Portfolio

Pada tahap ini akan dilakukan pengkategorian dan pemetaan sesuai dengan empat kuadran pada portofolio aplikasi menggunakan metode McFarlan. Dalam penggeraannya terdapat beberapa proses yang akan dijelaskan dibawah ini:

1. Melakukan pengkategorian dan juga pemetaan berdasarkan manfaat yang akan didapat oleh perusahaan dengan membaginya menjadi empat kategori antara lain: *strategic, high potential, key operational* dan *key support*.
2. Melakukan pemetaan solusi SI/TI ke dalam matriks portofolio McFarlan.
3. Memberikan skala prioritas pada setiap solusi SI/TI yang akan digunakan pada perusahaan.

4. Mengelompokkan hasil pemetaan Mc Farlan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, perspektif *costumer*, perspektif *internal process*, perspektif *learning and growth*.

3.5 Roadmap Aplikasi

Roadmap aplikasi terbagi menjadi dua, yaitu:

3.5.1 Rencana Implementasi

Agar implementasi berjalan baik dan alokasi sumber daya dapat dioptimalkan maka perlu rencana implementasi strategi SI/TI. Di dalam proses ini akan dibuat perencanaan implementasi proyek dari setiap daftar aplikasi yang akan dibuat. Rencana implementasi dilakukan dengan melihat kebutuhan penerapan SI/TI, pertimbangan risiko, dan anggaran yang dibutuhkan.

3.5.2 Pendanaan TI

Pada tahap ini akan dilakukan pendanaan TI yang berdasarkan alokasi dana pada setiap jenis biaya yang ada ataupun juga akan direncanakan di perusahaan. Estimasi biaya bertujuan untuk mengetahui rincian biaya yang dibutuhkan pada saat proyek berlangsung. Di dalam tahapan ini akan membahas tentang keuangan yang dianggarkan perusahaan untuk melakukan proyek TI. Untuk merencanakan anggaran pada setiap proyek TI yang akan dilakukan menggunakan perhitungan *cost model*, di dalam tahapan terdapat beberapa proses antara lain:

1. Membagi anggaran pengeluaran menjadi beberapa kategori antara lain biaya langsung, biaya tidak langsung, biaya modal, dan biaya operasional
2. Menghitung biaya apa saja yang akan dikeluarkan sesuai kategori pengeluaran yang sudah dikelompokkan

3. Melakukan penjumlahan dari seluruh biaya yang sudah dimasukkan dalam hal ini biaya yang dihitung adalah biaya sampai proses implementasi aplikasi yang dibuat setiap proyeknya.

3.5.3 Identifikasi Risiko

Dalam melakukan identifikasi risiko menggunakan metode kualitatif, yaitu dengan melakukan pendataan beberapa risiko yang kemudian dikurangi hingga mendapatkan 1 risiko yang memiliki presentasi tertinggi pada setiap solusi SI/TI.

Berikut tahapan yang dilakukan:

1. Melakukan identifikasi sistem yang sedang dipertimbangkan, kemudian menentukan 1 risiko yang memiliki presentasi tertinggi pada setiap solusi aplikasi.
2. Menentukan *qualitative rating* yang berisi *probability*, *risk impact*, *risk score* hingga menentukan *ranking* dari yang tertinggi hingga yang terendah.
3. Menganalisis *risk exposure* pada setiap *risk identification*.
4. Menentukan *risk response* yang sesuai dengan solusi SI/TI dan *risk identification*.

3.6 Tahap Akhir

Pada tahap ini menjelaskan hasil dari proses-proses yang dilakukan pada tahap penyusunan. Memberikan kesimpulan dan saran dari keseluruhan proses-proses yang telah dikerjakan. Hasil dari proses-proses tersebut dapat digunakan dalam penyelesaian masalah yang terjadi pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Keluaran yang dihasilkan dari *IS/IT Strategy Process* adalah:

1. Strategi Bisnis
2. Strategi SI/TI
3. Strategi Manajemen SI/TI
4. *Application Portfolio* SI/TI

5. *Application Roadmap* yang terdiri dari rencana implementasi dan pendanaan TI.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas setiap tahapan pengerjaan yang telah disusun pada bab sebelumnya sesuai dengan kerangka kerja *Ward and Peppard*. Penyusunan dimulai dari tahap awal, tahap penyusunan dan tahap akhir. Pada tahap awal terdiri dari studi literatur, pengumpulan data dari wawancara dan identifikasi dan analisis masalah. Tahap penyusunan terdiri dari analisis strategi bisnis dan strategi TI untuk menghasilkan strategi SI, strategi TI dan strategi manajemen SI/TI. Tahap akhir terdiri dari kesimpulan dan saran.

4.1 Tahap Awal

Pada tahap awal terdiri dari tiga aktivitas yang dilakukan diantaranya studi literatur, pengumpulan data kemudian identifikasi dan analisis masalah yang bertujuan sebagai landasan dalam menyusun perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi.

4.1.1 Studi Literatur

Adapun studi literatur yang digunakan dalam penyusunan ini adalah sebagai berikut:

1. Metode *Ward and Peppard* digunakan sebagai landasan penyusunan perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi
2. Analisis *Value chain* digunakan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas utama dan pendukung dalam memenuhi visi dan misi PT Bank Mantap. Hasil dari analisis digunakan untuk identifikasi peluang pemanfaatan sistem teknologi informasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif nya.

3. Analisis *Resource-based view* digunakan untuk mengetahui sumber daya, kapabilitas pada fungsi organisasi. Hasil dari analisis digunakan untuk identifikasi peluang pemanfaatan sistem teknologi informasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif nya.
4. Analisis *Porter's Five Force* digunakan untuk menganalisis persaingan terdiri dari ancaman maupun kesempatan yang dapat mempengaruhi kompetisi pada organisasi. Hasil dari analisis *Porter's Five Forces* dapat digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang ditimbulkan.
5. Analisis SWOT digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal yakni kekuatan dan kelemahan, kemudian kekuatan eksternal yakni peluang dan ancaman. Hasil dari analisis SWOT berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari peluang yang ada serta mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
6. Analisis *Balance Scorecard* (BSC) digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan terhadap tujuan dari perusahaan.
7. Analisis *Critical Success Factor* (CSF) digunakan untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan atau diubah untuk mencapai tujuan. Hasil dari analisis CSF digunakan sebagai penghubung antara strategi bisnis dan strategi TI.
8. Analisis *Mc Farlan Strategic grid* digunakan untuk memetakan aplikasi SI/TI berdasarkan kontribusi terhadap organisasi. Hasil pemetaan dapat menjadi dasar bagi penentuan strategi SI di masa mendatang.

4.1.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu, observasi dan wawancara. Tujuan dilakukan pengumpulan data untuk memperoleh informasi

yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan laporan perencanaan strategis SI/TI pada PT. Bank Mantap.

a. Observasi

Kegiatan observasi dilakukan langsung untuk mendapatkan informasi mengenai PT. Bank Mantap. Observasi untuk mencari informasi mengenai profil perusahaan, visi, misi, struktur organisasi dan tugas pokok dan instruksi (TUPOKSI). Informasi itu nantinya digunakan sebagai pendukung analisis lingkungan *internal* perusahaan.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan sebanyak empat kali dengan dua narasumber yang berbeda. Kedua narasumber berasal dari dua divisi yang berbeda yaitu, manager umum dan divisi TI. Adapun uraian wawancara sebagai berikut:

1. Wawancara pertama dilakukan dengan manager umum untuk mengetahui proses bisnis *internal* perusahaan PT. Bank Mantap. Hasil dari wawancara ini adalah mengetahui proses bisnis pada PT. Bank Mantap. Proses bisnis bank akan dilakukan sesuai kebutuhan nasabah. Di mulai dari nasabah dapat membuka rekening baru, menyetor dana, penarikan uang pensiunan, melakukan kredit dan lain-lain. Informasi ini akan digunakan dalam analisis lingkungan *internal* bisnis menggunakan analisis *value chain*.
2. Wawancara kedua dilakukan dengan divisi TI perusahaan untuk membantu proses bisnis pada PT Bank Mantap. Hasil dari wawancara ini adalah seluruh penggunaan TI pada perusahaan telah di sediakan oleh pusat. Sehingga pada kantor cabang hanya menerima sistem dan tidak melakukan pengembangan

sistem. Informasi ini nantinya akan digunakan dalam menyusun analisis lingkungan *internal* SI/TI.

3. Wawancara yang ketiga dilakukan untuk mencari informasi pesaing berdasarkan analisis *Porter's Five Forces*. Hasil dari wawancara ini adalah informasi mengenai persaingan pada PT. Bank Mantap. Informasi yang berkaitan dengan pesaing akan digunakan dalam analisis lingkungan *external* bisnis untuk menyusun strategi bisnis yang sesuai.
4. Wawancara keempat dilakukan untuk mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan ke depan. Hasil dari wawancara ini adalah mengetahui sasaran yang ingin dicapai perusahaan ke depannya dan strategi yang akan digunakan untuk mencapainya. Sasaran yang ingin dicapai PT Bank Mantap adalah menjadi bank bisnis pensiun terbaik di Indonesia dengan visi yang dimiliki “Menjadi mitra terbaik dan terpercaya dalam memberdayakan dan mensejahterakan”.

4.1.3 Identifikasi dan Analisis Permasalahan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan maka permasalahan dapat diidentifikasi yaitu:

1. Penerapan SI/TI pada PT Bank Mantap cabang Kediri saat ini belum sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan guna menciptakan produk untuk mendukung pemenuhan pensiunan. Karena sistem SI/TI yang dimiliki perusahaan belum secara menyeluruh terimplementasi pada perusahaan. Faktanya sistem yang dimiliki perusahaan hanya untuk *internal* perusahaan belum menjangkau untuk layanan *customer*. Sehingga layanan yang diberikan belum sesuai dengan harapan *customer*. Dampak yang ditimbulkan adalah biaya yang dikeluarkan

dalam investasi teknologi informasi umumnya lebih besar dari yang diantisipasi (AT. Kearney, 1987).

2. Sistem SI/TI yang ada pada perusahaan belum terintegrasi. Hal ini dibuktikan dengan data pegawai yang diolah pada aplikasi HCMS (*Human Capital Management System*) untuk kegiatan pengelolaan data pegawai seperti pencatatan data absensi dan lembur pegawai yang belum terintegrasi. Beberapa data pegawai sales masih disimpan kedalam *Microsoft Excel*. Sehingga seluruh data yang dibutuhkan masih terpisah-pisah. Dampak yang ditimbulkan adalah sering terjadinya duplikat pengelolaan data pegawai karena aktivitas pengelolaan data pegawai tidak terkontrol dengan baik.
3. Kurangnya pengelolaan manajemen SI/TI pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri. Hal ini dibuktikan dengan struktur organisasi TI pada perusahaan yang kurang memadai. Dampak yang bisa terjadi karena pengelolaan TI yang tidak optimal terhadap keselarasan antara penerapan TI dengan kebutuhan organisasi yang dihadapi perusahaan antara lain efisiensi dan proses inti perusahaan terpengaruh secara negatif, kerugian bisnis, melemahnya posisi kompetisi dan biaya lebih tinggi dari yang diperkirakan (Hermawan, 2012).
4. PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri belum memiliki prioritas untuk melakukan pengembangan sistem SI/TI. Sistem SI/TI dibeli hanya sesuai kebutuhan. Menurut (Riswanto, 2007) dampak yang timbul karena tidak melakukan pengembangan sistem adalah ketidakberesan sistem informasi yang menyebabkan sistem lama tidak beroperasi sesuai dengan yang diharapkan dan pertumbuhan organisasi diantaranya adalah kebutuhan informasi yang semakin

luas, volume pengolahan data semakin meningkat, perubahan prinsip akuntansi.

4.2 Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan adalah tahapan dalam menjawab permasalahan yang ada pada PT. Bank Mantap saat ini. Tahap ini terdiri dari analisis strategi bisnis yang digunakan untuk mengetahui kondisi bisnis perusahaan saat ini, terkait pada kondisi *external* yang dapat berpengaruh pada kelangsungan bisnis perusahaan saat ini, selain itu ditinjau dari sisi SI/TI, sejauh mana SI/TI berperan dalam membantu bisnis perusahaan dan mengetahui perkembangan SI/TI yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

4.2.1 Analisis Lingkungan *Internal* Bisnis

Analisis lingkungan *internal* bisnis tujuannya adalah untuk mengetahui strategi bisnis saat ini seperti visi, misi, proses bisnis, sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. Bank Mantap Cabang Kediri.

1. Profil Perusahaan

a. Visi dan Misi Perusahaan

PT Bank Mandiri Taspen memiliki visi “Menjadi mitra terbaik dan terpercaya dalam memberdayakan dan mensejahterakan”. Berdasarkan visi perusahaan tersebut dapat disimpulkan bahwa PT Bank Mantap akan menjadi sahabat terbaik dan terpercaya untuk dapat memberdayakan dan mensejahterakan para pensiunan khususnya untuk pensiunan pegawai PT. Taspen dan ASABRI.

Sedangkan misi PT Bank Mandiri Taspen adalah “Menciptakan pertumbuhan bisnis dan kesejahteraan melalui produk dan layanan keuangan terbaik yang difokuskan kepada kebutuhan UMKM dan Pensiunan”. Dengan menciptakan pertumbuhan bisnis dan kesejahteraan melalui produk dan layanan keuangan terbaik kepada UMKM dan pensiunan maka dapat menjadikan PT Bank Mantap cabang Kediri mitra terbaik dan terpercaya untuk memberdayakan dan mensejahterakan UMKM dan pensiunan sesuai dengan visi PT Bank Mantap.

b. Proses Bisnis Perusahaan

Proses bisnis pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri diuraikan sebagai berikut. Untuk membuka rekening baru dana pensiun calon nasabah harus mendatangi Bank Mantap yang dapat dilakukan di setiap kantor cabang yang terdapat di berbagai daerah. Lalu nasabah harus mengisi formulir kosong yang tersedia yaitu untuk menginformasikan data-data pribadi calon nasabah, juga berupa keterangan surat-surat dokumen yang diserahkan dan menentukan pilihan investasi serta mengisi ahli waris yang berhak atas manfaat pensiun. Setelah formulir telah terisi calon nasabah harus menandatangani formulir tersebut untuk persetujuan.

Setelah proses pembukaan buku rekening selesai, nasabah boleh melakukan setoran awal ataupun tidak. Karena pada bank Mantap setelah pembukaan rekening baru akan mendapatkan tambahan setoran awal sebesar Rp. 50.000 untuk nasabah. Dan nasabah juga akan menerima kartu ATM sebagai alat transaksi elektronik.

Nasabah juga dapat melakukan kredit mantap pensiun yang dilakukan khusus oleh para pensiunan PT Taspen, PNS, POLRI, TNI, BUMN dan BUMD. Proses registrasi pemberian kredit pensiunan dapat dilakukan dengan menunjukkan fotokopi KTP suami/istri, surat nikah, kartu keluarga dan NPWP dan menunjukkan kartu identitas pensiun serta SK asli pensiunan nasabah. Setelah itu dilakukan verifikasi uang pensiunnya melalui pemeriksaan nomor pensiun. Kemudian membuka rekening tabungan untuk penerimaan gaji dan transaksi pemotongan gaji tiap bulan bagi yang belum memiliki rekening. Selanjutnya diadakan perjanjian melalui penandatanganan surat perjanjian. Setelah dilakukan pemeriksaan kembali semua data yang menjadi syarat pinjaman oleh bagian administrasi, nasabah sudah dapat menerima uang pinjaman.

c. Peran dan Tanggung Jawab Sumber Daya Manusia

PT Bank Mantap cabang Kediri saat ini memiliki 30 pegawai hingga saat ini, yang terdiri dari kepala cabang, teller, customer service. Berikut adalah identifikasi peran dan tanggung jawab perusahaan sumber daya manusia berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi pada Bank Mantap cabang Kediri ditunjukkan pada gambar 4.1.

i. Kepala Cabang

Kepala cabang bertanggung jawab untuk memimpin kantor cabang dengan target yang telah ditentukan, mengelola, merencanakan dan melakukan koordinasi promosi kredit pensiun, membangun kerja sama yang baik dengan mitra kerja. Kepala cabang juga harus melakukan monitoring terhadap seluruh kegiatan operasional kredit pensiun sehingga operasional

berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku dengan memperhatikan risiko operasional dan memastikan *standard service* perusahaan dijalankan dengan baik. Selain itu juga harus melakukan pembinaan *direct sales* untuk pengembangan bisnis cabang dan melakukan monitoring penagihan serta memastikan pelayanan pembayaran uang pensiun dan kredit pensiun telah dilakukan dengan baik.

ii. *Operation Manager*

Operation manager bertanggung jawab untuk membantu kepala cabang dalam mempersiapkan rencana kerja anggaran dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan, mengoordinasikan dan mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran rencana kerja yang telah ditetapkan, melayani seluruh kebutuhan unit kerja dibawah unit kerja lainnya dengan cara yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, memastikan bahwa semua keluhan nasabah atas pelayanan yang diberikan sudah ditindak lanjuti dengan benar, memastikan bahwa pengelolaan kas dan surat-surat berharga telah benar.

iii. *Relationship officer* pensiun

Relationship officer pensiun bertanggung jawab untuk memastikan nasabah mendapatkan solusi keuangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, memperluas jaringan, menjalin hubungan baik dengan nasabah.

iv. *Teller*

Teller bertanggung jawab untuk melayani setoran tunai angsuran kredit pensiunan, melayani penabungan dan penarikan uang tunai, melakukan pembayaran uang pensiunan dan pembayaran pencairan kredit pensiun

sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku dengan pelayanan yang memuaskan, melaporkan transaksi valas kepada *manager operasional*, memeriksa saldo uang tunai teller pada *cash box teller*.

v. *Customer service*

Customer service bertanggung jawab untuk melayani proses pembukaan buku rekening baru untuk nasabah, melayani proses penutupan dan perpanjangan rekening nasabah, melayani administrasi transaksi antar cabang, menyelesaikan permasalahan atas komplain dari nasabah yang merasa tidak puas terhadap layanan atau produk bank, melakukan beberapa pekerjaan administrasi seperti melakukan sistem filing atas berkas-berkas yang ada dalam tanggung jawab bank bersangkutan dengan benar dan rapi agar dapat dengan cepat ditemukan ketika suatu saat diperlukan.

vi. *General Affair Supervisor*

General Affair Supervisor bertanggung jawab dalam pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, menangani komplain yang berkaitan dengan saran dan prasarana kantor, menyiapkan laporan aset dan beban biaya kantor untuk keperluan rapat anggaran bulanan, melakukan survei tingkat kepuasan karyawan terhadap fasilitas kantor, membuat prosedur kerja inspeksi dan pemeliharaan fasilitas, melakukan analisa kebutuhan kantor, melakukan analisis biaya atas penyediaan dan perawatan seluruh fasilitas dan saran penunjang aktivitas kantor.

vii. *General Affair*

General affair bertanggung jawab untuk membantu kinerja perusahaan berjalan dengan baik serta menghasilkan performa optimal, mendukung

kegiatan operasional perusahaan melalui pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan, melayani seluruh unit kerja di perusahaan, mengurus berbagai perizinan yang diperlukan perusahaan, bertanggung jawab terhadap keberadaan dan kondisi aset perusahaan dan fasilitas kantor, melakukan analisis kebutuhan anggaran pengadaan dan pemeliharaan seluruh fasilitas kantor.

viii. *Account Officer*

Account officer bertanggung jawab untuk menganalisa terhadap kelayakan pemberian kredit bagi calon debitur, melakukan pemantauan terhadap kelancaran pembayaran dari debitur yang ada, mengelola kredit untuk monitoring nasabah agar pembiayaan yang diberikan tetap lancar, melakukan penagihan pembiayaan kepada nasabah, mengelola penjualan produk dan menawarkan produk yang tepat untuk kebutuhan nasabah, mengelola profitability.

ix. *Funding*

Funding bertanggung jawab untuk mengakuisisi calon nasabah yang akan menabung, membuka deposito atau giro, memelihara transaksi nasabah, membuat konsep serta menjadi *event organizer* untuk pembuatan program yang mampu menarik para calon nasabah.

x. *Security*

Security bertanggung jawab kepada kepala cabang untuk menjaga keamanan dan tata tertib kantor, memelihara kantor dan memelihara inventarisasi kantor serta perlengkapan/perbekalan kantor, membukakan pintu apabila ada nasabah yang datang, membantu dalam melayani nasabah,

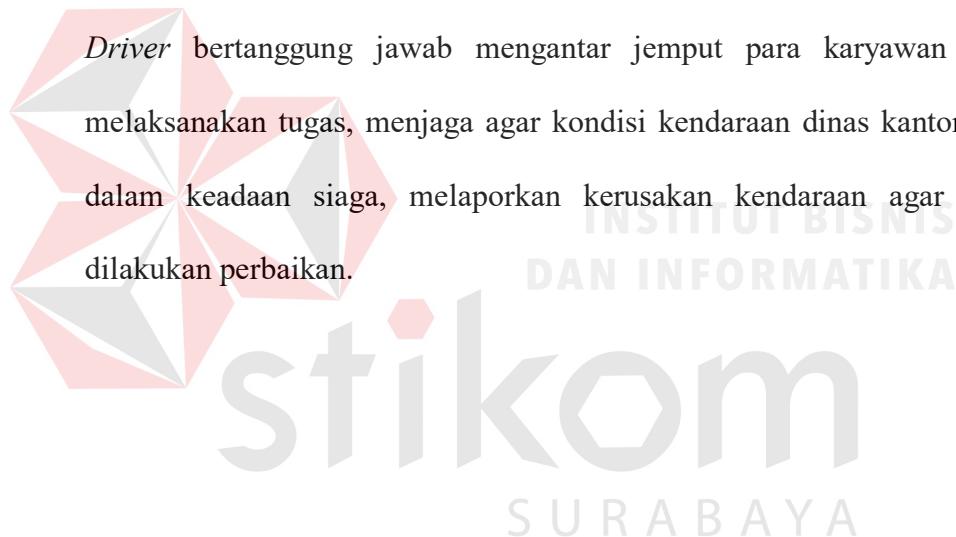
mengawal penyetoran dan pengambilan uang dari kantor cabang ke kantor cabang pembantu.

xi. *Office Boy*

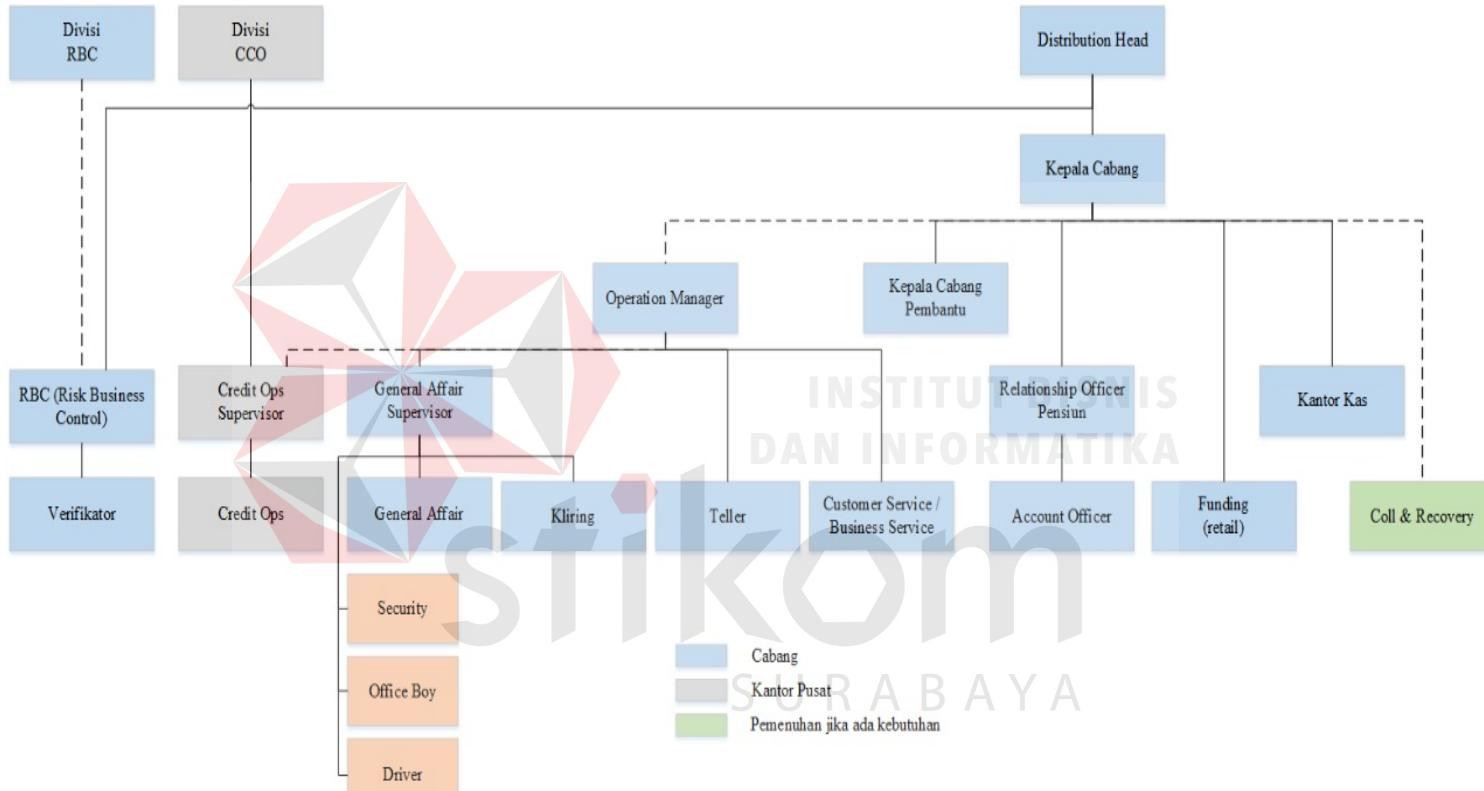
Office Boy bertanggung jawab atas kebersihan kantor, menyediakan makanan dan minuman bagi karyawan yang ada di kantor, memelihara kantor dan memelihara inventarisasi kantor serta perlengkapan/perbekalan kantor, membantu penyimpanan arsip dan dokumen nasabah.

xii. *Driver*

Driver bertanggung jawab mengantar jemput para karyawan dalam melaksanakan tugas, menjaga agar kondisi kendaraan dinas kantor selalu dalam keadaan siaga, melaporkan kerusakan kendaraan agar segera dilakukan perbaikan.



