

Pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penjualan Otomotif Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT Hyundai Mobil Indonesia)

Andy Achmad Hendharsetiawan^{1,*}

* Korespondensi: e-mail: andy.achmad@dsn.ubharajaya.ac.id

¹ Program Studi Informatika; Universitas Bhayangkara Jakarta Raya; Jl. Raya Perjuangan Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat 17121; tlp (021) 88955882; fax (021) 88955871; e-mail: andy.achmad@dsn.ubharajaya.ac.id

Submitted: **9 Oktober 2020**
Revised: **30 Oktober 2020**
Accepted: **13 November 2020**
Published: **30 November 2020**

Abstract

Automotive sales industries and businesses are businesses that have a great contribution to economic growth in the country. Competition in the automotive sales business is also getting higher so it requires the need for the right business strategy to survive and grow. Most of these automotive businesses have utilized Information Technology (IT) to support their operations. However, the capability in planning, managing and implementing Information Systems and Information Technology (SI/IT) that is linked to the company's business strategy has not been fully implemented. Therefore, Strategic Planning of Information Systems is currently one of the keys in achieving the company's goals that must be aligned with the business strategy set by the company. The role of SI/IT should not only be an operational automation tool but more than that as an organizational key enabler. The study was conducted for modeling SI/IT strategy plan based on Hyundai's business strategy using Ward & Peppard methodology, analysis with SWOT, Value Chain, Five Force which then mapped into Critical Success Factor to obtain possible SI/IT strategies.

Keywords: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Automotive Industry

Abstrak

Industri dan bisnis penjualan otomotif merupakan bisnis yang memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi di negeri ini. Persaingan pada bisnis penjualan otomotif juga makin tinggi sehingga membutuhkan kebutuhan strategi bisnis yang tepat untuk bertahan dan tumbuh berkembang. Sebagian besar bisnis otomotif ini telah memanfaatkan Teknologi Informasi (TI) untuk menunjang operasionalnya. Namun kemampuan dalam perencanaan, pengelolaan serta implementasi Sistem Informasi dan Teknologi Informasi (SI/TI) yang dihubungkan dengan strategi bisnis perusahaan masih belum diterapkan sepenuhnya. Untuk itu Perencanaan Strategis Sistem Informasi saat ini merupakan salah satu kunci dalam pencapaian sasaran perusahaan yang harus diselaraskan dengan strategi bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan. Peranan SI/TI yang ada sebaiknya tidak hanya sebagai alat otomasi operasional namun lebih dari itu sebagai *key enabler* organisasi. Kajian yang dilakukan untuk pemodelan rencana strategi SI/TI berdasar strategi bisnis Hyundai dengan menggunakan metodologi Ward & Peppard, analisis dengan *SWOT*, *Value Chain*, *Five Force* yang kemudian dipetakan ke dalam *Critical Success Factor* untuk mendapatkan strategi-strategi SI/TI yang memungkinkan.