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE



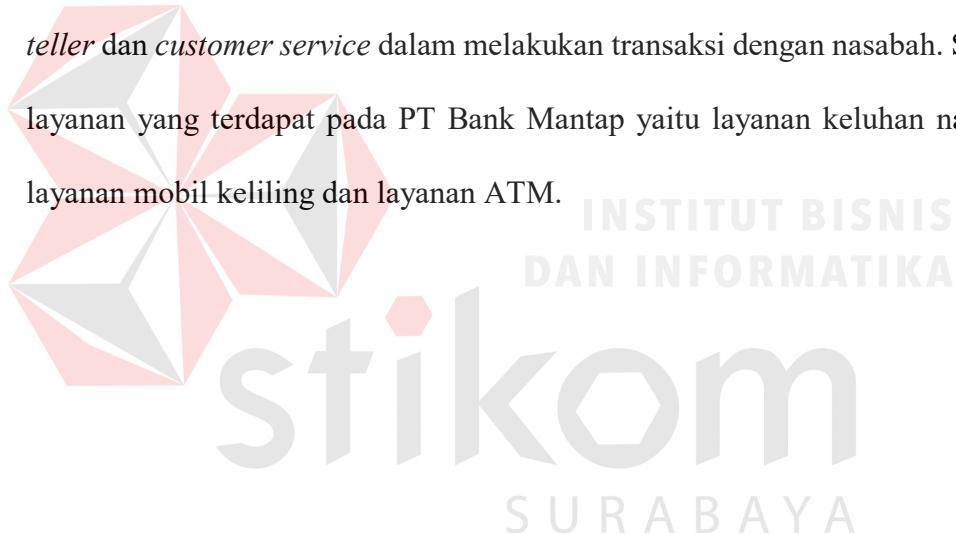
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Mantap cabang Kediri

2. Analisis *Value Chain*

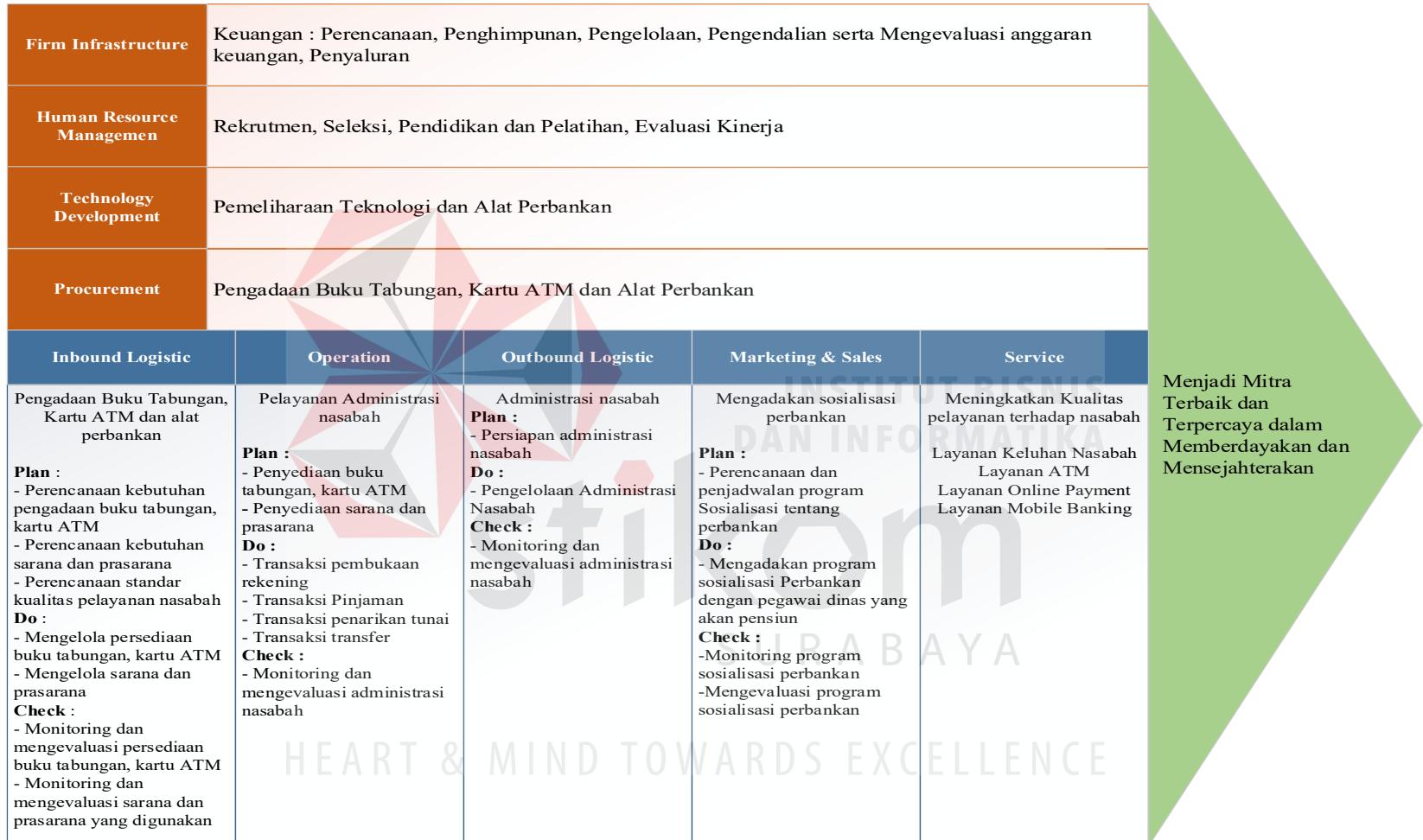
Analisis *value chain* digunakan untuk mengetahui seluruh aktivitas bisnis pada PT Bank Mantap cabang Kediri yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas bisnis utama yang terdapat pada Bank Mantap cabang Kediri yaitu pengadaan buku tabungan, kartu ATM, kebutuhan sarana prasarana, pelayanan administrasi nasabah, administrasi pembukuan bank, mengadakan sosialisasi perbankan, dan meningkatkan layanan yang ada pada PT Bank Mantap cabang Kediri. Aktivitas pendukung meliputi *financial management*, *human resource management*, *technology development*, dan *procurement*. Hasil *Value chain* dapat dilihat pada gambar 4.2 dan didetaillkan aktivitas utama pada tabel 4.1 serta aktivitas pendukung pada tabel 4.2. *Value chain* yang terdapat pada PT Bank Mantap cabang Kediri sebagai berikut:

- a. Aktivitas pengadaan buku tabungan, kartu ATM dan kebutuhan sarana prasarana seperti alat-alat perbankan yang dilakukan oleh bagian *general affair*. Hasil dari aktivitas ini adalah daftar jumlah buku tabungan, kartu ATM dan sarana prasarana yang dibutuhkan seperti alat-alat perbankan yang nantinya akan digunakan untuk pelayanan pada Bank Mantap cabang Kediri.
- b. Aktivitas pelayanan administrasi nasabah dilakukan oleh bagian *front office* bank. Pelayanan dilakukan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Apabila ingin melakukan transaksi penarikan, melakukan simpanan akan dilakukan oleh *teller*. Apabila ingin membuka rekening baru, penutupan rekening akan dilakukan oleh *customer service*. Hasil dari pelayanan administrasi nasabah ini untuk laporan keuangan bank.

- c. Aktivitas administrasi nasabah dilakukan oleh bagian teller, *customer service*, *account officer* dibantu dengan kepala cabang. Hasil dari aktivitas administrasi nasabah ini adalah laporan bulanan yang akan diserahkan kepada kantor pusat.
- d. Aktivitas mengadakan sosialisasi perbankan dilakukan oleh bagian *funding*. Hasil dari aktivitas pengadaan sosialisasi perbankan ini adalah dengan meningkatkan pengetahuan tentang perbankan kepada masyarakat sehingga dapat memanfaatkan layanan pada Bank Mantap cabang Kediri.
- e. Aktivitas meningkatkan layanan untuk nasabah yang dilakukan oleh bagian *teller* dan *customer service* dalam melakukan transaksi dengan nasabah. Saat ini layanan yang terdapat pada PT Bank Mantap yaitu layanan keluhan nasabah, layanan mobil keliling dan layanan ATM.



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE



Gambar 4.2 Value Chain PT Bank Mantap Cabang Kediri

Tabel 4.1 Aktivitas Utama

No.	Proses	Aktivitas	Bagian yang melakukan	Bagian terkait
1.	Pengadaan buku tabungan, kartu ATM dan kebutuhan sarana prasarana	<ul style="list-style-type: none"> a. Perencanaan kebutuhan pengadaan buku tabungan, kartu ATM b. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana c. Perencanaan standar kualitas pelayanan nasabah d. Pengajuan pengadaan buku tabungan, kartu ATM e. Penerimaan buku tabungan, kartu ATM f. Mengelola persediaan buku tabungan, kartu ATM g. Mengelola sarana dan prasarana h. Monitoring persediaan buku tabungan, kartu ATM i. Monitoring sarana dan prasarana yang digunakan j. Mengevaluasi persediaan buku tabungan, kartu ATM k. Mengevaluasi sarana dan prasarana yang digunakan 	<i>General Affair, General Affair Supervisor</i>	Kepala Cabang
2.	Pelayanan Administrasi nasabah	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyediaan buku tabungan, kartu ATM 	<i>Teller, Customer Service</i>	<i>Operation Manager</i>

No.	Proses	Aktivitas	Bagian yang melakukan	Bagian terkait
		b. Penyediaan kebutuhan sarana dan prasarana c. Transaksi pembukaan rekening baru d. Transaksi simpanan e. Transaksi penarikan tunai f. Transaksi pemberian kredit g. Transaksi transfer h. Monitoring kegiatan administrasi nasabah i. Mengevaluasi kegiatan administrasi nasabah		
3.	Administrasi nasabah	a. Persiapan administrasi nasabah b. Pengelolaan administrasi nasabah c. Monitoring administrasi nasabah d. Mengevaluasi administrasi nasabah	<i>Teller, Customer Service, Account Officer</i>	Kepala Cabang
4.	Mengadakan sosialisasi	a. Perencanaan program sosialisasi tentang perbankan b. Penjadwalan program sosialisasi tentang perbankan c. Mengadakan program sosialisasi perbankan dengan	<i>Funding</i>	Kepala Cabang

No.	Proses	Aktivitas	Bagian yang melakukan	Bagian terkait
		d. Monitoring program sosialisasi perbankan e. Mengevaluasi program sosialisasi perbankan		
5.	Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah	a. Layanan keluhan nasabah b. Layanan ATM c. Layanan Online Payment	<i>Teller, customer service, security</i>	<i>Operation manager</i>

Tabel 4.2 Aktivitas Pendukung

No.	Proses	Aktivitas	Bagian yang Melakukan	Bagian Terkait
1.	<i>Firm Infrastructure</i>	a. Perencanaan keuangan b. Penghimpunan dana c. Pengelolaan keuangan d. Pengendalian keuangan e. Evaluasi keuangan f. Penyaluran dana	<i>Account Officer</i>	Kepala Cabang
2.	<i>Human Resource Management</i>	a. Perekruitan karyawan b. Seleksi karyawan c. Penempatan karyawan d. Pendidikan dan pelatihan karyawan e. Evaluasi kinerja karyawan	<i>Human Resource Department</i>	Kepala Cabang
3.	<i>Technology Development</i>	a. Pemeliharaan teknologi dan alat perbankan	<i>General Affair Supervisor</i>	<i>Operation Manager</i>

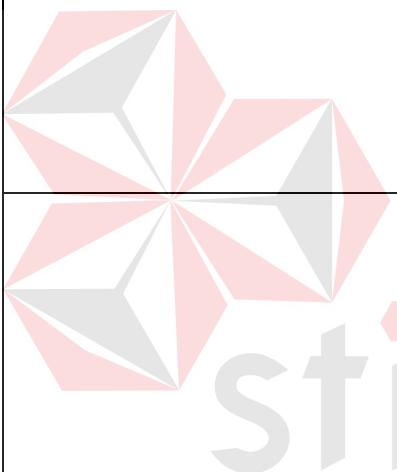
No.	Proses	Aktivitas	Bagian yang Melakukan	Bagian Terkait
4.	<i>Procurement</i>	A. Pengadaan buku tabungan, kartu ATM B. Pengadaan sarana dan prasarana	<i>General Affair</i>	Kepala Cabang

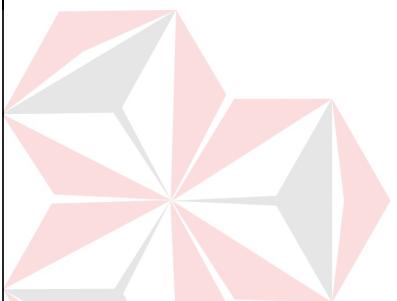
Setelah melakukan identifikasi aktivitas, bagian yang melakukan dan bagian terkait pada masing-masing proses, selanjutnya merupakan hasil analisis yang didapatkan dari identifikasi sebelumnya. Hasil analisis identifikasi aktivitas utama ditunjukkan pada tabel 4.3 serta aktivitas pendukung pada tabel 4.4.

Tabel 4.3 Hasil analisis Value Chain aktivitas utama

Proses	Hasil Analisis
Pengadaan buku tabungan, kartu ATM dan kebutuhan sarana prasarana	<p>Perencanaan pengadaan buku tabungan dan kartu ATM dilakukan oleh <i>general affair</i> ketika stok barang yang tersedia menipis. Kebutuhan buku tabungan, kartu ATM telah disiapkan oleh kantor pusat, sehingga <i>general affair</i> hanya mencatat dan mengajukan sesuai dengan kebutuhan.</p> <p>Sedangkan perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan oleh <i>general affair supervisor</i>. Pengadaan sarana dan prasarana telah dipenuhi oleh kantor pusat. Sehingga <i>general affair supervisor</i> hanya mencatat dan mengajukan kepada kantor pusat untuk kebutuhan sarana dan prasarana.</p> <p>Perencanaan standar kualitas pelayanan nasabah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh Bank Indonesia.</p>

Proses	Hasil Analisis
	<p>Kegiatan perencanaan tersebut sebagai acuan dalam melakukan kegiatan selanjutnya dan perencanaan tersebut telah mendapatkan persetujuan dari kepala cabang untuk diajukan ke kantor pusat.</p> <p>Setelah proses pengajuan selesai kantor pusat akan memberikan kebutuhan barang pada kantor cabang. Kantor cabang akan mengelola seluruh persediaan barang maupun sarana dan prasarana untuk melakukan proses bisnis.</p> <p>Monitoring juga dilakukan untuk memantau kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan.</p> <p>Setelah kegiatan pengadaan selesai dilakukan evaluasi untuk menghindari sarana dan prasarana yang tidak sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan.</p>
<p>Pelayanan Administrasi nasabah</p>	<p>Ketersediaan sarana prasarana sangat dibutuhkan untuk dapat melakukan pelayanan administrasi nasabah.</p> <p>Penyediaan buku tabungan, kartu ATM dilakukan oleh <i>general affair</i>. Sedangkan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan oleh <i>general affair supervisor</i>.</p> <p>Setelah kebutuhan sarana prasarana terpenuhi maka kegiatan pelayanan administrasi nasabah dapat dilakukan. Pelayanan administrasi nasabah dilakukan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Seperti transaksi pembukaan awal buku rekening, transaksi</p>

Proses	Hasil Analisis
 <p>Administrasi nasabah</p>	<p>simpan pinjam, transaksi penarikan tunai, transaksi pemberian kredit, transaksi transfer dan lain-lain. Pelayanan administrasi nasabah dilakukan oleh <i>customer service</i> dan <i>teller</i>.</p> <p>Setiap administrasi nasabah dilakukan monitoring untuk memantau proses pelayanan nasabah sesuai dengan standar kualitas pelayanan nasabah yang ditentukan. Kegiatan evaluasi terhadap pelayanan administrasi nasabah perlu dilakukan untuk menilai kinerja pelayanan kepada nasabah dan mampu mengatasi keluhan dari nasabah.</p>
	<p>Administrasi nasabah sangat penting untuk mendukung kinerja bank, karena tujuan dari setiap bank pasti melakukan administrasi nasabah.</p> <p>Persiapan administrasi nasabah dilakukan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan nasabah. Persiapan administrasi nasabah seperti pengumpulan dana, menetapkan segala kebijakan penarikan tabungan dan penyaluran kegiatan kredit dilakukan oleh kepala cabang dan dibantu oleh manager umum.</p> <p>Administrasi nasabah dapat dilakukan setelah persiapan selesai. Selama proses administrasi nasabah perlu dikelola agar tidak ada penimbunan dana yang berlebihan di bank yang bersangkutan dengan nasabah. Pengelolaan dilakukan oleh seluruh bagian yang berkaitan dengan pelayanan nasabah seperti</p>

Proses	Hasil Analisis
	<p><i>teller, customer service</i> yang dibantu dengan <i>account officer</i> dan diketahui oleh kepala cabang untuk laporan setiap bulannya yang diserahkan kepada kantor pusat.</p> <p>Monitoring administrasi nasabah juga dilakukan untuk menghindari kesalahan yang dapat terjadi dalam proses administrasi karena sumber daya maupun teknologi.</p> <p>Evaluasi administrasi nasabah juga dilakukan bertujuan untuk menemukan kesalahan yang terjadi selama proses administrasi nasabah dan dapat digunakan sebagai perbaikan untuk administrasi selanjutnya.</p>
<p>Mengadakan sosialisasi perbankan</p>	<p>Pemasaran dilakukan untuk mengenalkan produk yang diberikan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Bank Mantap melakukan kegiatan sosialisasi perbankan kepada masyarakat khususnya pegawai yang sudah memasuki batas usia pensiun. Kegiatan ini bertujuan untuk mengenalkan Bank Mantap kepada masyarakat agar mereka menjadikan Bank Mantap sebagai mitra kepercayaan yang dapat mensejahterakan. Kegiatan ini dilakukan oleh bagian <i>funding</i> sebagai marketing dan kepala cabang.</p> <p>Sebelum melakukan kegiatan sosialisasi perbankan, <i>funding</i> dan kepala cabang menyusun perencanaan agar kegiatan berjalan sesuai tujuan. Perencanaan mencakup tujuan</p>

Proses	Hasil Analisis
 <p>Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah</p>	<p>utama kegiatan, penjadwalan kegiatan sosialisasi, kegiatan apa saja yang akan dilakukan, anggaran yang dibutuhkan dan kriteria keberhasilan program.</p> <p>Dalam melakukan kegiatan sosialisasi perbankan kepada masyarakat sesuai dengan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pegawai yang sudah memasuki batas usia pensiunan. Agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana, kepala cabang melakukan monitoring dan pengawasan.</p> <p>Setelah kegiatan sosialisasi selesai, kepala cabang akan melakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk menemukan kesalahan dan sebagai perbaikan untuk kegiatan selanjutnya. Evaluasi mencakup kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana.</p>
	<p>Dalam rangka mempertahankan nasabah dan mendapatkan lebih banyak nasabah baru, Bank Mantap harus meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah. Beberapa layanan yang diberikan Bank Mantap antara lain Layanan keluhan nasabah, layanan ATM, layanan <i>online payment</i></p> <p>Layanan keluhan nasabah merupakan layanan yang digunakan untuk menyampaikan keluhan yang dialami nasabah kepada Bank Mantap.</p> <p>Layanan ATM merupakan layanan yang dapat digunakan untuk bertransaksi secara</p>

Proses	Hasil Analisis
	<p>elektronik seperti mengecek saldo, mentransfer uang dan juga mengambil uang dari mesin ATM secara mandiri.</p> <p>Layanan <i>online payment</i> merupakan layanan yang dapat digunakan untuk sarana jasa pembayaran tagihan publik dengan memanfaatkan fasilitas ATM, layanan di <i>teller</i> dan <i>mobile</i> yang memudahkan nasabah terkait dalam pembayaran rekening tagihan telepon, PLN, pembelian pulsa, pembayaran tagihan Telkom Speedy dan jasa pembayaran tagihan lainnya.</p> <p>Layanan <i>mobile banking</i> merupakan layanan perbankan yang dapat diakses melalui hand phone dengan biaya yang murah. Dengan adanya <i>mobile banking</i> Bank Mantap dapat memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat yang belum terjangkau layanan perbankan.</p>

Tabel 4.4 Hasil Analisis Value Chain Aktivitas Pendukung

Proses	Hasil Analisis
<i>Firm Infrastructure</i>	Aktivitas keuangan dilakukan oleh direktorat bisnis pada kantor pusat dan diketahui oleh komisaris utama. Aktivitas keuangan meliputi perencanaan, pengelolaan, pengendalian dan evaluasi anggaran keuangan, penghimpunan dan penyaluran dana untuk pihak ketiga.

Proses	Hasil Analisis
 <p><i>Human Resource Management</i></p>	<p>Proses perencanaan keuangan sebagai langkah awal dalam aktivitas keuangan. Perencanaan keuangan ini dibuat untuk mendefinisikan anggaran yang akan dikelola untuk penyaluran kredit, penyaluran dana pensiunan dan semua aktivitas di perusahaan.</p> <p>Direktorat bisnis membuat laporan keuangan bulanan, triwulan dan tahunan sebagai bentuk pertanggung jawaban atas semua penggunaan dana. Laporan ini diserahkan kepada Bank Indonesia yang bertanggung jawab atas seluruh bank di Indonesia. Untuk kantor cabang laporan keuangan diserahkan kepada kantor pusat. Dengan adanya laporan keuangan dapat dilakukan evaluasi untuk melakukan perbaikan keuangan. Evaluasi juga dapat mendeteksi adanya kesalahan pengelolaan keuangan.</p>
<p><i>Human Resource Management</i></p>	<p>Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi karyawan dan pengembangan budaya organisasi. Bagian yang bertanggung jawab dalam aktivitas ini adalah kepala cabang. Kegiatan karyawan meliputi rekrutmen, seleksi yang dilakukan pada kantor cabang dilakukan oleh kepala cabang.</p> <p>Setelah proses seleksi dan rekrutmen oleh kantor cabang selesai, karyawan akan mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan ilmu di bidang perbankan dan lebih mengetahui tentang Bank Mantap.</p>

Proses	Hasil Analisis
 <p><i>Technology Development</i></p>	<p>Setelah mendapatkan pendidikan dan pelatihan karyawan akan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman tentunya atas persetujuan kantor pusat.</p> <p>Setiap tahunnya Bank Mantap melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pendidikan SDP (<i>staff development program</i>). Program SDP ini diharapkan akan mendidik karyawan menjadi calon pemimpin yang tangguh dan berkualitas di masa mendatang.</p> <p>Evaluasi karyawan juga dilakukan setiap tahunnya. Evaluasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan memberikan penghargaan bagi karyawan terbaik.</p>
	<p>Saat ini pada Bank Mantap cabang Kediri proses pemeliharaan teknologi dan alat-alat perbankan dilakukan oleh bagian <i>operation manager</i> dibantu kepala cabang dalam memelihara teknologi dan alat-alat perbankan. Karena pada kantor cabang belum adanya bagian yang menangani pemeliharaan teknologi sehingga apabila terjadi masalah pada teknologi kepala cabang akan menghubungi kantor pusat untuk dilakukan perbaikan.</p>
<p><i>Procurement</i></p>	<p>Pengadaan buku tabungan, kartu ATM dilakukan oleh bagian <i>general affair</i> sedangkan kebutuhan sarana prasarana dilakukan oleh bagian <i>general affair supervisor</i>.</p>

3. Analisis *Resource Based View*

Analisis *Resource Base View* digunakan untuk mengetahui seluruh sumber daya yang ada pada perusahaan.

A. Aset Berwujud

1. Fasilitas

Tabel 4.5 Daftar Fasilitas

Nama Fasilitas	Detail
Pelayanan Teller	Tiga Set Komputer online
	Mesin penghitung uang kertas dan logam
	<i>Cash box</i> untuk penyimpanan uang tunai
	Lampu sinar ultraviolet untuk memeriksa keabsahan dokumen (cek, draft L/C) dan keaslian uang kertas
	Buku, alat-alat tulis kantor serta disket komputer
	Daftar nilai kurs jual dan kurs beli valuta asing harian bank
	Benang pengikat dan kertas ban uang serta stempel
	Kartu contoh tanda tangan nasabah
	Ruang tunggu nasabah
Pelayanan Customer Service	Dua set komputer online
	Satu set printer dengan <i>scanner</i>
	Buku, alat-alat tulis kantor
	Tempat duduk nasabah

Pelayanan Umum	Mesin ATM
	Mobil Keliling
	Keluhan Nasabah

2. Sumber Daya Manusia

Tabel 4.6 Jumlah karyawan pada PT Bank Mantap cabang Kediri

Keterangan	Jumlah
Kepala cabang	1
Operation Manager	1
Relationship Officer pensiun	2
General Affair Supervisor	1
General Affair	2
Account Officer	4
Funding (retail)	2
Teller	5
Customer Service	4
Security	3
Office Boy	3
Driver	2

B. Aset Tak Berwujud

1. Pemegang Saham PT Bank Mantap

PT. Bank Mantap adalah bank usaha milik PT Bank Mandiri, PT Taspen dan PT Pos Indonesia. Bank Mantap difokuskan untuk mengelola dana pensiun dan penyaluran kredit untuk usaha mikro kecil dan menengah. PT Bank Mandiri dan PT Taspen berkomitmen untuk memperkuat layanan bagi para pensiunan dengan menyuntikkan modal sebesar Rp 500 miliar kepada PT Bank Mantap. Suntikan modal bertujuan mendorong Bank Mantap meningkatkan akses jaringan layanan perbankan dalam menciptakan produk baru agar dapat melayani pensiunan dengan baik.

2. Partner kerja sama PT Bank Mantap

PT Bank Mantap telah melakukan penandatanganan perjanjian kerja sama dengan PT Asuransi Bangun Askrida pada tahun 2016. PT Askrida memegang komitmen penuh dengan memberikan *service excellent* dan juga nilai kepada Bank Mantap. Dengan adanya kerja sama ini diharapkan dapat melindungi nasabah-nasabahnya dari berbagai risiko kredit yang mungkin terjadi.

3. Budaya kerja PT Bank Mantap

PT Bank Mantap memiliki budaya kerja “Sempurna” yang berarti Semangat Mensejahterakan Purnabakti. Budaya tersebut menjadi dasar yang digunakan untuk memberikan pelayanan terhadap nasabah. Dengan nilai-nilai integritas, positif, fokus, empati dan inovatif dalam menjadi mitra terbaik dan terpercaya dalam memberdayakan dan mensejahterakan pensiunan.

4. Pengembangan sumber daya

PT Bank Mantap telah melakukan perbaikan kualitas layanan yang dilakukan mulai dari *front office* hingga *back office* baik yang berhubungan langsung dengan pelayanan nasabah maupun yang memiliki fungsi sebagai pendukung. Hal ini diimplementasikan dalam kontes layanan dengan tema “Kontes Layanan Prima Bank Mantap”. Kontes ini dilakukan oleh unit SQO untuk melakukan kontrol langsung mengenai layanan baik fisik dan non fisik Bank Mantap dengan tujuan menilai kualitas layanan dari setiap cabang Bank Mantap berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Untuk pendidikan pegawai, Bank Mantap bekerja sama dengan Pusdiklat untuk menyelenggarakan pendidikan “Staff Development program Angkatan ke III”.

5. Penghargaan Bank Mantap

PT Bank Mantap telah mendapatkan beberapa penghargaan atas kinerja keuangan dari Infobank Awards secara berturut-turut. Dari tahun 2000 hingga ke tahun 2011, predikat “Sangat Bagus” diperoleh Bank Mantap. Selain itu Bank Mantap pernah meraih penghargaan ABFI Banking Awards sebagai *Best Performance Bank*, kategori Bank Umum Swasta Kecil.

6. Tingkat Kesehatan Bank Mantap

Sesuai PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang tingkat kesehatan Bank Mantap maka penilaian tingkat kesehatan Bank Mantap menggunakan pendekatan risiko (*risk-base Banking Rating*), secara komposit berada pada peringkat “1” yang tergolong sehat dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan.

C. Kapabilitas Organisasi

1. Koordinasi antara kepala cabang dan bawahan

Semua kegiatan yang akan dilakukan setiap bagian yang terkait akan melakukan koordinasi dengan kepala cabang. Hal tersebut bertujuan untuk meminimalkan terjadinya kesalahan. Untuk membangun komunikasi yang lebih baik, seluruh karyawan yang ada saling berkumpul dan tidak membedakan antara atasan dengan bawahan.

4.2.2 Analisis Lingkungan *Eksternal Bisnis*

Analisis lingkungan *external* bisnis yang dilakukan terhadap faktor-faktor *external* yang mempengaruhi kegiatan proses bisnis pada perusahaan.

1. *Porter's Five Forces*

Untuk menganalisis situasi lingkungan *external* yang mungkin dihadapi digunakan teknik analisis *external* dengan model *Porter's five forces*. Analisis *Porter's five forces* terdiri atas ancaman dari pendatang baru (*threats of new entrants*), persaingan antara pemain yang sudah ada (*rivalry among existing competitors*), ancaman produk pengganti (*threat of substitute products and services*), kekuatan penawaran pemasok (*bargaining power of suppliers*), kekuatan penawaran pembeli (*bargaining power of customers*). Berikut adalah analisis *Porter's Five Forces* pada PT Bank Mantap cabang Kediri:

a. Ancaman dari pendatang baru (*threats of new entrants*)

Di tengah persaingan antar bank yang ada, bank umum maupun bank syariah selalu menciptakan produk baru dengan cara yang unik untuk dapat mengungguli kompetisi bersaing. Hal itu tercermin dari semakin banyaknya bank umum maupun bank syariah yang membuka tabungan untuk pensiunan

sehingga pesaing Bank Mantap dalam memasarkan produk tabungannya semakin banyak.

b. Persaingan antara pemain yang sudah ada (*rivalry among existing competitors*)

Ancaman pesaing yang sudah ada pada PT Bank Mantap tergolong tinggi. Saat ini terdapat bank sejenis yang memiliki produk yang sama dengan PT Bank Mantap yaitu Bank BTPN, Bank BRI, Bank Jatim dan Bank Muamalat. Produk yang ditawarkan beberapa bank tersebut memiliki kesamaan yaitu tabungan untuk pensiunan sehingga PT Bank Mantap harus memiliki langkah strategis untuk dapat mengungguli bank sejenis yang sama. Saat ini PT Bank Mantap telah memiliki cara strategis untuk dapat menarik banyak nasabah baru dengan cara memberikan tambahan dana Rp. 50,000 untuk setoran awal pembukaan rekening baru.

c. Ancaman produk pengganti (*threat of substitute products and services*)

Produk pengganti adalah produk yang berbeda karakteristiknya, tetapi memberikan fungsi yang sama yang biasa disebut dengan barang substitusi. Barang substitusi adalah barang yang saling mengantikan antara barang satu dengan yang lain. Produk substitusi menjadi ancaman bagi perusahaan karena nasabah dihadapkan pada produk yang memiliki kualitas yang sama atau lebih tinggi. Ancaman produk pengganti pada PT Bank Mantap tergolong sedang. Produk susbtitusi pada Bank Mantap adalah BPJS Ketenagakerjaan. Karena BPJS Ketenagakerjaan juga bekerja sama dengan berbagai perusahaan dalam penyaluran dana untuk para pensiunan.

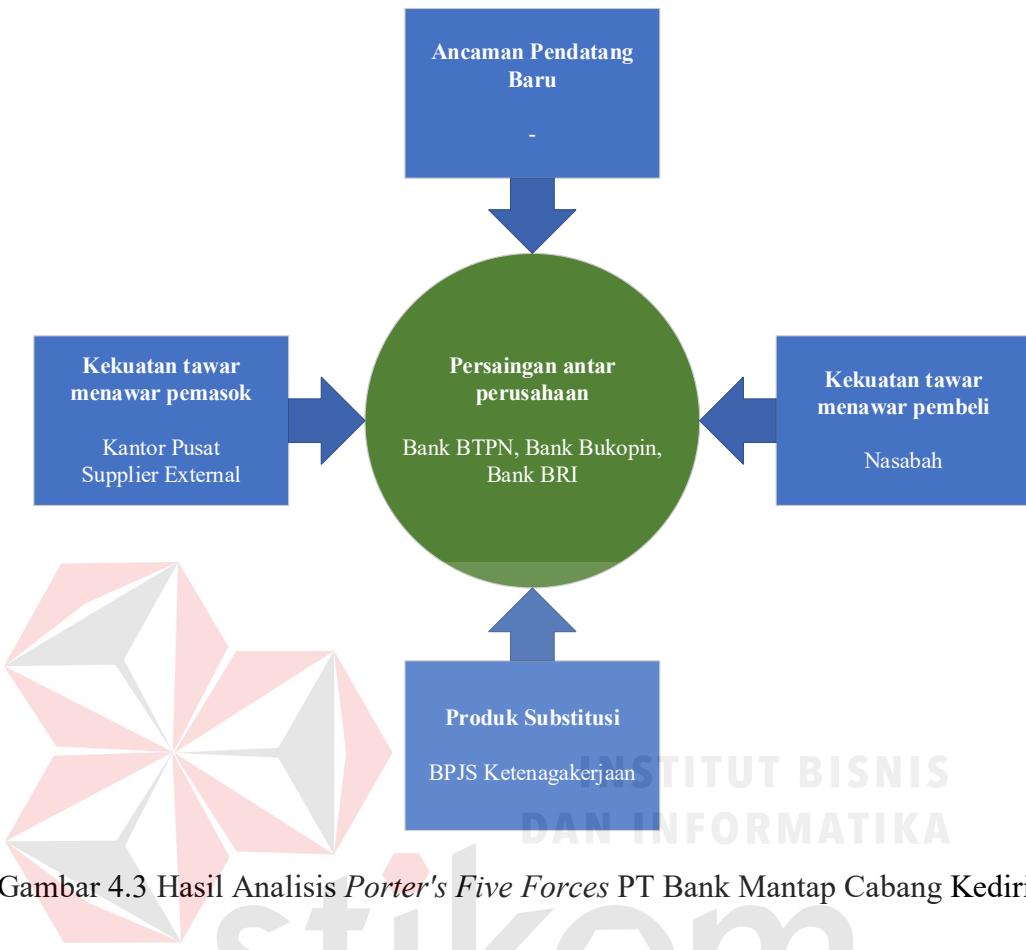
d. Kekuatan penawaran pemasok (*bargaining power of suppliers*)

PT Bank Mantap membutuhkan produk utama dalam menjalankan kegiatan proses bisnis, yaitu buku tabungan, kartu ATM dan peralatan bank. Pada Bank Mantap kantor pusat bertindak sebagai *supplier* untuk seluruh kantor cabang. Jadi untuk kebutuhan produk pada Bank Mantap akan selalu terpenuhi. Selain kantor pusat untuk pemenuhan sarana prasarana Bank Mantap bekerja sama dengan *supplier external*.

e. Kekuatan penawaran pembeli (*bargaining power of customers*)

Dalam bisnis perbankan yang dimaksud dengan konsumen adalah nasabah pada bank tersebut. Oleh karena itu PT Bank Mantap cabang Kediri perlu menjalin hubungan baik dengan nasabah. Menjaga hubungan baik tersebut dengan memberikan pelayanan yang maksimal dan melakukan penawaran yang intensif. Pelayanan tersebut berkaitan dengan fasilitas dan kenyamanan dalam bertransaksi. Adanya program sehat bersama Mantap untuk meningkatkan derajat kesehatan dan mutu kehidupan masyarakat yang dilakukan di seluruh kantor cabang Indonesia, merupakan salah satu kelebihan yang dilakukan PT Bank Mantap untuk dapat menjaga agar nasabah selalu menggunakan Bank Mantap.

Berikut ini adalah hasil analisis *Porter's Five Forces* pada PT Bank Mantap cabang Kediri seperti pada gambar



Gambar 4.3 Hasil Analisis *Porter's Five Forces* PT Bank Mantap Cabang Kediri

4.2.3 Analisis Lingkungan *Internal SI/TI*

Identifikasi lingkungan *internal SI/TI* bertujuan untuk mengetahui SI/TI yang sedang diimplementasikan oleh perusahaan saat ini yang nantinya dapat menjadi tumpuan dalam menentukan perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi ke depannya. Identifikasi *internal SI/TI* ini berdasarkan pada *review hardware, software, infrastruktur jaringan, portofolio aplikasi* saat ini dan SDM.

a. *Review hardware*

Review hardware adalah identifikasi perangkat keras yang digunakan pada PT Bank Mantap cabang Kediri. Tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan *review hardware* ini adalah untuk mengetahui perangkat keras yang digunakan dalam

mendukung proses bisnis, apakah dibutuhkan perubahan, penambahan atau perbaikan. Berikut ini adalah hasil identifikasi *hardware* ditunjukkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.7 Hasil Identifikasi hardware pada PT Bank Mantap cabang Kediri

No.	Bagian/Divisi	Hardware
1.	Teller	Tiga set komputer
2.	Customer Service	Dua set komputer
3.	Account Officer	Tiga set komputer
4.	General Affair	Dua set komputer
5.	Kepala Cabang	Satu set komputer

Berikut adalah spesifikasi *hardware* yang terdapat pada PT Bank Mantap cabang Kediri:

Tabel 4.8 Spesifikasi *hardware*

No.	Hardware	Spesifikasi	
1.	Komputer	<i>Processor</i>	<i>Processor</i> Intel Core 2 Duo
		<i>Mainboard</i>	Asus
		<i>Hard disk</i>	Seaget barracuda 500 Gb
		<i>Monitor</i>	Lenovo 17"
		<i>Ram</i>	V-gen 2 Gb
		<i>Mouse</i>	Logitech M210
		<i>Keyboard</i>	Logitech
2.	<i>Printer</i>	HP Laserjet P1102	
3.	Telepon	Panasonic	

No.	Hardware	Spesifikasi
4.	Wi-Fi	Speedy
5.	Switch/HUB	TP-Link
6.	Fingerprint	Fingerspot
7.	CCTV	PTZ Camera

b. *Review software*

Review software adalah identifikasi aplikasi apa saja yang digunakan oleh PT Bank Mantap cabang Kediri. Tujuan yang ingin dicapai dalam identifikasi ini adalah untuk mengetahui *software* yang digunakan dalam mendukung bisnis, apakah dibutuhkan perubahan, penambahan atau perbaikan. Berikut ini adalah hasil identifikasi *software* ditunjukkan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil identifikasi software pada Bank Mantap cabang Kediri

No.	Bagian/Divisi	Software
1.	Pelayanan Teller	1. <i>Operating Windows 7 Profesional</i> 2. <i>Microsoft Office 2013</i> 3. <i>Software BM One</i> 4. <i>Browser</i> 5. <i>Adobe Reader</i>
2.	Pelayanan Customer Service	1. <i>Operating Windows 7 Profesional</i> 2. <i>Microsoft Office 2013</i> 3. <i>Software BM One</i> 4. <i>Browser</i>

No.	Bagian/Divisi	Software
		<i>5. Adobe Reader</i>
3.	Kepala Cabang	1. <i>Operating Windows 7 Profesional</i> 2. <i>Microsoft Office 2013</i> 3. <i>Software HCMS</i> 4. <i>Browser</i> 5. <i>Adobe Reader</i>
4.	Bagian Account Officer	1. <i>Operating Windows 7 Profesional</i> 2. <i>Microsoft Office 2013</i> 3. <i>Software LOS</i> 4. <i>Browser</i> 5. <i>Adobe Reader</i>
5.	Bagian General Affair	1. <i>Operating Windows 7 Profesional</i> 2. <i>Microsoft Office 2013</i> 3. <i>Software FAMS</i> 4. <i>Browser</i> 5. <i>Adobe Reader</i>

HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

c. Portofolio aplikasi saat ini

Portofolio aplikasi saat ini merupakan analisis aplikasi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini untuk mengetahui kondisi SI/TI perusahaan. Berikut beberapa aplikasi pendukung yang terdapat pada PT Bank Mantap cabang Kediri.

A. Website

Website digunakan sebagai media untuk memberikan informasi yang dibutuhkan terkait, baik itu informasi keuangan maupun non keuangan bank.

Mulai dari profil perusahaan, layanan, jasa bank, cabang, simulasi, program bank, laporan keuangan, informasi kegiatan bank, kontak, email PT Bank Mantap.

Gambar 4.4 menunjukkan halaman utama *website* PT Bank Mantap.



Gambar 4.4 Website Bank Mandiri Taspen

B. BM One

Aplikasi BM One merupakan aplikasi utama yang digunakan untuk mendukung aktivitas proses bisnis perusahaan. Seluruh kegiatan administrasi nasabah menggunakan aplikasi ini seperti pembukaan rekening baru, penyetoran dana, penarikan dana, pemindah buku rekening dan lain-lain.

C. LOS

Aplikasi LOS (*Loan Organization System*) merupakan aplikasi yang digunakan untuk layanan kredit. Kredit mantap pensiun diberikan khusus kepada para pensiunan PT Taspen, PNS, TNI, POLRI, BUMN dan BUMD. Aplikasi LOS ini membantu untuk memproses kredit yang akan dilakukan oleh nasabah Bank Mantap.

D. HCMS

Aplikasi HCMS (*Human Capital Management System*) merupakan aplikasi yang digunakan untuk menyimpan data pegawai. Akan tetapi belum semua data pegawai dapat tersimpan pada aplikasi ini untuk pegawai sales data hanya disimpan ke dalam *Microsoft Excel*

4.2.4 Analisis Lingkungan *Eksternal SI/TI*

Identifikasi kondisi *external SI/TI* pada PT Bank Mantap cabang Kediri berkaitan dengan SI/TI yang diimplementasikan oleh perusahaan agar dapat mengetahui manfaat dari tren teknologi yang terjadi saat ini yang berpengaruh kepada PT Bank Mantap cabang Kediri. Tren teknologi diambil berdasarkan riset yang dilakukan <https://www.gartner.com>. Menurut Gartner terdapat 10 tren TI di tahun 2018, 10 tren tersebut antara lain:

The Intelligent Digital Mesh

Gartner menyebut peleburan orang, perangkat, konten dan layanan jala digital cerdas. Untuk mendukung bisnis digital dibutuhkan oleh model digital, platform bisnis dan seperangkat layanan yang cerdas.

Intelligent merupakan bagian ilmu komputer yang membuat supaya mesin komputer dapat melakukan pekerjaan seperti dan sebaik yang dilakukan manusia. Bagaimana *Artificial Intelligence* (AI) menjadi bagian hampir setiap teknologi, fokus pada cakupan yang tertentu dapat memungkinkan lebih dinamis, sistem otonom yang fleksibel dan potensial. Digital merupakan perpaduan antara dunia virtual dengan dunia nyata untuk menciptakan lingkungan yang disempurnakan dan terhubung secara digital. *Mesh* merupakan hubungan antara sekumpulan orang, bisnis, perangkat, konten dan layanan yang meluas untuk memberikan hasil digital.



Gambar 4.5 Tren TI tahun 2018 menurut Gartner

1. *Intelligent*

a. *AI Foundation*

AI didefinisikan sebagai kecerdasan entitas ilmiah. Sebuah kecerdasan yang diciptakan dan dimasukkan ke dalam suatu mesin komputer, sehingga dapat melakukan pekerjaan seperti yang dilakukan manusia. AI membentuk cabang yang sangat penting pada komputer. Cabang tersebut yaitu perilaku, pembelajaran serta adaptasi dalam sebuah mesin.

AI Foundation menciptakan sistem yang belajar, beradaptasi, dan berpotensi bertindak secara mandiri akan menjadi medan pertempuran utama

bagi vendor teknologi setidaknya hingga tahun 2020. Kemampuan untuk menggunakan AI untuk meningkatkan pengambilan keputusan, menemukan kembali model bisnis dan ekosistem dan membuat ulang pengalaman pelanggan akan mendorong pembayaran untuk digital inisiatif melalui 2025.

b. *Intelligent Apps and Analytics*

Intelligent Apps and Analytics merupakan proses menggunakan teknologi *machine learning*. Dengan memanfaatkan data historis dan data *real-time* dalam membuat suatu prediksi maupun keputusan untuk menyampaikan pengalaman pengguna yang kaya, adaptif dan di personalisasi.

Sama halnya dengan *Intelligent Apps*, *Intelligent Analytics* juga menggunakan teknologi *machine learning* dan memanfaatkan data historis dan data *real-time*. Namun *Intelligent Analytics*, memberikan organisasi mendapatkan peluang dengan meningkatkan kinerja melalui pengambilan keputusan yang tepat. *Intelligent Analytics* membantu organisasi dalam memaksimalkan biaya dan meningkatkan kinerja bisnis serta perencanaan bisnis yang efisien.

Intelligent Apps diperlukan untuk menjalankan bisnis sedangkan *Intelligent Analytics* diperlukan untuk mengubah bisnis. Dengan kombinasi data, algoritme statistik dan teknik *machine learning*. *Intelligent Analytics* memainkan peran penting dalam memprediksi dan mencegah risiko utama dan menjalankan operasi internal.

c. *Intelligent Things*

Intelligent Things merupakan istilah untuk objek sehari-hari yang menggabungkan teknologi otonom. *Intelligent Things* menggabungkan AI dan

machine learning untuk berinteraksi dengan orang maupun lingkungan. Beberapa *intelligent* tidak akan ada tanpa AI, akan tetapi hal yang sudah ada seperti kamera dengan AI akan menjadi *intelligent camera*. Dengan kata lain hal-hal cerdas dapat merespons kondisi dunia nyata secara otomatis. Perangkat akan bekerja sama secara mandiri atau dengan menggunakan masukan manusia.

2. Digital

a. *Digital Twins*

Digital twins merupakan representasi digital dari entitas atau sistem dunia nyata. Dalam konteks IoT (Internet of Things), *digital twins* terhubung dengan objek dunia nyata dan menawarkan informasi tentang keadaan, menanggapi perubahan, meningkatkan operasi dan menambah nilai. Dengan perkiraan 21 miliar sensor dan titik akhir terhubung pada tahun 2020, *digital twins* akan ada untuk miliaran hal dalam waktu dekat. Dalam jangka pendek, *digital twins* menawarkan bantuan dengan manajemen aset, tetapi pada akhirnya akan menawarkan nilai dalam efisiensi operasional dan wawasan tentang bagaimana produk digunakan dan bagaimana mereka dapat ditingkatkan. *Digital twins* mengintegrasikan AI, *machine learning* dan *software analytics* dengan data untuk membuat model simulasi digital hidup yang diperbarui. *Digital twins* membantu melakukan manajemen aset dan juga menawarkan nilai dalam hal efisiensi operasional dan wawasan tentang bagaimana produk digunakan dan bagaimana produk dapat ditingkatkan.

b. *Cloud to the Edge*

Cloud adalah sistem dimana layanan teknologi disampaikan menggunakan teknologi internet, tetapi tidak mendikte layanan pengiriman, layanan terpusat atau ter desentralisasi. Ketika diimplementasikan bersama-sama, *cloud* digunakan untuk menciptakan model berorientasi layanan dan komputasi gaya pengiriman yang memungkinkan untuk eksekusi aspek-aspek terputus dari layanan *cloud*.

Cloud to the Edge merupakan komputasi ujung yang menggambarkan topologi komputasi dimana pemrosesan informasi dan pengumpulan konten dan pengiriman ditempatkan lebih dekat ke sumber informasi ini. Konektivitas dan tantangan latensi, batasan bandwidth dan fungsionalitas yang lebih besar tertanam di tepi untuk mendukung model terdistribusi.

c. *Conversational Platform*

Conversational Platform merupakan interaksi dengan orang melalui bahasa untuk membantu, mengaktifkan atau menghibur. Dan juga memfasilitasi komunikasi mesin ke mesin yang mendukung IoT. *Platform* ini akan terus berkembang menjadi tindakan yang lebih kompleks. Pembeda utama diantara *conversational platform* adalah kekuatan model *conversation* dan model API serta peristiwa yang digunakan untuk mengakses layanan pihak ketiga dan mengatur layanan sehingga memberikan hasil yang kompleks.

Dengan menghubungkan aplikasi, alat dan perangkat ke *intelligent interfaces*, karyawan lebih siap untuk memberikan pengalaman kepada konsumen dengan sangat baik.

d. *Immersive Experience*

Augmented reality (AR), *virtual reality* (VR) dan realitas campuran mengubah cara orang memersepsikan dan berinteraksi dengan dunia digital. Dikombinasikan dengan *conversational platform*, perubahan mendasar dalam pengalaman pengguna menjadi pengalaman yang tak terlihat.

Dengan mengintegrasikan AR dan VR, menawarkan cara baru bagi konsumen untuk terlibat dengan organisasi untuk mencapai efisiensi melalui perangkat seperti VR *smartphone*. Dan juga meningkatkan interaksi pelanggan dan karyawan serta kinerja bisnis. Teknologi *immersive* memberikan banyak manfaat termasuk kemudahan penggunaan, skalabilitas dan jenis konten baru dan pengalaman aplikasi untuk konsumen dan karyawan.

3. Mesh

a. *Blockchain*

Blockchain adalah buku besar transaksi tambahan. Buku besar yang dapat diperbarui, namun informasi sebelumnya disimpan dalam blok dan tidak dapat diedit kembali disesuaikan maupun diubah. Hal tersebut dilakukan dengan menggunakan kriptografi.