1. Pendahuluan

Di dalam buku *Strategic Planning for Information System* (Ward, 2002) mengatakan, untuk mendukung strategi bisnis sebuah perusahaan diperlukan suatu strategi Sistem Informasi (SI) dan Teknologi Informasi (TI) (Ari Wedhasmara, 2017). PT.Hyundai Mobil Indonesia (HMI) yang merupakan distributor utama mobil pemegang merek Hyundai di Indonesia dengan moto pemasarannya adalah *Drive Your Way*. Dengan visinya adalah mengembangkan Hyundai sebagai kendaraan pilihan masyarakat Indonesia yang memiliki nilai lebih dengan layanan purna jual yang baik dan menjadi menjadi pemain handal bisnis otomotif di Indonesia, menuntun Hyundai melakukan inovasi baik internal maupun eksternal sehingga mempunyai *competitive advantage* dibandingkan pesaing lainnya. Salah satu *competitive advantage* yang perlu dipertimbangkan di masa sekarang ini adalah kesiapan Sistem Informasi/Teknologi Informasi (SI/TI) yang dimiliki. Peranan SI/TI yang ada sebaiknya tidak hanya sebagai alat otomasi operasional namun harus sebagai *key enabler* organisasi. Untuk itu perlu adanya suatu hal yang dilakukan Hyundai untuk menyikapi kecenderungan ini agar tidak ditinggal oleh konsumen dan tetap dapat menyelaraskan strategi SI/TI dengan visi dan misi bisnisnya. Kajian ini akan mencari model rencana strategis SI/TI yang sesuai dengan strategi bisnis Hyundai dengan menggunakan metodologi *Ward & Peppard* dengan metode analisis adalah *SWOT*, *Value Chain*, *Five Force* yang kemudian dipetakan ke dalam *Critical Succes Factor* untuk mendapatkan strategi-strategi SI/TI yang memungkinkan. Selanjutnya dipetakan dalam matriks McFarlan sebagai future portfolio Application dan dikaitkan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan & Norton, 2001). Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemodelan perencanaan strategis sistem informasi di bidang industri penjualan otomotif yang sesuai dengan strategi bisnisnya.

2. Metode Penelitian

Pada dasarnya, metodologi penyusunan perencanaan strategis SI/TI PT HMI terdiri dari penganalisaan kondisi saat ini dan penganalisaan terhadap kondisi ideal (*future*). Penganalisaan kondisi saat ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang memadai mengenai kondisi penerapan TI saat ini di PT HMI. Yang termasuk ke dalam hal ini adalah penganalisaan terhadap aplikasi bisnis yang telah ada, infrastruktur TI, Sumber Daya Manusia (SDM) pendukung, peraturan-peraturan internal yang ada dan terkait dengan penerapan TI. Sedangkan untuk penganalisaan terhadap kondisi ideal dilakukan untuk menyusun kondisi atau konsep ideal bagi PT HMI dalam penerapan TI untuk mendukung keseluruhan proses bisnisnya. Penganalisaan difokuskan pada bagaimana TI dapat mendukung tercapainya visi dan misi PT HMI. Konsep metodologi yang digunakan dalam perencanaan strategis SI/TI PT HMI ini yaitu metodologi perencanaan yang mengacu pada *John Ward* dan *Joe Peppard* (Ward and Peppard, 2002). Kemudian dilakukan analisis *Value Chain* untuk menghasilkan formula

yang sesuai untuk industri penjualan otomotif. Sedangkan untuk mendapatkan formulasi IS/IT digunakan *tools Balanced Scorecard* (BSC) (Robert S. Kaplan, 2001). Metode formulasi IS/IT yang align dengan BSC ini untuk mengoptimalkan perencanaan strategis IS/IT ini dengan strategi bisnis perusahaan. Gambar 1 memperlihatkan langkah-langkah formulasi IS/IT Strategy dengan BSC hingga mencapai IS/IT Portfolio.



Sumber: (Ward and Peppard, 2002)

Gambar 1. IS/IT Strategy Align with BSC Strategy

3. Hasil dan Pembahasan

3. 1. Analisis *Value Chain*

Analisis *value chain* digunakan untuk memetakan seluruh proses kerja pada organisasi PT HMI, baik pada aktivitas utama maupun pada aktivitas pendukung. Analisis *value chain* dilakukan untuk memetakan seluruh proses kerja yang terjadi dalam organisasi menjadi dua kategori aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung (Firmansyah et al., 2017). Langkah awal untuk melakukan analisis *value chain* adalah dengan memahami proses bisnis dalam suatu organisasi dan keterkaitan antara unit bisnis atau departemen yang satu dengan yang lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Kemudian alur informasi di setiap proses dapat dikaji agar ketersediaan informasi dapat disediakan dengan lebih tepat, cepat dan biaya yang lebih rendah. Hal ini memungkinkan proses pengadaan yang cepat dan tidak birokratis, analisis penjualan produk tertentu di suatu regional secara *realtime* dan laporan keuangan terkontrol. Secara singkat, *value chain* mendorong terjadinya *re-engineering* suatu organisasi sehingga dapat beroperasi lebih optimal. Mengacu pada dokumen organisasi yang menyebutkan tugas dan fungsi setiap unit kerja berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap proses kerja yang terjadi di masing-masing unit kerja, maka diagram *value chain* dapat terlihat seperti gambar 2.



Sumber: Hasil Penelitian (2020)

Gambar 2. Analisis Value Chain

3.2. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

Dengan melakukan analisis *value chain*, maka dapat ditemukan adanya aktivitas-aktivitas utama yang memiliki nilai (*value*) (Gable, 2020) yang dilakukan dalam kegiatan bisnis PT HMI. Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam kategori aktivitas utama, yaitu : a. *Inbound Logistic* (Penerimaan unit mobil, Penerimaan suku cadang, Penerimaan Asesoris Unit), b. *Operation* (Perencanaan dan Pengendalian Distribusi, Proses Distribusi Unit Mobil, Suku Cadang dan Asesoris Unit), c. *Outbound Logistic* (Penanganan dan Pengiriman Unit Mobil, Suku Cadang dan Asesoris), d. *Sales & Marketing* (Pemasaran dan Penjualan) e. *Services* (Jasa Pelayanan Purna Jual dan Pemeliharaan) f. Penanganan Klaim dan Komplain.

3.3. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

Dengan melakukan analisis *value chain*, maka dapat ditemukan adanya aktivitas-aktivitas pendukung dalam kegiatan bisnis PT HMI. Aktivitas-aktivitas yang termasuk ke dalam kategori aktivitas pendukung, yaitu *Corporate Infrastructure* (Sistem Informasi dan Otomasi Proses peralatan bengkel dan Fasilitas Sipil, b. Perencanaan dan Pengendalian Keuangan, c. Perencanaan Bisnis, d. *Human Resources Management* (Perencanaan Organisasi dan Rencana Kerja, Pengembangan SDM, Kompensasi (misal: Gaji, Tunjangan, Insentif, Asuransi), Penegakan Disiplin dan Pemutusan Hubungan Kerja, e. *Procurement* (Pengadaan Barang dan Jasa). Pada industry ini bidang yang menjadi faktor penentu kesuksesan dan memberikan peningkatan performansi yang signifikan adalah *inbound logistics*, *operation*, *outbound logistics*, *sales and marketing* dan *services*.

Inbound logistics yakni harus melakukan proses penerimaan mobil, suku cadang dari PT HIM dan asesoris dari vendor lain. *Operation* yakni melakukan proses perencanaan dan pengendalian distribusi, proses distribusi unit mobil, suku cadang dan asesoris itu sendiri serta proses penerimaan asesoris unit. *Outbound logistics* yakni melakukan pengelolaan dan pengiriman unit mobil, suku cadang dan asesoris unit. *Sales and marketing* yakni memproses permintaan dari konsumen dan dilanjutkan ke proses *outbound logistics* dan melakukan analisis

penjualan untuk menentukan strategi sales berikutnya. *Services* yakni memproses permintaan dari konsumen dalam hal maintenance setelah pembelian barang, Jasa pelayanan purna jual dan pemeliharaan penanganan klaim dan komplain. Hal ini berguna untuk menjamin kepuasan pelanggan.

3.4. Analisis SWOT (*Strength & Weakness*) dan Lingkungan Bisnis Eksternal

Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dihasilkan dari analisis lingkungan bisnis internal dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang dihasilkan dari analisis lingkungan bisnis eksternal. Hasil dari analisis SWOT ini akan menghasilkan strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Weakness*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*) (AW et al., 2019). Keempat strategi inilah yang akan dijadikan sebagai strategi bisnis dan menjadi acuan bagi penentuan *Critical Success Factor* yang akan berguna untuk memetakan kebutuhan sistem informasi di PT HMI.