Manfaat dari *Blockchain* adalah transaksi yang tercatat dan dapat dipublikasikan serta di verifikasi secara publik. Sehingga siapa pun dapat melihat isi dari *Blockchain* dan memverifikasi bahwa peristiwa yang direkam ke dalamnya benar-benar terjadi.

b. *Event-Driven*

Event-Driven adalah paradigma desain dimana komponen perangkat lunak dijalankan sebagai respons untuk menerima satu atau lebih pemberitahuan acara. *Event-Driven* lebih longgar digabungkan daripada

paradigma klien/server karena komponen yang mengirimkan pemberitahuan tidak mengetahui identitas komponen penerima pada saat kompilasi. AI, IoT dan teknologi lainnya memberikan dampak kepada bisnis, yaitu dapat mendeteksi peristiwa bisnis dengan cepat dan analisis yang lebih rinci.

c. *Continuous Adaptive Risk and Trust*

Continuous Adaptive Risk and Trust (CARTA) memungkinkan pengambilan keputusan secara *real-time*. CARTA berbasis risiko dan berdasarkan kepercayaan dengan respons yang adaptif terhadap bisnis digital yang memungkinkan keamanan.

Konsep-konsep utama CARTA meliputi:

- Keputusan, risiko dan kepercayaan terus beradaptasi
- Blok awal memungkinkan penilaian keamanan untuk akses dan perlindungan perusahaan
- Kepercayaan dan risiko harus dinamis
- Hasil bisnis hanya dapat dioptimalkan ketika kepercayaan digital dikelola secara adaptif

4.2.5 Analisis Strategi Bisnis (SWOT)

Faktor-faktor yang berasal dari identifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan akan dimasukkan ke dalam matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS). hasil yang diperoleh dari faktor internal dan eksternal perusahaan dijadikan dasar untuk kemudian dianalisis dengan matriks SWOT sehingga diperoleh beberapa alternatif strategi pemasaran. Berikut adalah hasil identifikasi lingkungan perusahaan internal dan eksternal pada PT Bank Mantap cabang Kediri.

1. Kekuatan (*Strength*)

Strength adalah situasi atau kondisi yang merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan saat ini yang memberikan pengaruh positif.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Kekuatan pada PT Bank Mantap cabang Kediri

No.	Variabel	Dimensi	Keterangan
1.	Produk ditinjau dari <i>Inbound Logistik</i>	Penyusunan rencana bisnis	Menerapkan <i>corporate plan</i> untuk menjadi bisnis bank no 1 di Indonesia.
		Ketersediaan sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana pada kantor cabang seluruhnya telah dipenuhi oleh kantor pusat.
		Pengembangan sumber daya manusia	Melakukan kerja sama dengan Pusdiklat untuk menyelenggarakan pendidikan Staff Development program Angkatan ke III
2.	Pelayanan ditinjau dari <i>Operation</i> dan <i>Outbound Logistik</i>	Cakupan Bisnis	PT Bank Mantap satu satunya bank Indonesia yang benar-benar fokus menggarap bisnis di kredit pensiunan.
		Proses transaksi nasabah	Bunga untuk peminjaman kredit UMKM Bank Mantap ditekan serendah mungkin dibawah 20 persen. Biaya administrasi juga

			dikurangi sebanyak mungkin.
		Penerapan pengelolaan risiko	Bank Mantap telah mengacu pada peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
		Tingkat kesehatan Bank Mantap	Sesuai PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang tingkat kesehatan Bank Mantap maka penilaian tingkat kesehatan Bank Mantap menggunakan pendekatan risiko (<i>risk-base Banking Rating</i>), secara komposit berada pada peringkat “1” yang tergolong sehat dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan.
3.	<i>Marketing</i>	Proses penawaran pada nasabah	Penawaran pada nasabah dilakukan dengan cara menggelar edukasi perbankan guna mengenalkan perbankan dan keuangan pada masyarakat yang sudah

			memasuki batas usia pensiun.
4.	<i>Service</i>	Layanan Keluhan Nasabah	Layanan yang dapat digunakan untuk menyampaikan keluhan yang dialami nasabah kepada Bank Mantap.
		Layanan ATM	Layanan yang dapat digunakan untuk bertransaksi secara elektronik seperti mengecek saldo, mentransfer uang dan juga mengambil uang dari mesin ATM secara mandiri.
		Layanan <i>online payment</i>	Layanan <i>online payment</i> adalah sarana jasa pembayaran tagihan publik dengan memanfaatkan fasilitas ATM, layanan di Teller dan <i>mobile</i> yang memudahkan nasabah terkait dalam pembayaran rekening tagihan telepon, PLN, pembelian pulsa, pembayaran tagihan Telkom Speedy dan jasa pembayaran tagihan lainnya.

		<p>Layanan Mobile Banking</p>	<p>Layanan <i>mobile banking</i> ini adalah layanan perbankan yang dapat diakses melalui hand phone dengan biaya yang murah. Dengan adanya <i>mobile banking</i> Bank Mantap dapat memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat yang belum terjangkau layanan perbankan.</p>
--	--	-------------------------------	--

2. Kelemahan (*Weakness*)

Weakness adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan saat ini yang memberikan pengaruh negatif.

Tabel 4.11 Hasil Analisis kelemahan pada PT Bank Mantap cabang Kediri

No.	Variabel	Dimensi	Keterangan
1.	Produk ditinjau dari <i>Inbound Logistik</i>	Jumlah tenaga teknisi TI	Kurangnya jumlah teknisi TI pada kantor cabang yang mengakibatkan apabila terjadinya masalah sistem tidak langsung di tangani.
		Jumlah prasarana	Terbatasnya jumlah kantor cabang pada setiap daerah.

		Pemeliharaan teknologi	Tidak dilakukan pengembangan teknologi SI/TI pada setiap kantor cabang.
2.	Pelayanan ditinjau dari <i>Operation</i> dan <i>Outbound Logistik</i>	Proses manual	Pengelolaan beberapa data yang masih manual sehingga menyebabkan duplikasi data.
		Sistem operasional	Beberapa sistem operasional pada perusahaan belum terintegrasi.
		SI/TI perusahaan	Kurangnya aplikasi untuk mendukung proses bisnis. Contohnya sistem yang dimiliki Bank Mantap belum sepenuhnya menjangkau untuk nasabah.
3.	<i>Marketing</i>	Kegiatan penawaran pada nasabah	Kegiatan penawaran produk kepada nasabah kurang dilakukan secara menyeluruh misalnya pada media sosial. Hanya pada <i>website</i> Bank Mantap masyarakat dapat melihat produk dari Bank Mantap.
4.	<i>Service</i>	Layanan Keluhan Nasabah	Layanan keluhan nasabah harus melalui persetujuan kantor pusat terlebih

			dahulu tidak bisa langsung ditangani.
	Layanan ATM		Layanan ATM Bank Mantap belum sering dijumpai biasanya hanya terdapat dengan kantor cabang.
	Layanan <i>online payment</i>		Layanan <i>online payment</i> untuk pembayaran tagihan secara <i>online</i> belum dapat melakukan pembayaran untuk seluruh wilayah di Indonesia.
	Layanan <i>mobile banking</i>		Layanan <i>mobile banking</i> masih susah diterapkan kepada para nasabah karena tidak semua nasabah terutama nasabah pensiunan memahami cara transaksi ini.

HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

3. Peluang (*Opportunity*)

Opportunity adalah situasi atau kondisi yang merupakan kesempatan diluar perusahaan yang dapat memberikan peluang untuk berkembang di kemudian hari.

No.	Variabel	Dimensi	Keterangan
1.	Fasilitas	Teknologi	PT Bank Mantap selalu mengembangkan layanan berbasis digital untuk

			memudahkan nasabah pensiunan mendapatkan akses layanan perbankan.
		Pengembangan Bisnis	PT Bank Mantap menciptakan produk baru untuk meningkatkan layanan bisnis dan melakukan pengembangan cakupan bisnis secara nasional.
		Kategori bank BUKU	Menjadi kategori bank BUKU 2 oleh bisnis Indonesia. Bank dengan kategori BUKU 2 berarti dapat melakukan seluruh kegiatan produk atau aktivitas Bank BUKU 1 secara lebih luas. Dengan memiliki modal inti antara Rp 1 triliun sampai dengan kurang dari Rp 5 triliun.
2.	Nasabah	Kesadaran masyarakat	Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat.
3.	Mitra Kerja	Hubungan kerja sama	Bank Mantap terus menambah hubungan kerja sama dengan perusahaan lain untuk

			meningkatkan layanan yang dapat diberikan untuk nasabah.
--	--	--	--

4. Ancaman (*Threat*)

Threat merupakan elemen yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan.

No.	Variabel	Dimensi	Keterangan
1.	Pesaing	Bank dengan produk yang sama	Bank dengan produk yang sama yaitu Bank BTPN dan Bank Bukopin.
		Bank konvensional	Bank konvensional yang memiliki produk yang sama yaitu Bank BRI.
		Bank perkreditan rakyat	Bank perkreditan rakyat banyak bermunculan yang menawarkan kredit ringan untuk UKM.
		Teknologi pada bank	Kalah bersaing pemanfaatan teknologi dengan bank lain yang sejenis.
2.	Nasabah	Kepercayaan Nasabah	Bank Mantap termasuk kategori bank baru sehingga kualitas Bank Mantap belum terpercaya bagi nasabah. Sehingga masih sulit mendapatkan nasabah dari bank lain.

Faktor-faktor strategis perusahaan yang didapat kemudian dimasukkan dalam bentuk tabel IFAS dan EFAS. *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) merupakan ringkasan analisis lingkungan kerja dan kondisi internal. Bertujuan untuk mengorganisir faktor-faktor strategis internal kedalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai kekuatan dan kelemahan. Sebelumnya dilakukan pembobotan terhadap masing-masing faktor strategi perusahaan. pemberian bobot internal dan eksternal didasarkan pada perhitungan kategori nilai penilaian terhadap setiap faktor strategis perusahaan. Dari sini dapat dilihat mana yang mempunyai pengaruh paling besar dan pengaruh terkecil untuk memberikan penilaian.

Fungsi dari pembobotan dan rating adalah untuk mengetahui faktor strategis perusahaan dan dapat memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat menjadi faktor kekuatan dan peluang. Sedangkan dampak negatif menjadi kelemahan dan ancaman. Terdapat 11 faktor yang berhubungan dengan kekuatan perusahaan saat ini dan 10 faktor yang berhubungan dengan kelemahan saat ini. Berikut adalah hasil analisis IFAS pada PT Bank Mantap Cabang Kediri.

Tabel 4.12 Penentuan Nilai Bobot IFAS PT Bank Mantap Kediri

Faktor-Faktor Strategis Internal	Pilihan Jawaban				Penilaian
	A	B	C	D	
Kekuatan (<i>Strength</i>)					
1. Menerapkan <i>corporate plan</i> untuk menjadi bisnis bank no 1 di Indonesia.			✓		3

2. Sarana dan prasarana pada kantor cabang seluruhnya telah dipenuhi oleh kantor pusat.	✓			2
3. Melakukan kerja sama dengan Pusdiklat untuk menyelenggarakan pendidikan Staff Development program Angkatan ke III		✓		3
4. PT Bank Mantap satu satunya bank Indonesia yang benar-benar fokus menggarap bisnis di kredit pensiunan.			✓	4
5. Bunga untuk peminjaman kredit UMKM Bank Mantap ditekan serendah mungkin dibawah 20 persen. Biaya administrasi juga dikurangi sebanyak mungkin.		✓		3
6. Bank Mantap telah mengacu pada peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.		✓		3
7. Sesuai PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang tingkat kesehatan Bank Mantap maka penilaian tingkat kesehatan Bank Mantap menggunakan pendekatan risiko (<i>risk-base Banking Rating</i>), secara komposit berada pada peringkat “1” yang tergolong sehat dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi			✓	4

perekonomian dan industri keuangan.					
8. Penawaran pada nasabah dilakukan dengan cara menggelar edukasi perbankan guna mengenalkan perbankan dan keuangan pada masyarakat yang sudah memasuki batas usia pensiun.		✓			2
9. Layanan keluhan nasabah adalah layanan yang dapat digunakan untuk menyampaikan keluhan yang dialami nasabah kepada Bank Mantap.		✓			2
10. Layanan yang dapat digunakan untuk bertransaksi secara elektronik seperti mengecek saldo, mentransfer uang dan juga mengambil uang dari mesin ATM secara mandiri.		✓			2
11. Layanan <i>online payment</i> adalah sarana jasa pembayaran tagihan publik dengan memanfaatkan fasilitas ATM, layanan di Teller dan <i>mobile</i> yang memudahkan nasabah terkait dalam pembayaran rekening tagihan telepon, PLN, pembelian pulsa, pembayaran tagihan Telkom Speedy dan jasa pembayaran tagihan lainnya.		✓			2

12. Layanan <i>mobile banking</i> ini adalah layanan perbankan yang dapat diakses melalui hand phone dengan biaya yang murah. Dengan adanya <i>mobile banking</i> Bank Mantap dapat memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat yang belum terjangkau layanan perbankan.	✓				2
Sub Total					32

Kelemahan (*Weakness*)

1. Kurangnya jumlah teknisi TI pada kantor cabang yang mengakibatkan apabila terjadinya masalah sistem tidak langsung di tangani.	✓				1
2. Terbatasnya jumlah kantor cabang pada setiap daerah.		✓			2
3. Tidak dilakukan pengembangan teknologi SI/TI pada setiap kantor cabang.	✓				1
4. Pengelolaan beberapa data yang masih manual sehingga menyebabkan duplikasi data.		✓			2
5. Beberapa sistem operasional pada perusahaan belum terintegrasi.	✓				1
6. Kurangnya aplikasi untuk mendukung proses bisnis. Contohnya sistem yang dimiliki	✓				1

Bank Mantap belum sepenuhnya menjangkau untuk nasabah.					
7. Kegiatan penawaran produk kepada nasabah kurang dilakukan secara menyeluruh misalnya pada media sosial. Hanya pada website Bank Mantap masyarakat dapat melihat produk dari Bank Mantap.		✓			2
8. Layanan keluhan nasabah harus melalui persetujuan kantor pusat terlebih dahulu tidak bisa langsung ditangani.		✓			2
9. Layanan ATM Bank Mantap belum sering dijumpai biasanya hanya terdapat dengan kantor cabang.		✓			2
10. Layanan <i>online payment</i> untuk pembayaran tagihan secara <i>online</i> belum dapat melakukan pembayaran untuk seluruh wilayah di Indonesia.		✓			2
11. Layanan <i>mobile banking</i> masih susah diterapkan kepada para nasabah karena tidak semua nasabah terutama nasabah pensiunan memahami cara transaksi ini.		✓			2
Sub Total					18
Total					50

Perhitungan bobot:

$$1. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{4}{50} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.08$$

$$2. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{3}{50} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.06$$

$$3. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{2}{50} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.04$$

$$4. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{1}{50} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.02$$

Tabel 4.13 Penentuan Nilai Bobot EFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Pilihan Jawaban				Penilaian
	A	B	C	D	
Peluang (Opportunities)					
1. PT Bank Mantap selalu mengembangkan layanan berbasis digital untuk memudahkan nasabah pensiunan mendapatkan akses layanan perbankan.				✓	4

2. PT Bank Mantap menciptakan produk baru untuk meningkatkan layanan bisnis dan melakukan pengembangan cakupan bisnis secara nasional.			✓	4
3. Menjadi kategori bank BUKU 2 oleh bisnis Indonesia. Bank dengan kategori BUKU 2 berarti dapat melakukan seluruh kegiatan produk atau aktivitas Bank BUKU 1 secara lebih luas. Dengan memiliki modal inti antara Rp 1 triliun sampai dengan kurang dari Rp 5 triliun.		✓		3
4. Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat.			✓	4
5. Bank Mantap terus menambah hubungan kerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan layanan yang dapat diberikan untuk nasabah.		✓		3
Sub Total				18
Ancaman (Threat)				
1. Bank dengan produk yang sama yaitu Bank BTPN dan Bank Bukopin.		✓		2
2. Bank konvensional yang memiliki produk yang sama yaitu Bank BRI.	✓			1

3. Bank perkreditan rakyat banyak bermunculan yang menawarkan kredit ringan untuk UKM.	✓				1
4. Kalah bersaing pemanfaatan teknologi dengan bank lain yang sejenis.		✓			2
5. Bank Mantap termasuk kategori bank baru sehingga kualitas Bank Mantap belum terpercaya bagi nasabah. Sehingga masih sulit mendapatkan nasabah dari bank lain.		✓			2
Sub Total					8
Total					26

Perhitungan bobot:

$$1. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{4}{26} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.15$$

$$2. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{3}{26} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.12$$

$$3. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{2}{26} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.08$$

$$4. \text{ Bobot} = \frac{\text{Rating}}{\text{Total rating}} \times 1$$

$$\text{Bobot} = \frac{1}{26} \times 1$$

$$\text{Bobot} = 0.04$$

Tabel 4.14 IFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri

No.	Faktor-faktor kondisi internal kekuatan		Bobot	Rating	Jumlah (bobot x rating)
Hasil penilaian dari sisi kekuatan				1.84	
1.	Penyusunan rencana bisnis	Menerapkan <i>corporate plan</i> untuk menjadi bisnis bank no 1 di Indonesia.	0.06	3	0.18
2.	Ketersediaan sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana pada kantor cabang seluruhnya telah dipenuhi oleh kantor pusat.	0.04	2	0.08
3.	Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan	Melakukan kerja sama dengan Pusdiklat untuk menyelenggarakan pendidikan Staff Development program Angkatan ke III	0.06	3	0.18
4.	Cakupan Bisnis	PT Bank Mantap satu satunya bank Indonesia yang benar-benar fokus	0.08	4	0.32

		menggarap bisnis di kredit pensiunan.			
5.	Proses transaksi nasabah	Bunga untuk peminjaman kredit UMKM Bank Mantap ditekan serendah mungkin dibawah 20 persen. Biaya administrasi juga dikurangi sebanyak mungkin.	0.06	3	0.18
6.	Penerapan pengelolaan risiko	Bank Mantap telah mengacu pada peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.	0.06	3	0.18
7.	Tingkat Kesehatan Bank Mantap	Sesuai PBI No. 13/1/PBI/2011 tentang tingkat kesehatan Bank Mantap maka penilaian tingkat kesehatan Bank Mantap menggunakan pendekatan risiko (<i>risk-base Banking Rating</i>), secara	0.08	4	0.32

		komposit berada pada peringkat “1” yang tergolong sehat dan mampu mengatasi pengaruh negatif kondisi perekonomian dan industri keuangan.			
8.	Proses penawaran pada nasabah	Penawaran pada nasabah dilakukan dengan cara menggelar edukasi perbankan guna mengenalkan perbankan dan keuangan pada masyarakat yang sudah memasuki batas usia pensiun.	0.04	2	0.08
9.	Layanan keluhan nasabah	Layanan yang dapat digunakan untuk menyampaikan keluhan yang dialami nasabah kepada Bank Mantap.	0.04	2	0.08
10.	Layanan ATM	Layanan yang dapat digunakan untuk bertransaksi secara elektronik	0.04	2	0.08

		seperti mengecek saldo, mentransfer uang dan juga mengambil uang dari mesin ATM secara mandiri.			
11.	Layanan <i>online payment</i>	Layanan <i>online payment</i> adalah sarana jasa pembayaran tagihan publik dengan memanfaatkan fasilitas ATM, layanan di Teller dan <i>mobile</i> yang memudahkan nasabah terkait dalam pembayaran rekening tagihan telepon, PLN, pembelian pulsa, pembayaran tagihan Telkom Speedy dan jasa pembayaran tagihan lainnya.	0.04	2	0.08
12.	Layanan <i>mobile banking</i>	Layanan <i>mobile banking</i> ini adalah layanan perbankan yang dapat diakses melalui hand phone	0.04	2	0.08

		dengan biaya yang murah. Dengan adanya <i>mobile banking</i> Bank Mantap dapat memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat yang belum terjangkau layanan perbankan.			
No.	Faktor-faktor kondisi internal kelemahan		Bobot	Rating	Jumlah (bobot x rating)
Hasil penilaian dari sisi kelemahan					0.64
1.	Jumlah teknisi TI	Kurangnya jumlah teknisi TI pada kantor cabang yang mengakibatkan apabila terjadinya masalah sistem tidak langsung ditangani.	0.02	1	0.02
2.	Jumlah prasarana	Terbatasnya jumlah kantor cabang pada setiap daerah.	0.04	2	0.08
3.	Pemeliharaan Teknologi	Tidak dilakukan pengembangan teknologi SI/TI pada setiap kantor cabang.	0.02	1	0.02
4.	Proses manual	Pengelolaan beberapa data yang	0.04	2	0.08

		masih manual sehingga menyebabkan duplikasi data.			
5.	Sistem operasional	Beberapa sistem operasional pada perusahaan belum terintegrasi.	0.02	1	0.02
6.	SI/TI perusahaan	Kurangnya aplikasi untuk mendukung proses bisnis. Contohnya sistem yang dimiliki Bank Mantap belum sepenuhnya menjangkau untuk nasabah.	0.02	1	0.02
7.	Kegiatan penawaran pada nasabah	Kegiatan penawaran produk kepada nasabah kurang dilakukan secara menyeluruh. Hanya pada <i>website</i> Bank Mantap masyarakat dapat melihat produk dari Bank Mantap.	0.04	2	0.08
8.	Layanan keluhan nasabah	Layanan keluhan nasabah harus melalui persetujuan kantor pusat terlebih dahulu	0.04	2	0.08

		tidak bisa langsung ditangani.			
9.	Layanan ATM	Layanan ATM Bank Mantap belum sering dijumpai biasanya hanya terdapat dengan kantor cabang.	0.04	2	0.08
10.	Layanan <i>online payment</i>	Layanan <i>online payment</i> untuk pembayaran tagihan secara <i>online</i> belum dapat melakukan pembayaran untuk seluruh wilayah di Kota Kediri.	0.04	2	0.08
11.	Layanan <i>mobile banking</i>	Layanan <i>mobile banking</i> masih susah diterapkan kepada para nasabah karena tidak semua nasabah terutama nasabah pensiunan memahami cara transaksi ini.	0.04	2	0.08
Total			1		

External Factors Analysis Summary (EFAS) merupakan ringkasan analisis lingkungan kerja dan kondisi eksternal. Bertujuan untuk mengorganisir faktor-

faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman.

Terdapat 5 faktor yang berhubungan dengan peluang perusahaan saat ini dan 5 faktor yang berhubungan dengan ancaman saat ini. Berikut hasil analisis EFAS.

Tabel 4.15 EFAS PT Bank Mantap Cabang Kediri

No.	Faktor-faktor kondisi eksternal peluang		Bobot	Rating	Jumlah (bobot x rating)
Hasil penilaian dari sisi peluang					2.52
1.	Teknologi	PT Bank Mantap selalu mengembangkan layanan berbasis digital untuk memudahkan nasabah pensiunan mendapatkan akses layanan perbankan.	0.15	4	0.6
2.	Pengembangan Bisnis	PT Bank Mantap menciptakan produk baru untuk meningkatkan layanan bisnis dan melakukan pengembangan cakupan bisnis secara nasional.	0.15	4	0.6

3.	Kategori Bank BUKU	Menjadi kategori bank buku 2 oleh bisnis Indonesia	0.12	3	0.36
4.	Kesadaran masyarakat	Terjadi perubahan gaya hidup masyarakat, dimana saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya menabung di bank semakin meningkat.	0.15	4	0.6
5.	Mitra kerja	Bank Mantap terus menambah hubungan kerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan layanan yang dapat diberikan untuk nasabah.	0.12	3	0.36
No.		Faktor-faktor kondisi eksternal ancaman		Bobot	Rating
Hasil penilaian dari sisi ancaman					0.56
1.	Bank dengan produk yang sama	Bank dengan produk yang sama yaitu Bank BTPN dan Bank Bukopin.	0.08	2	0.16

2.	Bank Konvensional	Bank konvensional yang memiliki produk yang sama yaitu Bank BRI.	0.04	1	0.04
3.	Bank Perkreditan Rakyat	Bank perkreditan rakyat banyak bermunculan yang menawarkan kredit ringan untuk UKM.	0.04	1	0.04
4.	Teknologi pada bank	Kalah bersaing pemanfaatan teknologi dengan bank lain yang sejenis.	0.08	2	0.16
5.	Kepercayaan Nasabah	Bank Mantap termasuk kategori bank baru sehingga kualitas Bank Mantap belum terpercaya bagi nasabah. Sehingga masih sulit mendapatkan nasabah dari bank lain.	0.08	2	0.16
Total			1		

4.2.6 Strategi Bisnis

Pada tahapan strategi bisnis merupakan tahapan untuk merumuskan strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan. Hasil keluaran pada tahap strategi bisnis adalah 24 strategi bisnis. Dalam merumuskan strategi bisnis sehingga dapat

menghasilkan 24 strategi bisnis, menggunakan dua metode yaitu SWOT dan *Grand Strategy*.

Adapun masukan yang diperlukan adalah hasil analisis IFAS dan EFAS. Hasil analisis tersebut akan dihitung untuk menentukan koordinat, letak kuadran pada SWOT dan *Grand Strategy*.

A. SWOT

Analisis strategi bisnis perusahaan menggunakan analisis SWOT, analisis SWOT berguna sebagai klasifikasi dari berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi perusahaan. Berikut adalah analisis SWOT yang dilakukan pada PT Bank Mantap Cabang Kediri.

Setelah dilakukan analisis IFAS dan EFAS selanjutnya dilakukan perhitungan total berdasarkan masing-masing faktor *strength*, *weakness*, *opportunities*, serta *threat*. Berikut tabel perhitungan IFAS dan EFAS.

Tabel 4.16 Perhitungan total IFAS dan EFAS

Internal	
Kekuatan (<i>strength</i>)	Kelemahan (<i>weakness</i>)
1.84	0.64

External	
Peluang (<i>opportunities</i>)	Ancaman (<i>threat</i>)
2.52	0.56

Setelah mendapatkan hasil perhitungan dari tabel matriks IFAS dan tabel matriks EFAS di atas maka dapat disimpulkan melalui diagram SWOT untuk mengetahui posisi Bank Mantap cabang Kediri yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- Jumlah dari perkalian bobot dan rating pada faktor internal berupa selisih kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) untuk memperoleh titik X.

$$\text{Titik X} = \text{strength} - \text{weakness}$$

$$= 1.84 - 0.64$$

$$= 1.2$$

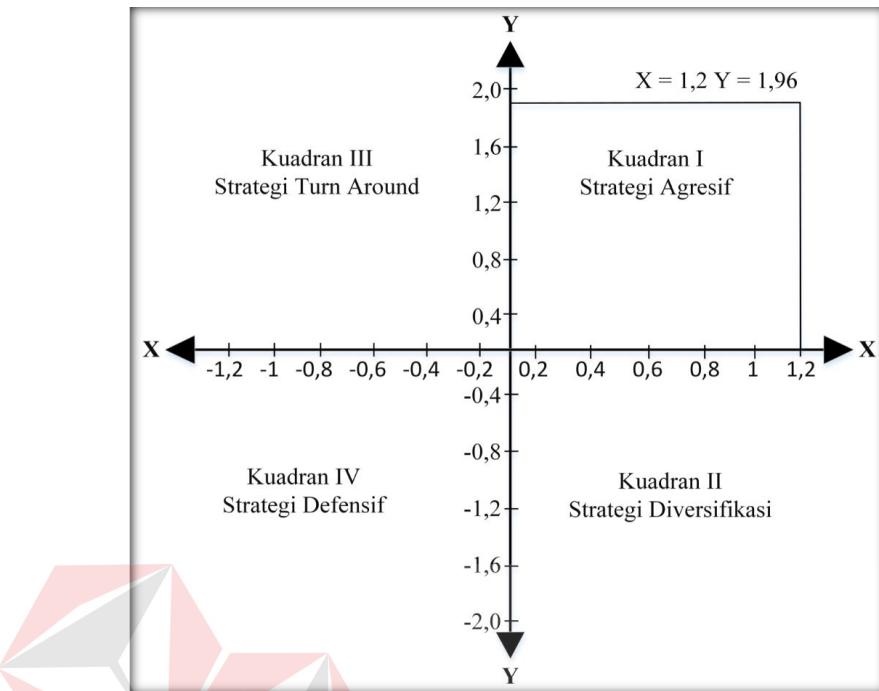
- Jumlah dari perkalian bobot dan rating pada faktor eksternal berupa selisih peluang (*opportunities*) dan kelemahan (*threat*) untuk memperoleh titik Y.

$$\text{Titik Y} = \text{opportunities} - \text{threat}$$

$$= 2.52 - 0.56$$

$$= 1.96$$

Setelah total perhitungan pada masing-masing faktor, selanjutnya membuat koordinat matriks SWOT. Matriks tersebut didapatkan berdasarkan *strength* – *weakness* = 1.2 untuk titik X dan *opportunities* – *threat* = 1.96 untuk titik Y. sehingga didapat koordinat posisi perusahaan pada saat ini yaitu (1.2; 1.96). Berikut adalah koordinat strategi PT Bank Mantap cabang Kediri saat ini berdasarkan perhitungan SWOT.



Gambar 4.6 Posisi Kuadran SWOT PT Bank Mantap

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, posisi kuadran dapat dilihat pada gambar 4.6 dengan koordinat sumbu X = 1.2. Dan sumbu Y = 1.96. Posisi tersebut menunjukkan bahwa PT Bank Mantap berada kuadran satu yaitu dengan menerapkan strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa Bank Mantap memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan kinerja Bank Mantap dan mampu bersaing dalam dunia bisnis.

Pada posisi dimana PT Bank Mantap menerapkan strategi agresif. Menurut Freddy Rangkuti posisi tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki banyak peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Setelah melakukan analisis IFAS dan EFAS dan menemukan posisi kuadran pada PT Bank Mantap maka dilakukan matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk menyusun faktor strategi perusahaan dan menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Hasil matriks SWOT dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.17 Matriks SWOT PT Bank Mantap Cabang Kediri

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	<p>Strategi (S,O)</p> <p>1. Mengadakan sosialisasi tentang produk Bank Mantap kepada nasabah (S8, O4).</p> <p>2. Mengembangkan layanan teknologi digital untuk fokus pada bisnis kredit pensiunan (S4, S5, O1).</p> <p>3. Melakukan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah agar tidak kehilangan peluang penjualan produk bisnis Bank Mantap (S8, S9, O4).</p> <p>4. Mengembangkan inovasi terbaru untuk layanan peminjaman kredit (S4, O2).</p>	<p>Strategi (W,O)</p> <p>1. Meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengelola aktiva perusahaan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial (W2, O2).</p> <p>2. Mengembangkan pengorganisasian data administrasi nasabah secara ter sentral dengan pusat (W5, O1).</p> <p>3. Melakukan perekruitmen pegawai baru khususnya di bagian TI di setiap kantor cabang (W1, W8, O4).</p> <p>4. Memberikan pelayanan antar kredit langsung kepada nasabah sehingga nasabah tidak perlu datang</p>

	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	<p>5. Meningkatkan performa dan layanan kepada nasabah dengan memberikan pemahaman yang mudah dimengerti (S5 O4).</p> <p>6. Melakukan analisis pengukuran profitabilitas bank (S1, O2).</p>	<p>langsung ke Bank Mantap (W6, O2).</p> <p>5. Membuka cabang pembantu di berbagai wilayah di kota Kediri yang belum di jangkau untuk dapat menangani pelayanan nasabah (W2, O4).</p> <p>6. Meningkatkan operasional layanan keluhan nasabah selama 24 jam sehingga dapat memuaskan nasabah (W8, O1).</p>
Ancaman (Threat)	<p>Strategi (S,T)</p> <p>1. PT Bank Mantap bekerja sama dengan BPR untuk melakukan edukasi perbankan kepada masyarakat (S8, T5).</p> <p>2. Memberikan pelatihan kepada <i>account officer</i> dalam menganalisis calon debitur sehingga dapat mengurangi jumlah <i>Non Performing Loan</i> (S3, T5).</p> <p>3. Mengembangkan SI/TI untuk penilaian kinerja karyawan sehingga informasi yang dihasilkan</p>	<p>Strategi (W,T)</p> <p>1. Menawarkan kembali kredit kepada nasabah yang hampir berakhir kontrak kreditnya (W7, T1).</p> <p>2. Meningkatkan pengelolaan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menjaga kualitas pelayanan nasabah (W2, T5).</p> <p>3. Meningkatkan kinerja proses pelaporan kepada kantor pusat (W2, T5).</p>

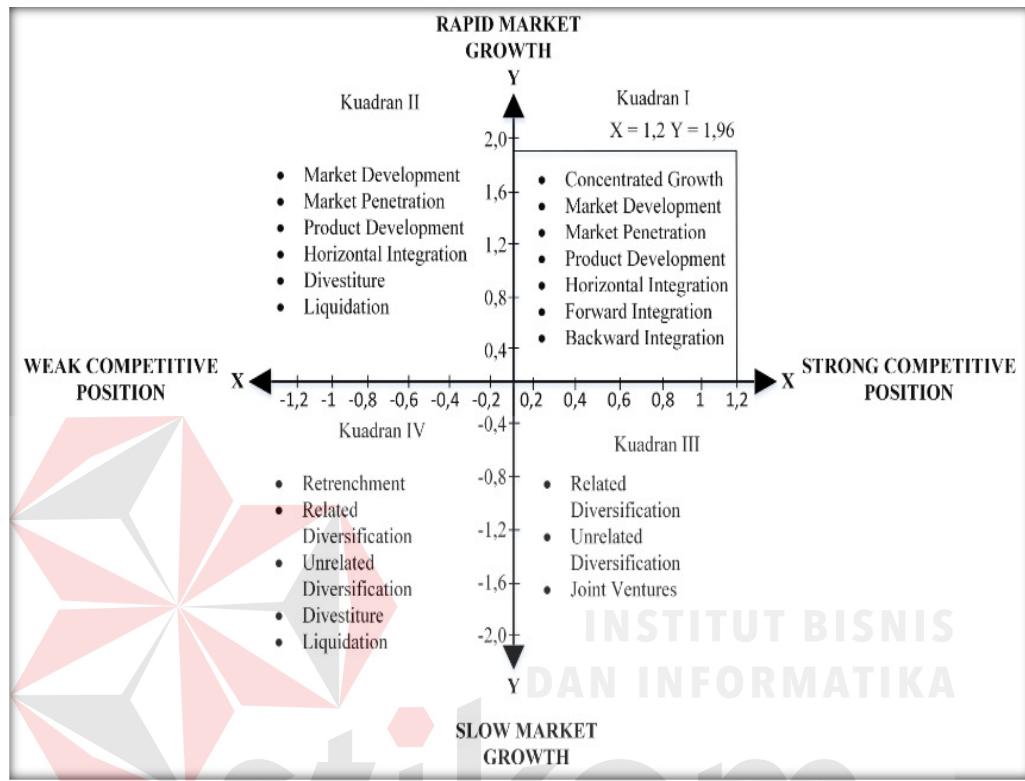
	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
	dapat akurat dan dipercaya untuk pengambilan keputusan pihak manajemen (S3, T1).	<p>4. Melakukan pengembangan dan pemeliharaan teknologi SI/TI pada kantor cabang untuk menghindari terjadinya masalah pada sistem (W3, W5, T4).</p> <p>5. Memberikan <i>discount</i> setiap tahunnya kepada nasabah yang sering melakukan transaksi (W2, T2, T5).</p>

B. *Grand Strategy*

Selain menggunakan matriks SWOT, penyusunan strategi juga dilakukan dengan menggunakan analisis *grand strategy*. Analisis *grand strategy* berguna untuk merumuskan strategi-strategi yang sebagai dasar untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pemilihan *grand strategy* didasarkan pada matriks *grand strategy* yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini. Berikut adalah analisis *grand strategy* pada PT Bank Mantap Cabang Kediri

Berdasarkan hasil matriks SWOT Bank Mantap diketahui memiliki kekuatan internal, maka pada matriks *grand strategy* posisi PT Bank Mantap terletak pada kuadran I. Perusahaan pada kuadran I memiliki pertumbuhan pasar yang cepat dan posisi kompetitif yang kuat. Strategi yang cocok untuk kondisi ini adalah mengarahkan kembali sumber dayanya dengan *concentrated growth, market*

development, product development, horizontal integration. Berikut adalah strategi bisnis PT Bank Mantap Cabang Kediri yang didapat dari *grand strategy*:



Gambar 4.7 Posisi Kuadran *Grand Strategy* PT Bank Mantap

a. *Concentrated growth*

Concentrated growth merupakan strategi yang mengarahkan sumber daya perusahaan pada pertumbuhan yang menguntungkan. Strategi yang dapat diterapkan pada PT Bank Mantap Cabang Kediri yaitu dengan meningkatkan kompetensi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan.

b. *Market development* (Pengembangan pasar)

Market development merupakan strategi untuk memperkenalkan produk atau layanan. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan

melakukan pemasaran ke daerah baru, misalnya masuk ke Kabupaten Nganjuk, Kertosono dengan memanfaatkan secara optimal kemajuan teknologi, peningkatan pelayanan serta membangun citra positif produk.

c. *Product development* (Pengembangan produk)

Product development merupakan strategi untuk memperbaiki atau memodifikasi produk atau layanan. Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan memberikan nilai tambah pada nasabah dalam menggunakan produk Bank Mantap.

d. *Integration Horizontal* (Integrasi Horizontal)

Integration horizontal merupakan strategi jangka panjang perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui meningkatkan jenis produk, atau akuisisi perusahaan serupa yang beroperasi pada tahapan yang sama dari rantai produksi pemasaran. Strategi yang dapat diterapkan pada PT Bank Mantap yaitu dengan melakukan kerja sama dengan BPR apabila terdapat nasabah yang mengajukan kredit pada BPR bisa langsung disalurkan ke Bank Mantap untuk proses pencairan kredit. Sehingga dapat memberikan kesempatan pada perusahaan untuk menawarkan produk yang lebih luas kepada para nasabah.

C. Strategi Bisnis

Posisi kuadran PT Bank Mantap saat ini terletak pada kuadran I pada hasil matriks SWOT sehingga strategi yang akan diterapkan adalah strategi agresif dan pada matriks *grand strategy* terletak pada kuadran I dengan strategi *concentrated growth*, strategi *market development*, strategi *product development* dan strategi *innovation*. Sehingga strategi yang akan diterapkan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Strategi bisnis pada PT Bank Mantap Cabang Kediri

No.	Variabel	Strategi Bisnis
1.	<i>Operations</i>	<p>Mengembangkan pengorganisasian data administrasi nasabah secara ter sentral dengan pusat</p> <p>Melakukan analisis pengukuran profitabilitas bank</p> <p>Meningkatkan kinerja proses pelaporan kepada kantor pusat</p> <p>Melakukan pengembangan dan pemeliharaan teknologi SI/TI pada kantor cabang untuk menghindari terjadinya masalah pada sistem</p> <p>Mengembangkan SI/TI untuk penilaian kinerja karyawan sehingga informasi yang dihasilkan dapat akurat dan dipercaya untuk pengambilan keputusan pihak manajemen</p>
2.	<i>Service</i>	<p>Mengembangkan layanan teknologi digital untuk fokus pada bisnis kredit pensiunan</p> <p>Meningkatkan performa dan layanan kepada nasabah dengan memberikan pemahaman yang mudah dimengerti</p> <p>Meningkatkan operasional layanan keluhan nasabah selama 24 jam sehingga dapat memuaskan nasabah</p> <p>Memberikan pelayanan antar kredit langsung kepada nasabah sehingga nasabah tidak perlu datang langsung ke Bank Mantap</p> <p>Mengembangkan inovasi terbaru untuk layanan peminjaman kredit</p>

No.	Variabel	Strategi Bisnis
		Meningkatkan pengelolaan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menjaga kualitas pelayanan nasabah
3.	Pemasaran	Menawarkan kembali kredit kepada nasabah yang hampir berakhir kontrak kreditnya
		PT Bank Mantap bekerja sama dengan BPR untuk melakukan edukasi perbankan kepada masyarakat
		Membuka cabang pembantu di berbagai wilayah di Kota Kediri yang belum di jangkau untuk dapat menangani pelayanan nasabah
		Melakukan pemasaran ke daerah baru, misalnya masuk ke Kabupaten Nganjuk, Kertosono dengan memanfaatkan secara optimal kemajuan teknologi, peningkatan pelayanan serta membangun citra positif produk.
4.	Nasabah	Memberikan dorprize setiap tahunnya kepada nasabah yang sering melakukan transaksi
		Mengadakan sosialisasi tentang produk Bank Mantap kepada nasabah
		Melakukan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah agar tidak kehilangan peluang penjualan produk bisnis Bank Mantap
		Memberikan nilai tambah pada nasabah dalam menggunakan produk Bank Mantap.
		Melakukan kerja sama dengan BPR apabila terdapat nasabah yang mengajukan kredit pada BPR bisa langsung disalurkan ke Bank Mantap untuk proses pencairan kredit.
5.	Sumber Daya Manusia	Melakukan perekrutan pegawai baru khususnya di bagian TI di setiap kantor cabang

No.	Variabel	Strategi Bisnis
		Meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengelola aktiva perusahaan baik yang bersifat finansial maupun non-finansial
		Memberikan pelatihan kepada account officer dalam menganalisis calon debitur sehingga dapat mengurangi jumlah Non Performing Loan
		Meningkatkan kompetensi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan.
Keterangan :		
 : Strategi berasal dari kuadran SWOT  : Strategi berasal dari kuadran <i>grand strategy</i>		

4.3 Proses Strategi SI/TI

Setelah melakukan analisis bisnis dan analisis SI/TI pada perusahaan saat ini, maka disusunlah solusi untuk menjawab permasalahan. Solusi tersebut terbagi menjadi tiga yaitu *Business IS Strategy*, *IT Strategy*, *IS/IT Management Strategy*. Berikut adalah tahapan dalam menyusun hasil analisis tersebut.

4.3.1 Business IS Strategy

Pada tahap *Business IS Strategy* bertujuan untuk menentukan solusi SI yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Masukan pada tahap ini adalah tujuan perusahaan yang telah didapatkan saat wawancara dan hasil strategi bisnis pada tahap sebelumnya yaitu tahap menentukan strategi bisnis. Keluaran yang dihasilkan dari *Business IS Strategy* adalah strategi SI dan solusi SI (*IS Needs*).

PT. Bank Mantap memiliki strategi corporate plan 2016-2021 untuk menjadi “The Best Pension Business Bank in Indonesia”. Dari setiap tahap

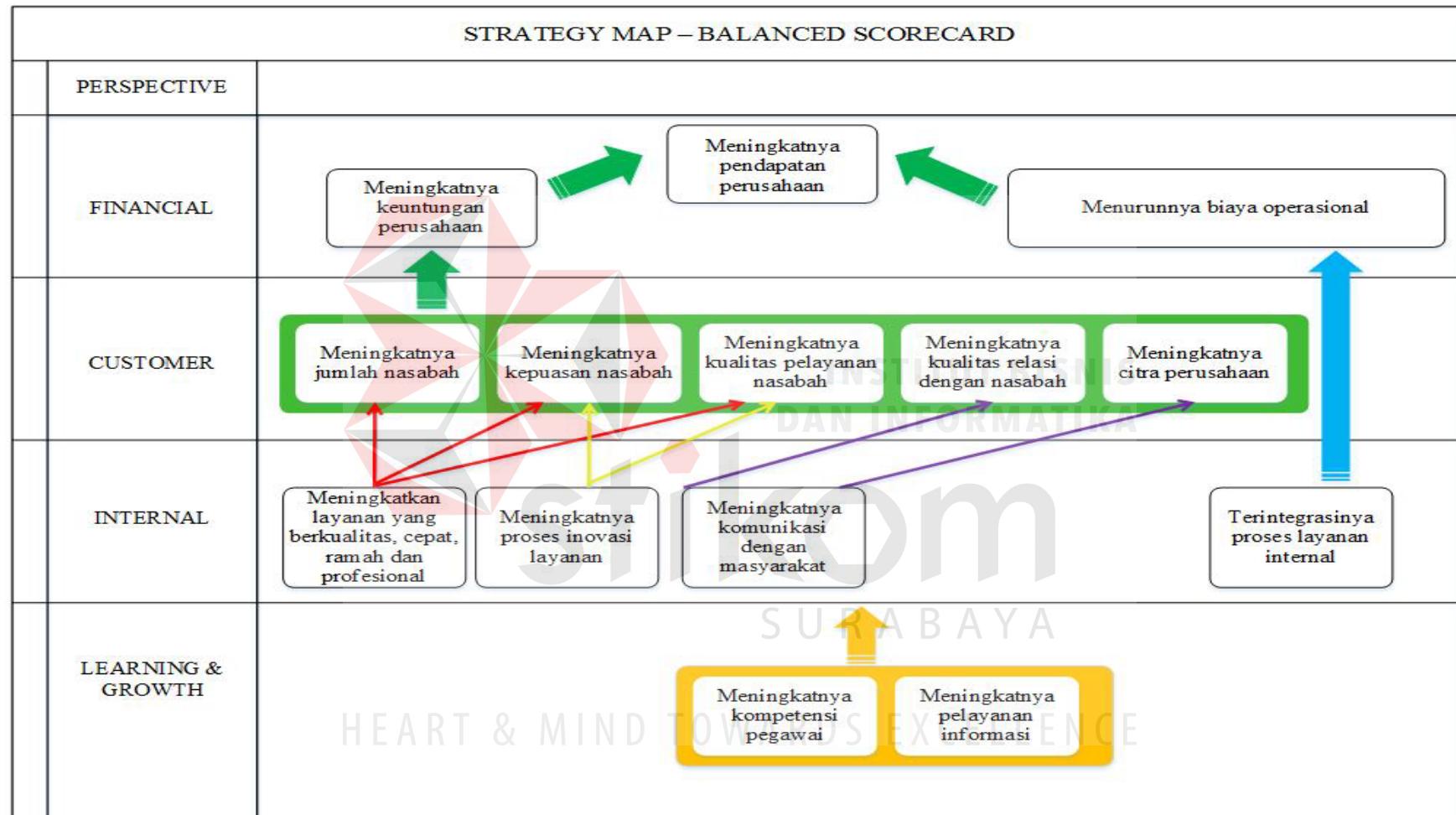
transformasi Bank Mantap untuk menjadi Bank Pensiun terbaik merumuskan tujuan perusahaan untuk dapat mencapai visi dan misi perusahaan. Tujuan perusahaan akan merumuskan sasaran strategi yang dapat digunakan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Berikut adalah hasil pemetaan corporate plan menjadi tujuan dan sasaran perusahaan.

Tabel 4.19 Pemetaan Corporate Plan, Tujuan, Sasaran

Corporate Plan	Tujuan	Sasaran
Pengembangan jaringan kantor cabang yang efisien secara nasional	Memperluas akses pelayanan bagi pensiunan	<p>Meningkatnya kualitas relasi dengan nasabah</p> <p>Meningkatnya jumlah nasabah</p> <p>Meningkatnya kualitas pelayanan nasabah</p> <p>Meningkatnya citra Bank Mantap</p> <p>Meningkatnya kepuasan nasabah</p>
Melakukan penghimpunan <i>funding</i> untuk segmen retail	Melaksanakan dan menunjang kebijakan program pemerintahan dibidang keuangan	<p>Meningkatkan pendapatan perusahaan</p> <p>Meningkatkan keuntungan perusahaan</p> <p>Menurunnya biaya operasional</p>
Fokus kepada peningkatan <i>customer loyalty</i>	Meningkatkan layanan yang unggul dan berkualitas	<p>Meningkatnya layanan yang berkualitas, cepat, ramah dan profesional.</p> <p>Meningkatkan proses inovasi layanan</p> <p>Meningkatnya komunikasi dengan masyarakat</p> <p>Terintegrasinya proses layanan internal</p>
Mengembangkan segmen kredit mikro dan retail di daerah dan segmen strategis	Menghasilkan bisnis bersaing dengan bank umum	<p>Meningkatnya kompetensi pegawai</p> <p>Meningkatnya pelayanan informasi</p>

Setelah menyusun tujuan dan sasaran perusahaan, tahap selanjutnya memetakan sasaran strategi ke dalam *strategy map balance scorecard*. *Strategy map* menjabarkan keterhubungan dan sebab akibat sasaran strategi pada perusahaan yang dijabarkan ke dalam empat perspektif. Keempat perspektif tersebut yaitu, *financial, customers, internal process business, learning & growth*. Gambar penjabaran *strategy map balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar 4.20.

Dengan meningkatkan kompetensi pegawai, meningkatkan pelayanan informasi, pada perspektif *learning & growth*. Dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang berkualitas, cepat, ramah dan profesional, dapat meningkatkan proses inovasi layanan, dan terintegrasinya proses layanan internal pada perspektif *internal process business*. Peningkatan pada perspektif *internal process business* memberikan dampak pada perspektif *customers*. Pada perspektif *customers* terdapat meningkatnya kualitas relasi dengan nasabah, meningkatnya kualitas pelayanan nasabah, dan meningkatnya citra Bank Mantap. Perspektif *customers* tersebut dapat menurunnya jumlah *Non Performing Loan* (NPL) dan meningkatnya pendapatan sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.



Gambar 4.8 Strategy Map Balance Scorecard

Setelah melakukan pemetaan tujuan dan sasaran kedalam *strategy map* *balance scorecard* selanjutnya menentukan strategi SI. Strategi SI dihasilkan dengan melakukan pemetaan tujuan perusahaan dan strategi bisnis ke dalam *Balance Scorecard* dan penentuan sasaran strategi serta inisiatif strategi. Penyusunan strategi SI dapat dilihat pada tabel 4.20

Pemetaan dilakukan dengan menyesuaikan tujuan perusahaan dan strategi bisnis ke dalam empat perspektif yaitu *financial*, *customers*, *internal process* *business*, dan *learning & growth*. Setelah dilakukan pemetaan, tahapan selanjutnya adalah menentukan sasaran strategi dan inisiatif strategi. Sasaran strategi bertujuan untuk mendefinisikan apa yang akan diwujudkan. Sedangkan inisiatif strategi mendefinisikan bagaimana mewujudkan strategi bisnis tersebut. Tahapan terakhir dan juga sebagai keluaran adalah menentukan strategi SI. Strategi SI merupakan cara mewujudkan strategi bisnis dengan dukungan SI.

HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Tabel 4.20 Pemetaan tujuan, strategi bisnis, sasaran strategi, inisiatif strategi, dan strategi SI *Balance Scorecard*

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
Financial	Melaksanakan dan menunjang kebijakan program pemerintahan di bidang keuangan	Menawarkan kembali kredit kepada nasabah yang hampir berakhir kontrak kreditnya	Meningkatkan pendapatan perusahaan	Meningkatkan jumlah kredit yang disalurkan	Membangun suatu aplikasi untuk memperkenalkan produk kredit yang dimiliki Bank Mantap
		Melakukan analisis pengukuran profitabilitas bank	Meningkatkan keuntungan perusahaan	Meningkatkan <i>profit</i> bagi para <i>investor</i>	Mengembangkan sistem untuk dapat melakukan pengukuran profitabilitas bank
		Meningkatkan kemampuan manajemen dalam mengelola aktiva perusahaan baik yang	Menurunnya biaya operasional	Meningkatkan pengelolaan aktiva yang dimiliki perusahaan	Membuat sistem untuk mengelola seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan baik yang

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		bersifat finansial maupun non finansial			bersifat finansial maupun non finansial
Customers	Memperluas akses pelayanan bagi pensiunan	Melakukan dan menjaga hubungan baik dengan nasabah agar tidak kehilangan peluang penjualan produk bisnis Bank Mantap.	Meningkatnya kualitas relasi dengan nasabah	Membangun media komunikasi untuk memudahkan nasabah berinteraksi dengan Bank	Membangun sistem komunikasi dengan nasabah, sistem dapat digunakan untuk berkonsultasi dengan Bank
		Mengadakan sosialisasi tentang produk Bank Mantap kepada nasabah		Mewujudkan kegiatan promosi layanan-layanan yang diberikan Bank Mantap	Membangun <i>website</i> bisnis dengan memanfaatkan media digital agar selalu terhubung dengan nasabah

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		<p>Mengembangkan layanan teknologi digital untuk fokus pada bisnis kredit pensiunan</p> <p>Mengembangkan inovasi terbaru untuk layanan peminjaman kredit</p>	<p>Meningkatnya kualitas pelayanan nasabah</p>	<p>Mengembangkan kepedulian terhadap kebutuhan nasabah</p> <p>Menciptakan metode baru dalam melakukan peminjaman kredit</p>	<p>Membangun sistem untuk dapat melakukan peminjaman kredit secara <i>online</i> berbasis <i>electronic banking</i></p> <p>Mengembangkan sistem <i>Loan Origination System</i> untuk menambah layanan kredit berkelompok. Sistem dapat digunakan nasabah untuk melakukan peminjaman kredit secara berkelompok</p>

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		<p>Meningkatkan performa dan layanan kepada nasabah dengan memberikan pemahaman yang mudah dimengerti</p> <p>Memberikan <i>dorprize</i> setiap tahunnya kepada nasabah yang sering melakukan transaksi</p>	<p>Meningkatnya citra Bank</p> <p>Mantap</p>	<p>Meningkatkan komunikasi pemasaran</p> <p>Meningkatkan kepuasan nasabah</p>	<p>Mengembangkan pemasaran produk Bank Mantap melalui media <i>online</i> yang dapat diakses oleh masyarakat umum</p> <p>Membangun aplikasi untuk menampilkan data nasabah yang sering melakukan transaksi untuk mendapatkan <i>dorprize</i> tahunan</p>

HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		<p>Membuka cabang pembantu di berbagai wilayah di kota Kediri yang belum di jangkau untuk dapat menangani pelayanan nasabah</p>	Meningkatnya jumlah nasabah	Mencari nasabah baru dengan melakukan ekspansi	Mengembangkan dan menerapkan penggunaan teknologi modern pada layanan Bank Mantap seperti <i>mobile banking</i> , <i>e-banking</i> dan ATM Bersama
Internal Process Business	Meningkatkan layanan yang unggul dan berkualitas	Meningkatkan pengelolaan kebutuhan sarana prasarana untuk menjaga kualitas pelayanan nasabah	Meningkatnya layanan yang berkualitas, cepat, ramah dan profesional.	Meningkatkan proses kebutuhan sarana dan prasarana	Merencanakan sistem dalam mengintegrasikan kegiatan dalam <i>inbound logistics</i> , sehingga data lebih mudah diolah
		Pengembangan dan pemeliharaan teknologi SI/TI pada kantor cabang untuk menghindari		Mengembangkan fasilitas internal perusahaan	Membangun sistem untuk mengelola jadwal pemeliharaan SI/TI

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		terjadinya masalah pada sistem			
		Meningkatkan kinerja proses pelaporan kepada kantor pusat		Meningkatkan kinerja perusahaan	Mengembangkan sistem <i>customer profiling</i> yang digunakan sebagai pelaporan
		Meningkatkan operasional layanan keluhan nasabah selama 24 jam sehingga dapat memuaskan nasabah		Meningkatkan layanan kepada nasabah	Membangun sistem layanan keluhan nasabah yang terhubung langsung dengan pusat
		Memberikan pelayanan antar kredit langsung kepada nasabah sehingga nasabah tidak perlu datang langsung ke Bank Mantap		Meningkatkan layanan jasa pada nasabah	Membangun suatu sistem <i>tracking</i> untuk layanan antar kredit nasabah

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		Melakukan kerja sama dengan BPR untuk mengajukan kredit bisa langsung disalurkan ke Bank Mantap untuk proses pencairan kredit.	Meningkatkan proses inovasi layanan	Mewujudkan promosi produk dan layanan Bank Mantap kepada BPR	Membangun sistem yang terhubung dengan BPR untuk melakukan rujukan pencairan kredit kepada Bank Mantap
		PT Bank Mantap bekerja sama dengan BPR untuk melakukan edukasi perbankan kepada masyarakat		Meningkatkan edukasi kepada masyarakat	Mengembangkan website Bank Mantap dengan memberikan kegiatan terbaru yang dilakukan oleh Bank Mantap

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		Mengembangkan pengorganisasian data administrasi nasabah secara tersentral dengan pusat	Terintegrasinya proses layanan internal	Meningkatkan pendistribusian data secara <i>online</i> dan <i>real time</i>	Mengembangkan sistem perorganisasian data administrasi nasabah yang terdapat di kantor pusat sebagai pusat penyimpanan dan pengendalian data
Learning & Growth	Menghasilkan bisnis bersaing dengan Bank Umum	Melakukan perekrutan karyawan baru khususnya di bagian TI di setiap kantor cabang	Meningkatkan kompetensi karyawan	Melakukan pelatihan kepada karyawan bagian TI	Membangun sistem untuk perekrutan karyawan TI

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		Memberikan pelatihan kepada <i>account officer</i> dalam menganalisis calon debitur sehingga dapat mengurangi jumlah <i>Non Performing Loan</i>		Meningkatkan kemampuan <i>account officer</i> dalam menganalisis calon debitur	Membangun sistem untuk pelatihan intensif bagi <i>account officer</i>
		Mengembangkan SI/TI untuk penilaian kinerja karyawan sehingga informasi yang dihasilkan dapat akurat dan dipercaya untuk pengambilan keputusan pihak manajemen	Meningkatkan pelayanan informasi	Membangun infrastruktur informasi	Melakukan pengembangan pada sistem SI/TI yang dimiliki
		Meningkatkan kompetensi karyawan untuk meningkatkan produktivitas			

Perspektif	Tujuan Perusahaan	Strategi Bisnis	Sasaran Strategi	Inisiatif Strategi	Strategi SI
		dan pertumbuhan perusahaan.			

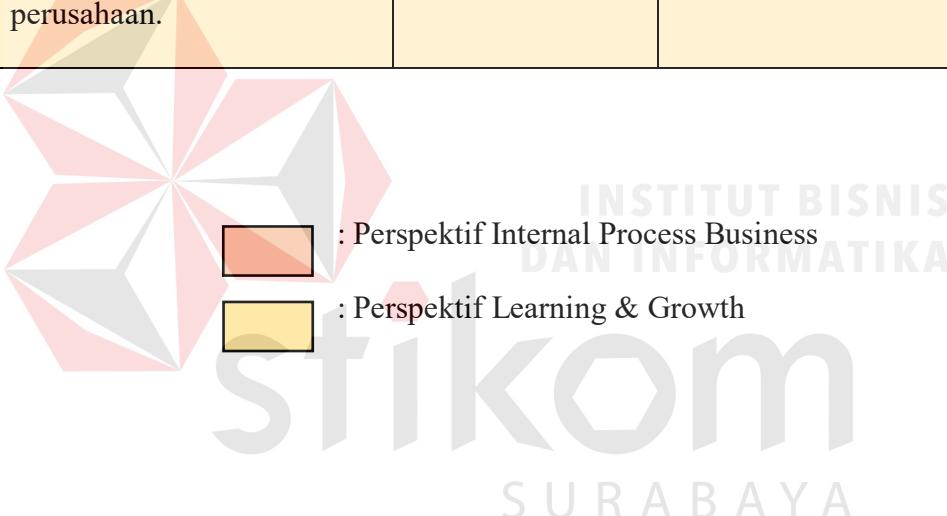
Keterangan:

 : Perspektif Financial

 : Perspektif Customer

 : Perspektif Internal Process Business

 : Perspektif Learning & Growth



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Adapun hasil dari *Business IS Strategy* selanjutnya adalah solusi SI (*IS Needs*). Dalam menghasilkan solusi SI diperlukan masukan berupa sasaran strategi dan hasil pada tahap *Business IS Strategy* yang pertama, yaitu strategi SI. Solusi SI dihasilkan dengan menentukan *measure*, target, *critical success factors* (CSF), kebutuhan data/informasi dan bagian terkait. Penyusunan solusi SI dapat dilihat pada tabel 4.20.

Measure bertujuan untuk menentukan cara mengukur keberhasilan strategi, sedangkan target bertujuan ukuran yang ingin dicapai pada masing-masing strategi.

Dalam mengidentifikasi faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan (CSF) dalam pencapaian tujuan. CSF mengidentifikasi dari sasaran strategi yang telah dirumuskan. Tahapan selanjutnya adalah menentukan kebutuhan data/informasi beserta bagian terkait. Dalam menentukan kebutuhan data/informasi didapatkan dengan menganalisis data/informasi yang akan dibutuhkan pada masing-masing sasaran strategi. Dalam menentukan bagian terkait dengan menganalisis data/informasi tersebut berasal.

Tahapan terakhir dan sekaligus sebagai keluaran kedua dari *Business IS Strategy* adalah menentukan solusi SI. Solusi SI didapat dengan menganalisis aplikasi/*software* yang akan digunakan untuk mendukung sasaran strategi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 4.21 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri

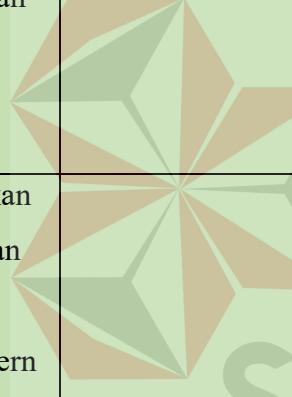
Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
Meningkatnya keuntungan perusahaan	Mengembangkan sistem untuk dapat melakukan pengukuran profitabilitas bank	GPM (<i>Gross Profit Margin</i>), NPM (<i>Net Profit Gross</i>), ROA (<i>Return of Asset</i>), ROE (<i>Return On Equity</i>)	Nilai rasio ROA bernilai positif	Meningkatkan pemberian kredit yang cepat dan tepat	1. Data nasabah 2. Data pengelolaan kredit 3. Data Keuangan	1. <i>Account Officer</i> 2. <i>Operation manager</i> 3. Kepala Cabang	<i>Finance management system</i>
Meningkatkan pendapatan perusahaan	Membangun suatu aplikasi untuk memperkenalkan produk kredit yang dimiliki Bank Mantap	Rasio NPL (<i>Non Performing Loan</i>), LDR (<i>Loan to Deposit Ratio</i>), CAR (<i>Capital Adequacy Ratio</i>)	Nilai rasio 2% NPL	Meningkatkan penawaran produk kredit Bank Mantap	1. Data Penghimpunan Dana 2. Data Penyaluran Dana	1. Kepala Cabang 2. <i>Account Officer</i> 3. <i>Operation manager</i>	<i>Customer Relationship Management</i>

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
					3. Data Penyaluran Kredit 4. Data Keuangan		
Menurunnya biaya operasional	Membuat sistem untuk mengelola seluruh aktiva yang dimiliki perusahaan baik yang bersifat finansial maupun non finansial	ROA (<i>Return Of Asset</i>) BOPO (Biaya Operasional Pendapatan Operasional), <i>Net Income Total Assets</i>	Nilai BOPO kurang dari 50%	Melakukan efisiensi terhadap biaya operasional	1. Data pendapatan perusahaan 2. Data biaya operasional perusahaan 3. Laporan neraca keuangan	1. General affair 2. Kepala Cabang	1. <i>Procurement management system</i> 2. <i>Finance management system</i>

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
Meningkatnya kualitas relasi dengan nasabah	Membangun sistem komunikasi dengan nasabah, sistem dapat digunakan untuk berkonsultasi dengan Bank	 <i>Service quality: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy</i>	90% nasabah bertahan di Bank Mantap	Membangun kualitas hubungan dengan nasabah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data nasabah 2. Data fasilitas sarana prasarana perusahaan 3. Data penilaian karyawan 4. Data jenis produk Bank Mantap 5. Informasi kebutuhan pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Operation manager</i> 2. <i>Customer service</i> 3. <i>Relations hip officer</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>e-advice service</i> 2. <i>Customer relationship management</i>
	Membangun website bisnis dengan memanfaatkan media digital agar selalu terhubung dengan nasabah						

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
Meningkatnya kualitas pelayanan nasabah	Membangun sistem untuk dapat melakukan peminjaman kredit secara <i>online</i> berbasis <i>electronic banking</i>		Waktu pelayanan nasabah berkurang 60%	Mengembangkan Customer Relationship Management	1. Data keuangan 2. Data nasabah 3. Data pendapatan	1. <i>Account officer</i> 2. <i>Relations hip officer</i> 3. <i>Teller</i> 4. <i>Customer Service</i>	1. <i>Customer relationship management</i> 2. <i>e-capital loan</i> 3. <i>e-banking</i> 4. <i>m-banking</i>
	Membangun sistem untuk layanan kredit berkelompok. Sistem dapat digunakan untuk melakukan peminjaman						

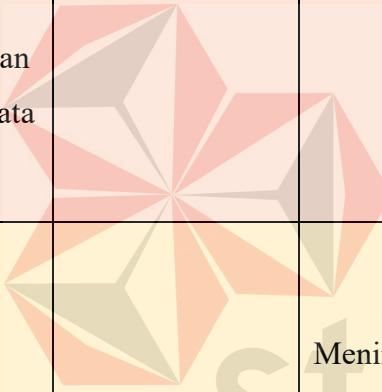
Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	kredit secara berkelompok						
Meningkatnya citra Bank Mantap	Mengembangkan pemasaran produk Bank Mantap melalui media <i>online</i> yang dapat diakses oleh masyarakat umum		Mendapatkan liputan dari media massa	Membangun citra dan nama baik Bank Mantap dengan melakukan sosialisasi produk, layanan dan fasilitas yang diberikan Bank Mantap	1. Data nasabah 2. Data fasilitas sarana prasarana perusahaan 3. Data jenis produk Bank Mantap 4. Informasi kebutuhan pasar 5. Data kuesioner kepuasan nasabah	1. <i>Operation manager</i> 2. Kepala Cabang	<i>e-dorprize</i>
	Membangun aplikasi untuk menampilkan data nasabah yang sering melakukan transaksi untuk						

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	mendapatkan dorprize tahunan						
Meningkatnya jumlah nasabah	Mengembangkan dan menerapkan penggunaan teknologi modern pada layanan Bank Mantap seperti <i>mobile banking</i> , <i>e-banking</i> dan ATM Bersama		Jumlah nasabah setiap tahun meningkat 100 orang	Meningkatkan promosi kepada nasabah untuk menambah jumlah nasabah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi kebutuhan pasar 2. Data produk Bank Mantap 3. Data nasabah 4. Data fasilitas dan layanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Operation manager</i> 2. Kepala Cabang 	<i>Customer relationship management</i>

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
Meningkatnya layanan yang berkualitas, cepat, ramah dan profesional.	Merencanakan sistem dalam mengintegrasikan kegiatan dalam <i>inbound logistics</i> , sehingga data lebih mudah diolah		Layanan kepada nasabah meningkat 50%	<p>1. Meningkatkan kepuasan nasabah melalui produk dan layanan</p> <p>2. Menciptakan dan memenuhi kebutuhan pihak internal dan eksternal</p>	<p>1. Data sarana prasarana perusahaan</p> <p>2. Data pemeliharaan SI/TI</p> <p>3. Data keluhan nasabah</p> <p>4. Data pengelolaan kredit</p> <p>5. Data Kepegawaian</p>	<p>1. <i>General affair</i></p> <p>2. <i>Customer Service</i></p> <p>3. <i>Account officer</i></p> <p>4. <i>Operation Manager</i></p> <p>5. Kepala Cabang</p>	<p>1. <i>Procurement management system</i></p> <p>2. <i>e-helpdesk</i></p> <p>3. <i>e-complaint</i></p> <p>4. <i>Customer relationship management</i></p>
	Membangun sistem untuk mengelola jadwal pemeliharaan SI/TI						
	Mengembangkan sistem <i>customer profiling</i> yang						

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	digunakan sebagai pelaporan						
	Membangun sistem layanan keluhan nasabah yang terhubung langsung dengan pusat						
	Membangun suatu sistem <i>tracking</i> untuk layanan antar kredit nasabah						
Meningkatkan proses inovasi layanan	Mengembangkan sistem kredit yang dapat terhubung dengan BPR	Kualitas Interaksi	3 inovasi produk baru per tahun	Meningkatkan kecepatan proses	1. Data mitra BPR	1. <i>Account officer</i>	<i>e-capital loan</i>

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	<p>untuk melakukan rujukan pencairan kredit kepada Bank Mantap</p> <p>Mengembangkan website Bank Mantap dengan memberikan kegiatan terbaru yang dilakukan oleh Bank Mantap</p>			komersialisasi inovasi	<p>2. Data penyaluran kredit</p> <p>3. Data produk dan layanan yang diberikan</p>	<p>2. <i>Realtionship officer</i></p> <p>3. Kepala Cabang</p>	
Terintegrasinya proses layanan internal	Mengembangkan sistem perorganisasian data administrasi nasabah yang terdapat di kantor	<i>Cycle Effectiveness Process</i>	Rasio CE 70%	Merekayasa ulang proses layanan internal	Data administrasi nasabah	<p>1. Bagian <i>Teller</i></p> <p>2. <i>Customer service</i></p> <p>3. <i>Account officer</i></p>	BM-One

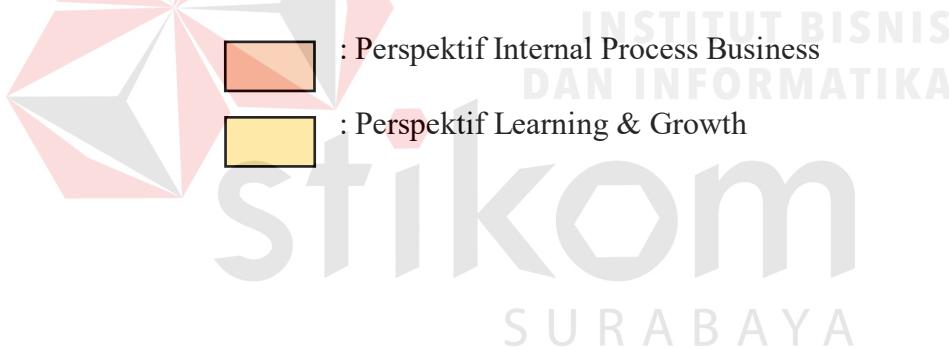
Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	pusat sebagai pusat penyimpanan dan pengendalian data					4. Kepala Cabang	
Meningkatkan kompetensi karyawan	Membangun sistem untuk perekrutan karyawan TI	 <i>Human Capital Value Added</i>	Meningkatnya HCVA karyawan	Mengadakan pelatihan dan pengembangan terkait <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> bagi karyawan baru dan karyawan tetap	1. Data Kepegawaian 2. Data kebutuhan sarana prasarana untuk pelatihan	1. Kepala Cabang 2. <i>Operation manager</i>	<i>Human Capital Management System</i>
	Membangun sistem untuk pelatihan intensif bagi <i>account officer</i>						
Meningkatkan pelayanan informasi	Melakukan pengembangan	Kecepatan dalam mengakses dan	Terimpele mentasikannya	Mengembangkan sistem <i>online</i>	1. Data <i>hardware</i> 2. Data <i>software</i>	1. <i>General affair</i>	<i>IT Management Operation</i>

Sasaran Strategi	Strategi SI	Measure	Target	CSF	Kebutuhan Data/Informasi	Bagian Terkait	Solusi SI (IS Needs)
	pada sistem SI/TI yang dimiliki	memperoleh data	arsitektur SI/TI	dan <i>realtime system</i>	3. Data pemeliharaan teknologi SI/TI	2. Kepala Cabang	

-  : Perspektif Financial
 : Perspektif Customer

 : Perspektif Internal Process Business

 : Perspektif Learning & Growth



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Berikut adalah keterangan dan detail rumus *measure*. *Measure* telah ditentukan pada tahap sebelumnya.

Tabel 4.22 Keterangan *Measure*

No.	Measure	Keterangan
1.	GPM (Gross Profit Margin)	<i>Gross Profit Margin</i> $GPM = \frac{\text{operating income} - \text{operating expense}}{\text{operating income}} \times 100\%$
2.	NPM (Net Profit Margin)	<i>Net Profit Margin</i> $NPM = \frac{\text{Net Income}}{\text{Operating Income}} \times 100\%$
3.	Rasio NPL (Non-Performing Loan)	Rasio NPL digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengelola kredit bermasalah (NPL). $\text{Rasio NPL} = \frac{\text{Total NPL}}{\text{Total Kredit}} \times 100\%$
4.	ROA (Return Of Asset)	ROA (Return Of Asset) digunakan untuk mengukur tingkat pengelolaan aset yang dimiliki perusahaan. $\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$
5.	ROE (Return ON Equity)	$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity Capital}} \times 100\%$
6.	CAR (Capital Adequacy Ratio)	<i>Capital Adequacy Ratio</i> digunakan untuk mengukur seberapa jauh seluruh aktiva bank yang mengandung risiko $\text{CAR} = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$
7.	LDR (Loan to Deposito Ratio)	<i>Loan to Deposito Ratio</i> digunakan untuk mengukur kemampuan bank membayar kembali penarikan yang dilakukan nasabah deposito dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditas nya. Semakin tinggi rasio ini semakin rendah pula kemampuan likuiditas bank.

No.	Measure	Keterangan
		$LDR = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Deposit} + \text{Equity}} \times 100\%$
8.	BOPO (Biaya Operasional pendapatan operasional)	BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi biaya untuk kegiatan operasional perusahaan. $BOPO = \frac{\text{Operating expense}}{\text{Operating income}} \times 100\%$
9.	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$	$\frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$
10.	$\text{Number of new customer}$	Menghitung total jumlah berapa nasabah baru yang didapatkan dalam kurun waktu tertentu.
11.	$\text{Customer satisfaction index}$	<i>Customer satisfaction index</i> (CSI) merupakan analisis kuantitatif berupa persentase pelanggan yang puas dalam suatu survei kepuasan pelanggan. Menghitung CSI dengan cara: <ol style="list-style-type: none"> Menghitung <i>weighted score</i>, yaitu nilai perkalian antara nilai kepuasan dengan faktor pembobotan. Menghitung <i>weight average</i>, yaitu menjumlahkan faktor pembobotan dari semua atribut Menghitung CSI, yaitu faktor pembobotan dibagi dengan skala maksimum yang digunakan, kemudian dikalikan 100%
12.	Service quality	<i>Service quality</i> adalah ukuran seberapa baik suatu layanan menemui kecocokan dengan harapan pelanggan. Berikut rumus <i>service quality</i> : $Q = P - E$ Keterangan: Q : kualitas pelayanan pelanggan E : Harapan pelanggan atas kualitas pelayanan P : Pelayanan yang sesungguhnya

No.	Measure	Keterangan
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Jika $Q > 0$ maka $ES > PS$; konsumen kurang puas atas pelayanan yang diterima 2. Jika $Q = 0$ maka $ES = PS$; konsumen puas atas pelayanan yang diterima 3. Jika $Q < 0$ maka $EC < PS$; konsumen lebih puas atas pelayanan yang diterima
13.	<i>Cycle Effectiveness Process</i>	<p><i>Cycle Effectiveness Process</i> merupakan alat ukur dalam mengurangi aktivitas tidak bernilai tambah pada proses layanan.</p> $CE = \frac{Value-Added Time}{Cycle Time}$
14.	<i>Response Time</i>	<i>Response time</i> merupakan waktu tanggap yang diberikan oleh pengguna ketika mengirim atau meminta permintaan
15.	Kualitas Interaksi	kualitas interaksi pada masyarakat diperoleh dengan seberapa besar <i>feedback</i> yang diperoleh dengan perusahaan
16.	<i>Human Capital Value Added</i> (HCVA)	<p>HCVA merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya operasional perusahaan (Fitz-enz, 2000). Bertujuan untuk menghitung profitabilitas per karyawan. Berikut rumus HCVA :</p> $BOPO = \frac{Revenue - (Expenses - Pay and Benefits)}{FTEs}$
17.	Kecepatan dalam mengakses dan memperoleh data	<p>Dalam mencari kecepatan dalam memperoleh data dan mengakses, maka dapat menggunakan rumus sebagai berikut:</p> <p>Jumlah File = Kecepatan x waktu</p> <p>Waktu = Jumlah File : Kecepatan</p> <p>Kecepatan = Jumlah File : Waktu</p>
18.	<i>Accountability Indeks</i>	<i>Accountability indeks</i> merupakan suatu peningkatan dari rasa tanggung jawab

Berdasarkan visi, tujuan dan strategi bisnis yang telah dirumuskan pada tahapan sebelumnya, maka disusunlah tujuan dan sasaran strategi pada perusahaan. Berikut tujuan dan sasaran perusahaan:

Tabel 4.23 Visi, Tujuan dan Sasaran Strategi PT Bank Mantap Cabang Kediri

Visi	
Menjadi Mitra Terbaik dan Terpercaya dalam Memberdayakan dan Mensejahterakan	
Tujuan Perusahaan	Sasaran Strategi
Melaksanakan dan menunjang kebijakan program pemerintahan di bidang keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya keuntungan perusahaan 2. Meningkatnya Pendapatan perusahaan 3. Menurunnya biaya operasional
Memperluas akses pelayanan bagi pensiunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya kualitas relasi dengan nasabah 2. Meningkatnya Kualitas Pelayanan Nasabah 3. Meningkatnya citra Bank Mantap 4. Meningkatnya jumlah nasabah
Meningkatkan layanan yang unggul dan berkualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya layanan yang berkualitas, cepat, ramah dan profesional. 2. Meningkatnya proses inovasi layanan 3. Terintegrasinya proses layanan internal
Menghasilkan bisnis bersaing dengan bank umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi karyawan 2. Meningkatkan pelayanan informasi

Tahap selanjutnya memetakan solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri berdasarkan aktivitas utama pada *value chain* dapat dilihat pada tabel. Beberapa layanan yang ditunjang dengan aplikasi mulai dari aktivitas *inbound logistics* hingga *service*. Adapun pemetaan solusi SI/TI selanjutnya berdasarkan aktivitas pendukung pada *value chain* pada tabel. Keterlibatan beberapa bagian terkait yang terlibat dalam solusi SI/TI, mulai dari aktivitas *firm infrastructure* hingga *procurement*.

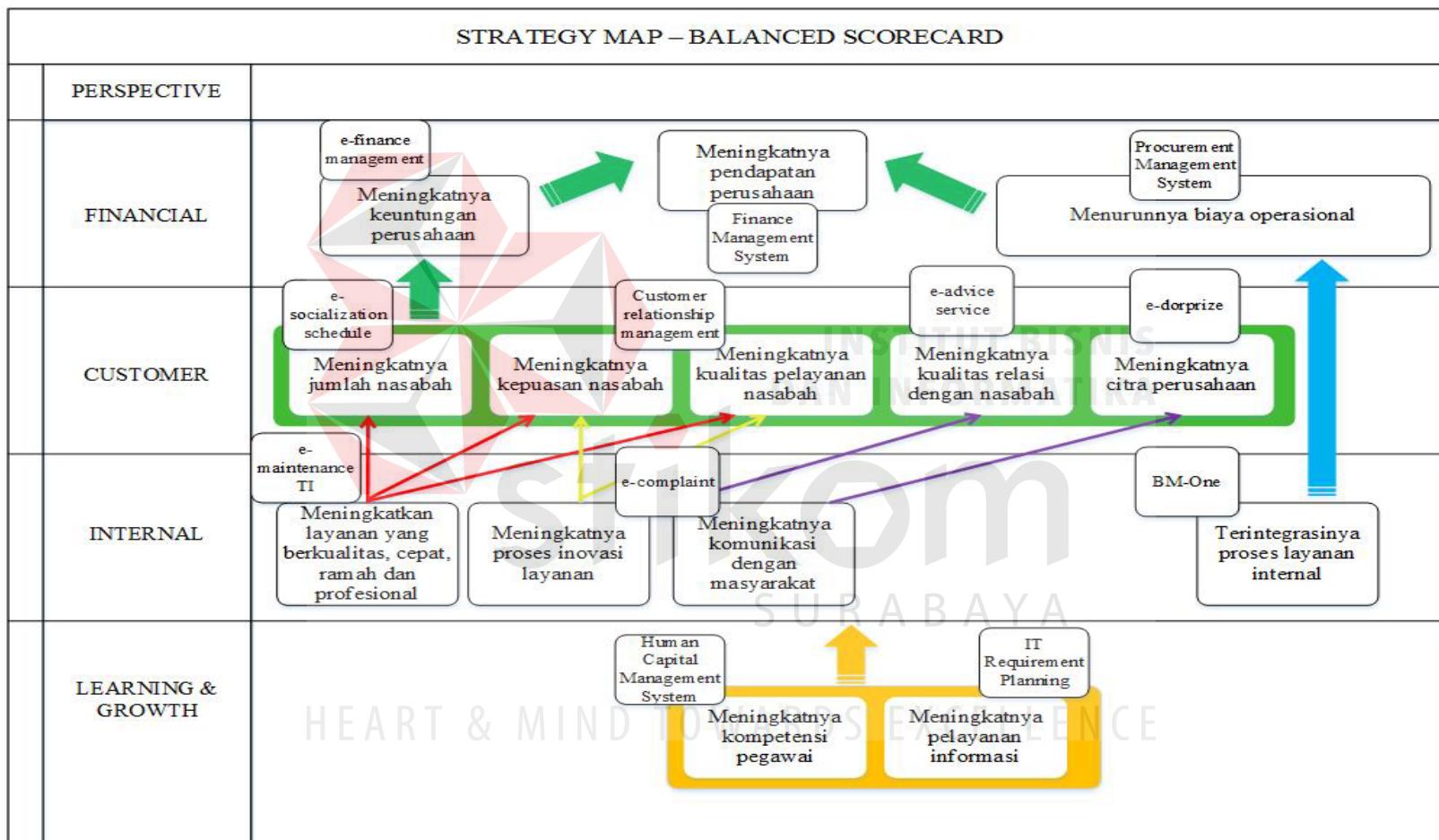


Business Service	INSTITUTIONAL SERVICES										
	INSTITUTIONAL SERVICES					INSTITUTIONAL SERVICES					
Business Service		Business Service		Business Service		Business Service		Business Service		Business Service	
Layanan Simpanan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Tabunganku	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Tabungan Berjangka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Tabungan siMantap	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Tabungan Pensiunan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Deposit Mantap	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Giro	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Pinjaman	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Kredit Pensiunan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Jasa Bank	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Tarif	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Transfer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Layanan Inkaso	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
e-pass book stock		e-pass book control		e-pass book monitoring		e-tools stock planning		e-stationery tools control		e-stationery evaluation	
Perencanaan Persediaan Buku Tabungan dan Kartu ATM		Pengendalian Persediaan Buku Tabungan dan Kartu ATM		Monitoring Persediaan Buku Tabungan dan Kartu ATM		Perencanaan Persediaan Alat		Pengendalian Persediaan Alat		Evaluasi Persediaan Alat	
Procurement Management System		e-new account		e-capital saving		e-transfer		e-dorpize		e-bank interest	
e-new account		e-capital saving		e-transfer		e-dorpize		e-bank interest		Mobil Keliling	
e-capital saving		e-transfer		e-dorpize		e-bank interest		e-advice service		Berinovasi Bersama Nasabah	
e-transfer		e-dorpize		e-bank interest		e-advice service		e-complaint		Keluhan Nasabah	
e-dorpize		e-bank interest		e-advice service		e-complaint		Kluis		Kluis	
e-bank interest		e-advice service		e-complaint		Kluis		ATM Bersama		ATM Bersama	
e-advice service		e-complaint		Kluis		ATM Bersama		e-banking		e-banking	
e-complaint		Kluis		ATM Bersama		e-banking		m-banking		m-banking	

Gambar 4.9 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri Berdasarkan Primary Activities

Bagian Terkait	Fungsi Bisnis											
	Firm Infrastructure			Human Resource Management			Technology		Procurement			
	Perencanaan Anggaran Pendapatan Belanja			Perencanaan Karyawan					Perencanaan Buku Tabungan dan Kartu ATM			
	Pengendalian Anggaran Pendapatan Belanja			Rekrutmen Karyawan					Pengendalian Persediaan Buku Tabungan dan Kartu ATM			
	Evaluasi Anggaran Pendapatan Belanja			Pelatihan Karyawan					Monitoring Persediaan Buku Tabungan dan Kartu ATM			
				Kompensasi Karyawan					Perencanaan Persediaan Alat			
									Pengendalian Persediaan Alat			
									Evaluasi Persediaan Alat			
Kepala Cabang	✓	✓	✓	e-planning finance	e-financial management	e-control finance	e-planning employee	e-recruitment	e-training	e-compensation	e-maintenance TI	IT Requirement Planning
Operation Manager												
General Affair Supervisor												
General Affair												
Relationship Officer Pensiu												
Account Officer												
Customer Service												
Teller												
Security												
Office Boy												
Driver												

Gambar 4.10 Solusi SI/TI PT Bank Mantap Cabang Kediri Berdasarkan Support Activities



Gambar 4.11 Pemetaan Strategy Map dengan solusi BSC

Berikut adalah keterangan solusi SI/TI yang diberikan untuk Bank Mantap Cabang Kediri:

Tabel 4.24 Keterangan Solusi SI/TI

No.	Solusi SI/TI	Keterangan
1.	<i>Finance Management System</i>	<i>Finance management system</i> merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola dan mengontrol keuangan pada perusahaan. Pada aplikasi <i>finance management system</i> terdapat beberapa aktivitas seperti:
		<ul style="list-style-type: none"> a. <i>e-planning finance</i> b. <i>e-finance management</i> c. <i>e-control finance</i>
2.	<i>e-advice service</i>	<i>e-advice service</i> merupakan aplikasi yang dapat digunakan nasabah dalam melakukan transaksi pada Bank Mantap. Aplikasi ini nantinya diharapkan mampu memudahkan nasabah melakukan interaksi dengan Bank Mantap sehingga dapat menjaga hubungan baik dengan nasabah.
3.	<i>IT Management Operation</i>	<i>IT management operation</i> merupakan aplikasi yang digunakan untuk mengelola kebutuhan TI perusahaan. Dengan adanya aplikasi ini dapat mempercepat proses pengelolaan kebutuhan TI yang dilakukan oleh <i>operation manager</i> .
4.	<i>e-dorprize</i>	<i>e-dorprize</i> merupakan aplikasi yang digunakan untuk menampilkan data nasabah yang sering melakukan transaksi pada Bank Mantap baik peminjaman kredit maupun transaksi lainnya dan akan mendapatkan dorprize sesuai ketentuan Bank Mantap.

No.	Solusi SI/TI	Keterangan
5.	<i>Human Capital Management System</i>	<p><i>Human Capital Management System</i> merupakan sistem untuk mengelola sumber daya manusia pada perusahaan. Pada <i>Human Capital Management System</i> terdapat beberapa aktivitas seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>e-planning employee</i> b. <i>e-recruitment</i> c. <i>e-training</i> d. <i>e-compensation</i>
6.	<i>Customer Relationship Management</i>	<p><i>Customer Relationship Management</i> merupakan sistem untuk menerima keluhan nasabah terkait tabungan dan memproses aktivasi kartu ATM, <i>e-banking</i> ataupun <i>m-banking</i>. Layanan ini dikelola oleh <i>relationship officer</i> pensiun untuk perencanaan, penjadwalan dan evaluasi sosialisasi. Layanan ini juga digunakan oleh <i>external customer</i> yaitu nasabah untuk mengajukan keluhan pada tabungan dan <i>external customer</i> yaitu calon nasabah untuk melihat jadwal sosialisasi perusahaan. Dengan adanya sistem ini dapat mempermudah nasabah dalam mengatasi permasalahan transaksi.</p>
7.	<i>e-helpdesk</i>	<p><i>e-helpdesk</i> merupakan aplikasi yang dikelola oleh <i>operation manager</i> untuk menerima masukan atau keluhan yang dapat menyebabkan terhambatnya proses bisnis pada perusahaan.</p>

No.	Solusi SI/TI	Keterangan
8.	BM-One	BM-One merupakan aplikasi utama untuk kegiatan transaksi administrasi nasabah pada Bank Mantap.
9.	<i>e-complaint</i>	<i>e-complaint</i> merupakan aplikasi yang digunakan untuk membantu nasabah dalam melaporkan keluhan yang terjadi dalam bertransaksi.
10.	<i>e-banking</i>	<i>e-banking</i> merupakan aplikasi yang dapat melakukan transaksi seperti transfer, cek saldo yang dapat diakses melalui <i>website internet banking</i> Bank Mantap.
11.	<i>m-banking</i>	<i>m-banking</i> merupakan aplikasi yang dapat melakukan transaksi seperti transfer, cek saldo yang dapat diakses melalui aplikasi yang dapat diunduh di <i>mobile</i> . Sehingga lebih memudahkan nasabah melakukan transaksi di manapun dan kapanpun.
12.	<i>e-capital loan</i>	<i>e-capital loan</i> merupakan aplikasi yang dikembangkan dari <i>loan origination system</i> untuk dapat mengelola sistem kredit berkelompok.
13.	<i>Procurement Management System</i>	<i>Procurement management system</i> merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola pengadaan seluruh kebutuhan sarana prasarana Bank. Sistem ini dikelola oleh <i>general affair</i> untuk melakukan pengadaan sarana dan prasarana. Beberapa aktivitas dalam sistem ini seperti: <ol style="list-style-type: none"> <i>e-planning procurement TI</i> <i>e-procurement operation</i> <i>e-procurement TI</i>

No.	Solusi SI/TI	Keterangan
		d. <i>e-pass book monitoring</i> e. <i>e-pass book control</i> f. <i>e-pass book stock</i> g. <i>e-tools stock planning</i> h. <i>e-stationery tools control</i> i. <i>e-stationery evaluation</i>

4.3.2 IT Strategy

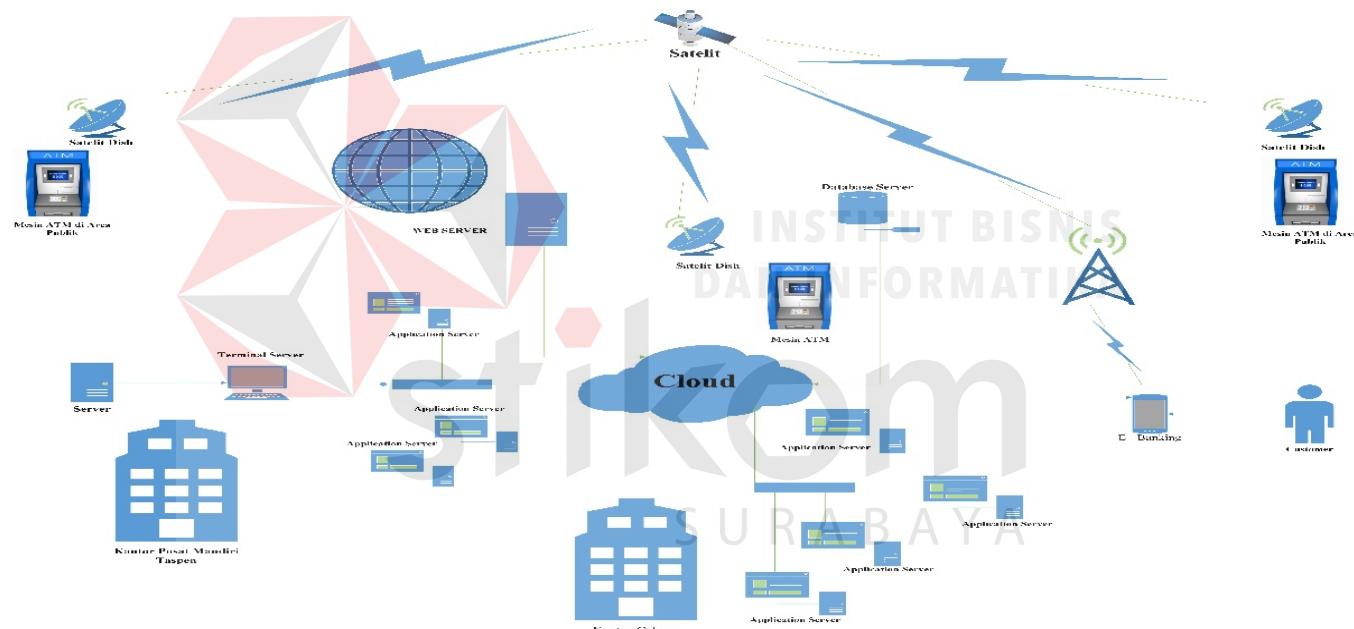
Dalam pembuatan perencanaan strategi SI/TI, maka disusunlah perencanaan teknologi informasi, yang mendukung rencana aplikasi yang akan dibangun. Sehingga usulan SI/TI ini berjalan dengan baik. Keberhasilan pengembangan sistem dan teknologi informasi, sangat dipengaruhi oleh teknologi yang digunakan.

Dalam perancangan strategi teknologi informasi, dibuatlah usulan berupa beberapa aspek teknologi seperti pengusulan arsitektur jaringan, perencanaan *platform* solusi SI/TI dan *database* sebagai sarana penyimpanan segala data perusahaan.

1. Infrastruktur Jaringan

Infrastruktur jaringan teknologi digunakan untuk mendukung proses bisnis yang ada dan digunakan pada perangkat *internal* karyawan perusahaan.

Berikut infrastruktur jaringan yang akan digunakan PT Bank Mantap cabang Kediri.



Gambar 4.12 Infrastruktur Jaringan

2. *Database*

Database atau basis data merupakan salah satu hal yang sangat diperhatikan karena berperan penting dalam segala bentuk penyimpanan data-data terkait dengan informasi perusahaan hingga laporan penting perusahaan. *Database* yang dipilih harus mampu menangani transaksi data pada PT Bank Mantap Cabang Kediri. Untuk *database* sendiri menggunakan *database* MySQL. Ketentuan yang dijadikan panduan yakni berbasis *open source*, *scalability*, *security*, *failure handling*, dan *recovery capability*, *supporting* kinerja dan harga yang kompetitif.

3. *Platform*

Sistem teknologi dan informasi yang dibangun harus mendukung komunikasi dan kolaborasi, sehingga diperlukan sebuah *platform*. *Platform* merupakan arsitektur hardware atau standar bagaimana sebuah sistem aplikasi atau program dapat berjalan. *Platform* yang digunakan untuk kebutuhan pemasaran menggunakan berbasis *website*, yang bertujuan informasi dapat diakses oleh masyarakat luas. Sedangkan aplikasi atau program menggunakan berbasis *desktop*, hal ini bertujuan aplikasi atau program hanya dapat diakses oleh internal perusahaan dan bersifat rahasia. Adapun untuk rancangan SI/TI mendukung konsep dapat diakses oleh berbagai pengguna. Dalam perancangan dan pengembangan SI/TI menggunakan *system development life cycle* (SDLC) metode *waterfall* dengan tahapan *requirement gathering and analysis*, *system design*, *implementation*, *integration*, *testing*, *deployment of system*, dan *maintenance*. Untuk proses pengembangan PT Bank Mantap memilih melibatkan pihak eksternal untuk meningkatkan

efektifitas dalam bekerja, sekaligus membentuk dan mengembangkan bagian TI.

4.3.3 IS/IT Management Strategy

Setelah dilakukan proses perancangan strategi SI bisnis dan Strategi TI, selanjutnya dilakukan perancangan usulan strategi manajemen SI/TI. Penerapan rancangan strategi SI/TI pada PT Bank Mantap cabang Kediri perlu adanya dukungan dari kebijakan manajemen dan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian di bidangnya. Dengan adanya SI/TI baru, kebijakan manajemen dan SDM yang memadai dapat meningkatkan proses pelayanan kepada nasabah Bank Mantap cabang Kediri. Perumusan strategi manajemen SI/TI mengadopsi model kerangka kerja *The McKinsey 7S framework* yang terdiri dari *strategy, structure, staff, skills, system, style & shared values*.

1. *Strategy*

a. Visi, Misi dan Tujuan Divisi TI

Penyusunan dibentuk guna mengoordinasikan kebutuhan SI/TI yang telah diusulkan sebelumnya, selain itu tugas dari divisi TI untuk melakukan pemeliharaan *software*, *hardware*, dan jaringan serta memberikan informasi yang berkaitan dengan TI pada perusahaan. Berikut ini adalah penyusunan struktur divisi TI pada PT Bank Mantap Cabang Kediri.

1) Visi

Menjadi pengembangan, pengelolaan dan pemberi layanan teknologi informasi yang berkualitas bagi pelayanan nasabah.

2) Misi

- a. Meningkatkan kualitas layanan TI antar kantor dengan menyediakan infrastruktur yang lebih baik.
- b. Meningkatkan kualitas layanan TI dengan menyesuaikan atas kebutuhan pelayanan dan peningkatan bisnis.
- c. Menyelenggarakan layanan informasi dan data secara efisien, transparan, baik dan berkualitas.
- d. Menjaga sistem keamanan data Bank Mantap.

3) Tujuan

- a. Menyediakan layanan teknologi informasi untuk memudahkan transaksi digital dan layanan bisnis bagi nasabah.
- b. Menyediakan infrastruktur TI dalam rangka *support* operasional divisi lainnya.
- c. Menjadi tempat pengembangan sumber daya manusia di bidang TI.

2. Structure

Struktur organisasi bagian TI sejajar dengan bagian lain (bisnis, keuangan dan pemenuhan risiko) dibawah kepemimpinan direktur PT Bank Mantap. Dalam struktur ini terdapat berbagai anggota sub divisi TI yang memiliki ranah masing-masing yang memenuhi kebutuhan dalam implementasi SI/TI di perusahaan. Berikut adalah susunan struktur bagian TI pada tabel 4.24.

Tabel 4.25 Usulan Susunan Struktur Divisi TI

Bagian TI Kantor Cabang	<i>IT Support</i>
	<i>Network Engineer</i>
	<i>Help Desk</i>

Dari tabel diatas di deskripsikan bahwa *IT Manager* Membawahi divisi TI yaitu *IT Requirement Planning*, *Network Engineer* dan *Help Desk*.

3. *Staffs & Skills*

Setelah dijelaskan visi, misi, tujuan dan struktur bagian TI, selanjutnya dibuatlah deskripsi tentang kebutuhan bagian TI pada beberapa tabel dibawah ini.

Tabel 4.26 Kebutuhan SDM Divisi TI pada PT Bank Mantap cabang Kediri

<i>IT Support</i>	
Deskripsi	Bertanggung jawab dalam instalasi, evaluasi dan peningkatan terhadap tiga objek utama yaitu komputer, <i>software</i> dan pengembangan SI/TI
Tugas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi masalah pada SI/TI 2. Memastikan semua <i>hardware</i> dan <i>software</i> komputer berfungsi optimal 3. Mengevaluasi dan meningkatkan kinerja sistem TI
Pendidikan	D3/S1 Teknik Informatika/ Manajemen Informatika/ Sistem Informasi/ Teknik Komputer
Pengalaman	Memiliki 1 tahun bekerja sebagai staff TI
Persyaratan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguasai bagian-bagian <i>hardware</i> komputer 2. Menguasai sejumlah aplikasi umum sistem operasi komputer
<i>Network Engineer</i>	
Deskripsi	Bertanggung jawab dalam mengatur jaringan baik jaringan skala kecil hingga skala besar

Tugas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendesain dan membangun infrastruktur jaringan baik LAN maupun WAN 2. Memberikan solusi terbaik dalam hal infrastruktur jaringan baik dalam hal peralatan yang digunakan 3. Memastikan suatu infrastruktur jaringan komputer dapat berfungsi dengan baik
Pendidikan	Minimal lulusan SMK jurusan TKJ atau lulusan S1/D3 jurusan Teknik Informatika/Sistem Informasi/Teknik Komputer
Pengalaman	Minimal pengalaman 1 tahun bekerja di bidang jaringan
Persyaratan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguasai konsep dasar mengenai jaringan 2. Menguasai konsep dan desain infrastruktur jaringan dan troubleshooting nya 3. Menguasai desain, instalasi dan terminasi media jaringan 4. Memahami instalasi dan setting PC dan server yang bisa digunakan dalam infrastruktur jaringan 5. Menguasai secara teknis dan praktis mengenai keamanan jaringan/sistem
<i>Help Desk</i>	
Deskripsi	Bertanggung jawab dalam menangani berbagai bentuk keluhan dari internal
Tugas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima keluhan atau permintaan yang berhubungan dengan TI

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Menganalisa dan menyelesaikan keluhan atau permintaan yang sedang ditanganinya 3. Memonitor proses penyelesaian keluhan atau permintaan dari <i>user</i> 4. Membuat laporan tertentu penyelesaian masalah 5. Melakukan pendataan aset TI pada perusahaan
Pendidikan	Minimal lulusan SMK jurusan TKJ atau lulusan S1/D3 jurusan Teknik Informatika/Sistem Informasi/Teknik Komputer
Pengalaman	Minimal pengalaman 1 tahun bekerja di bidang staff TI
Persyaratan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menguasai komputer baik <i>software</i> maupun <i>hardware</i> 2. Mampu menganalisa masalah dengan efektif dan efisien 3. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk menangani dan menampung keluhan dari nasabah

Setelah menentukan bagian sub divisi TI, selanjutnya diperkirakan kebutuhan sumber daya manusia masing-masing sub divisi agar proses pengelolaan SI/TI dalam perusahaan berjalan lancar. Berikut adalah jumlah kebutuhan SDM di setiap sub divisi TI pada tabel 4.26.

Tabel 4.27 Jumlah Kebutuhan SDM Divisi TI pada PT Bank Mantap Cabang Kediri

No.	Sub-Divisi	Jumlah SDM
1.	<i>IT Support</i>	2
2.	<i>Network Engineer</i>	2
3.	<i>Help Desk</i>	1

4. *System*

Sistem dalam suatu bagian TI diperlukan untuk mendukung keberlangsungan bagian TI. Sistem merupakan proses dan prosedur dan prosedur yang berisikan kegiatan operasional sehari-hari dari pembuatan keputusan dalam perusahaan. Sistem ini memenuhi aspek dari perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi. Berikut ini merupakan prosedur bagian dari sistem

a. Perencanaan

Perencanaan dapat bersifat sebagai panduan teknis dalam setiap tahapan yang harus dilakukan. Berikut adalah perencanaan pengembangan SI/TI

pada PT Bank Mantap Cabang Kediri:

- 1) Membentuk tim proyek SI/TI
- 2) Mengomunikasikan dengan pihak-pihak yang terkait

b. Implementasi

- 1) Melaksanakan studi awal
- 2) Membentuk tim manajemen SI/TI

c. Kontrol dan Evaluasi

5. *Style*

Gaya kepemimpinan berlaku secara menyeluruh pada seluruh lapisan divisi dalam struktur organisasi PT Bank Mantap cabang Kediri termasuk divisi TI nantinya. Gaya kepemimpinan yang diadopsi adalah gaya kepemimpinan dengan melaksanakan tugas dan kegiatan kerja diberi petunjuk dari pimpinan sesuai dengan pengaturan personalia di bagian-bagian yang memperhitungkan bobot kerja, target dan tujuan perusahaan. Kedisiplinan kerja tentu harus diterapkan dalam seluruh karyawan. Sedangkan kepemimpinan direktur yang perlu diadopsi adalah dengan berkonsultasi dengan seluruh karyawan mengenai masalah yang dikeluhkan nasabah maupun masalah yang dihadapi perusahaan. Sehingga karyawan dapat menyumbangkan ide untuk kemajuan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan ini akan membuat komunikasi berjalan dengan lancar dari pegawai dengan pimpinan, baik pujian atau kritikan bahkan *reward* dan *punishment*.

6. *Shared values*

Shared values menjelaskan budaya-budaya organisasi yang diterapkan oleh PT Bank Mantap cabang Kediri saat ini. Budaya-budaya yang berlaku secara menyeluruh dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Integritas

Budaya kerja integritas dengan menjaga dan menjunjung tinggi etika profesi. Dengan berpegang teguh dalam kebenaran dengan menerapkan perilaku standar integritas yang tinggi. Berbicara berdasarkan fakta secara terbuka dan terus terang. Membangun kepercayaan tanpa ada motif yang disembunyikan dan berani mengakui kesalahan dan kekurangannya.

b. Positif

Budaya kerja positif dengan bertanggung jawab dan bekerja akurat. Selalu belajar dan memperbaiki diri lebih baik.

c. Fokus

Budaya kerja fokus dengan bekerja secara tuntas. Dengan menindaklanjuti dan menyelesaikan masalah secara tuntas. Sehingga menghasilkan kinerja terbaik dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun seluruh insan Bank Mantap.

d. Empati

Budaya kerja empati dengan peduli dan proaktif. Selalu mencari cara dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dengan menerapkan pelayanan yang mengutamakan kualitas terbaik untuk mengetahui kebutuhan nasabah.

e. Inovatif

Budaya kerja inovatif dengan selalu belajar untuk memberikan layanan yang terbaik bagi nasabah. Selalu berusaha memberikan ide-ide kreatif untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.

f. *Culture of Excellence*

Budaya kerja *culture of excellence* dengan mengutamakan kinerja unggul, taat aturan dan sadar risiko. Menunjukkan semangat dan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil terbaik serta memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan dengan menempatkan pentingnya aspek kualitas di setiap kegiatan serta risiko yang telah di perhitungkan.

4.4 Future Application

Berikut ini dilakukan pemetaan aplikasi SI/TI berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi. Pemetaan dilakukan pada empat kuadran yaitu: *Strategic*, *High Potential*, *Key Operational*, dan *Support*. Dalam pemetaan aplikasi SI/TI menggunakan metode *McFarlan*. Untuk membantu mengelompokkan SI/TI terhadap kontribusinya ke dalam masing-masing kuadran, menggunakan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 4.28 Daftar Pertanyaan

No.	Pertanyaan
1.	Apakah solusi SI/TI menciptakan keunggulan bersaing dan membuat visi misi perusahaan tercapai?
2.	Apakah solusi SI/TI memungkinkan tercapainya sasaran bisnis yang spesifik atau <i>critical success factors</i> ?
3.	Apakah solusi SI/TI mengatasi masalah dengan <i>customer</i> ?
4.	Apakah solusi SI/TI merupakan media perantara perusahaan dengan <i>customer/calon customer</i> ?
5.	Apakah solusi SI/TI meningkatkan produktivitas & mengurangi <i>cost</i> ?
6.	Apakah solusi SI/TI ini membantu <i>daily operational</i> bisnis?
7.	Apakah manfaat solusi SI/TI ini belum terlihat jelas untuk saat ini, namun berpotensi menjadi <i>critical</i> untuk menyukseskan strategi bisnis ke depannya?

Tabel daftar pertanyaan dari *McFarlan* pada tabel 4.27 digunakan sebagai acuan *clustering*/pengelompokan terhadap 4 kategori dengan pola penilaian sebagai berikut:

Tabel 4.29 Keterangan Pemetaan SI/TI Berdasarkan Penilaian Pertanyaan

No.	Tipe	Keterangan
1.	<i>Strategic</i>	1 dan 2
2.	<i>Key Operational</i>	3 dan 4
3.	<i>Support</i>	5 dan 6
4.	<i>High Potential</i>	7

Berikut adalah jawaban dari pertanyaan solusi SI/TI pada tabel 4.30:

Tabel 4.30 Jawaban Hasil Pertanyaan Solusi SI/TI

No.	Solusi SI/TI	Pertanyaan						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	<i>Finance Management System</i>			√	√			
2.	<i>e-capital loan</i>			√	√			
3.	BM-One	√	√					
4.	<i>Procurement Management System</i>			√	√			
5.	<i>e-advice service</i>	√	√					
6.	<i>Human Capital Management System</i>							√
7.	<i>Customer relationship management</i>							√
8.	<i>e-dorprize</i>	√	√					
9.	<i>e-helpdesk</i>	√	√					
10.	<i>e-complaint</i>				√	√		
11.	<i>IT management operation</i>				√	√		

No.	Solusi SI/TI	Pertanyaan						
		1	2	3	4	5	6	7
12.	<i>e-banking</i>					√	√	
13.	<i>m-banking</i>					√	√	

Hasil dari jawaban di atas, solusi SI/TI akan dipetakan ke dalam empat kuadran

McFarlan sebagai berikut:

Tabel 4.31 Pemetaan Solusi SI/TI ke dalam Kuadran McFarlan

Strategic	Support
1. BM-One 2. <i>e-advice service</i> 3. <i>e-helpdesk</i> 4. <i>e-dorprize</i>	1. <i>e-complaint</i> 2. <i>IT Management Operation</i> 3. <i>e-banking</i> 4. <i>m-banking</i>
Key Operational	High Potential
1. <i>Finance management system</i> 2. <i>e-capital loan</i> 3. <i>Procurement Management System</i>	1. <i>Human Capital Management System</i> 2. <i>Customer Relationship Management</i>

Setelah melakukan pemetaan/*clustering* solusi SI/TI pada kuadran *McFarlan*,

maka selanjutnya solusi SI/TI tersebut dikelompokkan berdasarkan 4 perspektif dalam *Balance Scorecard* yaitu perspektif *financial, customer, internal process business*, dan *learning & growth*.

Tabel 4.32 Solusi SI/TI berdasarkan Balance Scorecard

Perspektif	Kuadran McFarlan			
	Strategic	Key Operational	Support	High Potential
Financial		<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Finance management system</i> 2. <i>e-capital Loan</i> 3. <i>Procurement Management System</i> 		
Customer	1. <i>e-advice service</i>		<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>e-banking</i> 2. <i>m-banking</i> 	
Internal Process Business	<ol style="list-style-type: none"> 1. BM-One 2. <i>e-helpdesk</i> 3. <i>e-dorprize</i> 		<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>e-complaint</i> 2. <i>IT Management Operation</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Customer Relationship Management</i>
Learning & Growth				1. <i>Human Capital Management System</i>

Solusi SI/TI dipetakan kedalam 4 perspektif *Balance Scorecard* beserta kuadran *McFarlan* bertujuan untuk memastikan solusi SI/TI tersebut mendukung empat perspektif *Balance Scorecard* dan digolongkan pula menurut kategori solusi berdasarkan kuadran dari *McFarlan*.

4.5 *Roadmap* Aplikasi

Pada *Roadmap* aplikasi akan menjelaskan identifikasi risiko, perencanaan implementasi dan pendanaan TI yang dibutuhkan. Adapun beberapa manfaat dalam pembuatan *roadmap* adalah sebagai berikut.

1. Mengurangi tingkat risiko kegagalan dalam implementasi SI/TI
2. Memberikan panduan terhadap penentuan prioritas implementasi SI/TI

4.5.1 Identifikasi Risiko

Dalam rangka melaksanakan kegiatan identifikasi risiko SI/TI terdapat beberapa kerangka kerja yang merupakan kumpulan prosedur standar dalam mengelola dan memberikan pemahaman untuk kegiatan identifikasi risiko secara bertahap. Salah satu kerangka kerja yang digunakan oleh peneliti adalah *framework NIST SP 800-30* tentang *Risk Management Guide for Information Technology System*.

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi risiko untuk mengetahui setiap risiko yang mungkin dimiliki perusahaan. Langkah awal pada tahap ini adalah dengan melakukan identifikasi kemungkinan risiko yang dapat terjadi, kemudian dilakukan penilaian terhadap risiko, dan yang terakhir adalah menentukan sikap berdasarkan hasil risiko.

Menurut *framework NIST SP 800-30* (2002) probabilitas yang ditetapkan untuk setiap tingkat ancaman adalah 1.0 untuk “Tinggi”, 0.5 untuk “Sedang”, dan 0.1 untuk “Rendah”. Nilai yang ditetapkan untuk setiap tingkat dampak adalah 100 untuk “Tinggi”, 50 untuk “Sedang”, dan 10 untuk “Rendah”. Berikut tabel 4.33 merupakan tabel hasil analisis manajemen risiko, berdasarkan *framework NIST SP 800-30*.

Tabel 4.33 Identifikasi Risiko

No	Solusi SI/TI	Risk Identification	Qualitative Rating			
			Risk Probability	Risk Impact	Risk Score	Risk Ranking
1	<i>Finance management system</i>	Adanya data keuangan tidak tercatat pada sistem	1	100	100	<i>High</i>
2	<i>e-capital loan</i>	Data pengelolaan kredit yang dimasukkan tidak sesuai	1	100	100	<i>High</i>
3	<i>Procurement Management System</i>	Adanya aset yang tidak dicatat oleh divisi terkait	1	100	100	<i>High</i>
4	BM-One	Data administrasi nasabah tidak akurat atau tidak tersedia	1	100	100	<i>High</i>
5	<i>Customer Relationship Management</i>	Sulitnya mencari cara dalam menjaga hubungan baik dengan banyak customer	0.1	50	5	<i>Low</i>
6	<i>e-advice service</i>	Kurangnya interaksi dari nasabah	0.5	50	25	<i>Medium</i>
7	<i>e-complaint</i>	Data keluhan nasabah tidak tercatat pada sistem	1	50	50	<i>Medium</i>
8	<i>e-dorprize</i>	Kurangnya transaksi nasabah	0.5	50	25	<i>Medium</i>

No	Solusi SI/TI	<i>Risk Identification</i>	<i>Qualitative Rating</i>			
			<i>Risk Probability</i>	<i>Risk Impact</i>	<i>Risk Score</i>	<i>Risk Ranking</i>
9	<i>e-banking</i>	Kurangnya update website <i>e-banking</i>	0.5	50	25	<i>Medium</i>
10	<i>m-banking</i>	Kurangnya tingkat keamanan aplikasi	1	50	50	<i>Medium</i>
11	<i>Human Capital Management System</i>	Kedisiplinan karyawan tidak tercatat dengan baik	0.1	50	5	<i>Low</i>
12	<i>IT Management Operation</i>	Data kebutuhan TI tidak tercatat	0.5	50	25	<i>Medium</i>
13	<i>e-helpdesk</i>	Data pengaduan pasien tidak tercatat	1	50	50	<i>Medium</i>

HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

4.5.2 Rencana Implementasi

Rencana implementasi dalam pembuatan *software* aplikasi dibagi dalam beberapa bagian. Penyusunan solusi SI/TI menggunakan hasil analisis *McFarlan* tetapi juga melihat berdasarkan hasil analisis *value chain* ditinjau berdasarkan *inbound logistic, operation, outbound logistic, marketing and sales* hingga *service* manakah dari solusi tersebut yang harus didahulukan dalam proses penyusunannya. Pembuatan dan pengembangan sistem harus mendapat persetujuan dengan kantor pusat karena semua sarana dan prasarana harus mengikuti kantor pusat. Pembuatan akan dilakukan di kantor pusat pada tahun 2019 Bulan Mei hingga Desember 2023.

Pada tabel 4.34 dapat dilihat mengenai kondisi SI yang saat ini diterapkan pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri (as is) dan solusi SI yang akan dikembangkan pada PT Bank Mandiri Taspen cabang Kediri (to be).

Tabel 4.34 Kondisi Solusi SI/TI saat ini

No.	Solusi SI/TI	Kondisi Saat ini	Status
1.	<i>Finance Management System</i>	Belum ada	Sistem baru
2.	BM-One	Sudah ada	<i>Upgrade</i>
3.	<i>e-capital loan</i>	Belum ada	Sistem baru
4.	<i>Procurement Management System</i>	Belum ada	Sistem baru
5.	<i>e-advice service</i>	Belum ada	Sistem baru
6.	<i>Human Capital Management System</i>	Belum ada	Sistem baru
7.	<i>Customer Relationship Management</i>	Belum ada	Sistem baru
8.	<i>e-dorprize</i>	Belum ada	Sistem baru

No.	Solusi SI/TI	Kondisi Saat ini	Status
9.	<i>e-helpdesk</i>	Belum ada	Sistem baru
10.	<i>e-complaint</i>	Belum ada	Sistem baru
11.	<i>e-banking</i>	Belum ada	Sistem baru
12.	<i>m-banking</i>	Belum ada	Sistem baru
13.	<i>IT management operation</i>	Belum ada	Sistem baru

Setelah dijelaskan kondisi solusi SI/TI saat ini, maka tahap selanjutnya adalah menentukan estimasi waktu setiap implementasi SI/TI. Dalam menentukan estimasi waktu tersebut menggunakan metode *Program Evaluation and Review Technique* (PERT). Karena semua implementasi akan dilakukan di kantor pusat, berikut adalah sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi solusi SI/TI pada kantor pusat.

Tabel 4.35 Inventarisasi Sumber Daya

No.	Sumber Daya	Kode
1.	IT Operation	A
2.	IT Application Strategic	B
3.	Network Development	C
4.	Central Operation	D
5.	Credit Operation	E

Tabel 4.36 Identifikasi Risiko

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
1. Finance Management System	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
2. e-capital loan	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
1. Sistem Informasi	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	Testing	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
3. BM-One	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
4. Procurement Management System	Testing	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
5. e-advice service	Testing	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
5. <i>e-complaint</i>	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
6. <i>e-complaint</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
7. <i>e-dorprize</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
7. <i>Smart City</i>	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
8. <i>e-banking</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
9. <i>m-banking</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
10. <i>Customer Relationship Management</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
<i>11. Human Capital Management System</i>	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
<i>12. e-helpdesk</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	<i>User requirement</i>	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
<i>12. e-helpdesk</i>	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
13. IT Management Operation	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000
	Testing	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000
13. IT Management Operation	Membentuk tim proyek	D	1	3	5	3	666.000	1.998.000
	User requirement	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi kebutuhan sistem	B	4	6	10	6	233.000	1.398.000
	Identifikasi alur sistem	B	3	5	10	6	233.000	1.398.000
	Perancangan RDBMS	C	3	6	10	6	233.000	1.398.000
	Pemrograman	A	7	10	15	10	166.000	1.660.000

Nama proyek	Kegiatan	Kode SDM	Durasi Optimis (Hari)	Kemungkinan Durasi (Hari)	Durasi Pesimis (Hari)	Durasi Harapan (Hari)	Biaya (Hari)	Jumlah
	<i>Testing</i>	E	4	6	10	6	266.000	1.596.000



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

Tabel 4.37 Jadwal Implementasi solusi SI/ITI 2019-2023 pada PT Bank Mantap Cabang Kediri

4.5.3 Pendanaan TI

Biaya yang dibutuhkan untuk pendanaan TI pada PT Bank Mantap Cabang Kediri terdiri dari biaya pengadaan *software* dan biaya sumber daya. Pengadaan *hardware* dilakukan oleh kantor pusat sehingga kantor cabang hanya mengembangkan *software* yang dapat menunjang kebutuhan bisnis Bank. Adapun biaya sumber daya untuk pengembangan SI/TI pada Bank Mantap Cabang Kediri.

Tabel 4.38 Biaya Langsung

	Nama Software	Qty	Harga	Jumlah
1.	MS. Office 2016 Professional	1	Rp. 200,000	Rp. 200,000
2.	OS windows	2	Rp 2.000.000	Rp. 4.000.000
3.	MySQL	1	Free	Free
4.	XAMPP	1	Free	Free
Total				Rp. 4.200.000

Tabel 4.39 Akumulasi Biaya

Tahap	Solusi SI/TI	Biaya per solusi	Total biaya
Tahap I	<i>Finance Management System</i>	12.050.000	48.200.000
	<i>e-capital loan</i>	12.050.000	
	<i>BM-One</i>	12.050.000	
	<i>Procurement Management System</i>	12.050.000	
Tahap II	<i>Customer Relationship Management</i>	12.050.000	55.568.000
	<i>e-advice service</i>	15.738.000	

Tahap	Solusi SI/TI	Biaya per solusi	Total biaya
	<i>e-complaint</i>	15.738.000	
	<i>e-dorprize</i>	12.050.000	
Tahap III	<i>e-banking</i>	11.413.000	22.826.000
	<i>m-banking</i>	11.413.000	
Tahap IV	<i>Human Capital Management System</i>	12.050.000	35.715.000
	<i>e-helpdesk</i>	12.050.000	
	<i>IT Management Operation</i>	11.615.000	



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis strategi sistem dan teknologi informasi dengan berdasarkan metode *ward and peppard*, yang terdiri dari tiga tahapan. Tahapan tersebut yaitu tahap awal, tahap penyusunan dan tahap akhir.

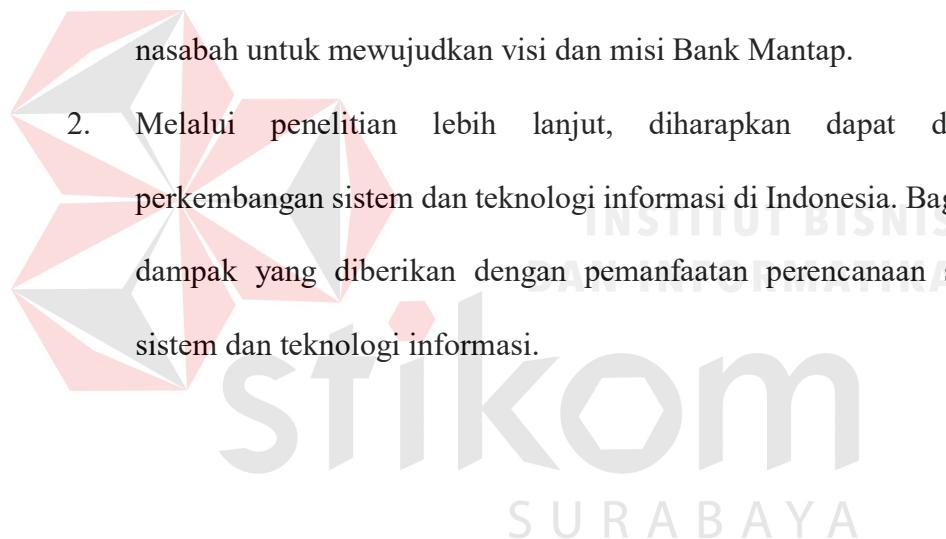
1. Pada tahap penentuan strategi bisnis menghasilkan 20 strategi bisnis dari analisis SWOT dan menghasilkan 4 strategi dari analisis *grand strategy*. Strategi bisnis ini didukung *IS Strategy* dengan menghasilkan 13 Solusi SI (IS Needs).
2. Pada tahapan penyelarasan *IT Strategy* terhadap *IS Strategy* dibutuhkan teknologi diantaranya infrastruktur jaringan, *database MySQL*, dan *platform berbasis website*.
3. Pada *IS/IT management strategy* agar mendukung keberlangsungan *IS/IT Strategy*, dibutuhkan manajemen SI/TI berdasarkan model kerangka kerja *The McKinsey 7S Framework*. Penyusunan manajemen SI/TI dengan visi misi yang mendukung tujuan perusahaan, jumlah sumber daya yang dibutuhkan, kemampuan yang dibutuhkan di setiap divisi dan nilai-nilai budaya yang diterapkan oleh perusahaan.
4. Dalam *Future Application Portfolio* menghasilkan 13 solusi SI/TI yang dapat dimanfaatkan oleh PT Bank Mantap Cabang Kediri. Solusi SI/TI tersebut terbagi menjadi 4 kelompok yaitu *strategic* terdapat 4 aplikasi, *key operational* terdapat 3 aplikasi, *support* terdapat 4 aplikasi dan *high potential* terdapat 2 aplikasi. Rencana penerapan implementasi SI/TI akan

5. berlangsung selama 5 tahun dengan menghasilkan *roadmap* yang terbagi kedalam 4 tahapan yang dimulai pada tahun 2019 hingga 2023.

5.2 Saran

Perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan proses bisnis dan pengembangan bisnis pada PT Bank Mantap Cabang Kediri, saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. PT Bank Mantap Cabang Kediri dapat mengembangkan solusi SI/TI yang telah diberikan sehingga dapat memudahkan proses administrasi nasabah untuk mewujudkan visi dan misi Bank Mantap.
2. Melalui penelitian lebih lanjut, diharapkan dapat diketahui perkembangan sistem dan teknologi informasi di Indonesia. Bagaimana dampak yang diberikan dengan pemanfaatan perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi.



HEART & MIND TOWARDS EXCELLENCE

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Scottt. (1996). *The Dillbert Principle*. New York: Harper Collins Publisher.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Borg W.R. & Gall, M.D.Gall. (1983). *Educational Research: An Introduction, Fifth Edition*. New York: Longman.
- Brahmana, S.S. (2007). Resource-Based View: The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship . *DeReMa Jurnal Manajemen*, 94-110.
- Cassidy, A. (2006). *Practical Guide To Information System Strategic Planning* (2nd Edition ed.). Taylor and Francis Group: Boca Raton.
- Coff, R.W. . (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on The Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, 374-402.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis* (Buku 1, Edisi kesepuluh ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep* (12 ed.). Salemba Empat Jakarta.
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategi Konsep* (12 ed.). Salemba Empat Jakarta.
- Earl, M.J. . (1996). *Management Strategies for Information Technology*. Prentice Hall.
- Glueck, WF and Launch LR. (2008). *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Greer, C.R. . (1995). *Strategy and Human Resource: A General Managerial Perspective* . New Jersey: Prentice Hall.
- Harisno, D. H. (2014). *Rencana Strategis Teknologi Informasi (IT) dan Sistem Informasi (IS) pada Proses Bisnis Perusahaan*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). *Strategic Alinement: Leveraging Information Technology for Transforming Organization*. IBM Systems Journal.
- Hermawan, A. (2012). *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R, & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the Business Enviroment*. Harvard Business School.

- Mangkunegara , A. Prabu Anwar. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mc. Leod.JR, Raymond. (1995). *Sistem Informasi Manajemen Jilid 1, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pant, S. dan Hsu, C. (1995). Strategic Information Systems Planning: A Review. *1995 Information Resources Management Association International Conference*. Atlanta, Georgia.
- Pearce II, J. A. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba empat.
- Porter, Michael. (1994). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul* (Cetakan ketiga ed.). Penerbit Airlangga.
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Riswanto, E. (2007). *Analisa dan Perancangan Sistem* . Yogyakarta: STMIK El Rahma.
- Robert, L.Mathis. (2002). *Human Resources Management*. USA: South Western Publishing .
- Stockley, Derek. (2003). (H. Consultant, Producer) Retrieved Juni 14, 2018, from [www.derekstockley.com.au: http://derekstockley.com.au/a-human-resources.html](http://derekstockley.com.au/a-human-resources.html)
- Tarigan, Robinson. (2007). *Ekonomi Regional, Teori dan Aplikasi* (Cetakan Keempat ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Thompson, Arthur A. and Strickland, A.J. And Gamble. (2005). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (Seventeenth ed.). New York: Mc Graw-Hill/Irwin, Inc.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ward, J Peppard dan J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*. Chichester: J. Wiley.