Berdasarkan analisa SWOT yang telah dilakukan menghasilkan strategi-strategi bisnis, yang kemudian dikelompokkan ke dalam perspektif BSC (Kaplan, 2005) sebagai berikut:

a. Perspektif *Financial* (Keuangan)

- SB1. Meningkatkan penjualan dengan menambah segmen pasar baru.
- SB2. Meningkatkan kinerja keuangan dengan peningkatan penjualan.
- SB3. Memangkas biaya produksi dan biaya distribusi dengan memanfaatkan teknologi informasi seoptimal mungkin.

b. Perspektif *Customer* (Pelanggan)

- SB4. Mengembangkan program *Social Community* untuk meningkatkan *image* perusahaan dan mendidik masyarakat tentang produk Hyundai dengan melalui kegiatan sosial.
- SB5. Meningkatkan kepuasan konsumen dengan meningkatkan nilai dan pelayanan yang diterima konsumen.
- SB6. Mengembangkan hubungan dengan konsumen untuk meningkatkan loyalitas produk.

c. Perspektif *Internal Business Process*

- SB7. Mendata aset dan peningkatan penggunaan.
- SB8. Menggencarkan promosi di internet dan berbagai media lainnya.
- SB9. Meningkatkan pola kerja efektif untuk meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga mampu menghasilkan penjualan produk.
- SB10. Meningkatkan kolaborasi untuk meningkatkan peningkatan penjualan.
- SB11. Peningkatan integrasi antar bagian untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- SB12. Meningkatkan akses informasi strategis.
- SB13. Perbaiki proses pemesanan unit, meningkatkan kualitas dan meningkatkan ketepatan waktu pemesanan.
- SB14. Meningkatkan kualitas produk sehingga memberikan produk irit bahan bakar, ramah lingkungan dan memenuhi standar emisi gas buang.

SB15. Mengembangkan kemampuan menyediakan informasi strategis berhubungan dengan konsumen, dan pasar.

d. Perspektif *Learning & Innovation* (Pembelajaran dan Inovasi)

SB16. Pengembangan riset pasar untuk mengembangkan pasar baru dengan differensiasi produk yang berbeda dengan merk lain.

SB17. Pengembangan kompetensi karyawan untuk bersaing secara global.

SB18. Pengembangan produk baru berorientasi kepada konsumen.

SB19. Pengembangan investasi untuk pengembangan produk baru sesuai dengan teknologi terbaru (inovasi).

3.5. Pemetaan Strategi Bisnis (*Strategy Map*) BSC

Strategi bisnis dipetakan ke dalam *strategy map* dengan menggunakan *tools* BSS (Hu et al., 2017) untuk melihat keterkaitan antara strategi bisnis yang satu dengan yang lainnya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Tabel 2. Identifikasi Pola Solusi dan Kebutuhan Sistem Informasi dengan CSF dan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

No	Strategi	Critical Succes Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan	
PERSPEKTIF FINANCIAL						
SB1.	Meningkatkan penjualan dengan menambah segmen pasar baru	Pengembangan segmen pasar baru	1.	Penyediaan aplikasi analisa konsumen dan pasar	<i>Business Intelligence</i> CR	<i>Sales & Operasional Marketing & After Sales</i>
			2.	Aplikasi pemasaran <i>online</i>	M	
			Peningkatan jaringan pemasaran, <i>service</i> dan <i>sparepart</i>	Penyediaan sistem pesanan kendaraan, <i>sparepart</i> sehingga memudahkan pemesanan di seluruh Indonesia	<i>Dealer Network System</i>	
		Variasi segmen bertambah	Aplikasi analisa segmen pasar dan pangsa pasar	SI <i>Marketing Research & analysis</i>	<i>Sales & Operasional Marketing & After Sales</i>	
SB2.	Meningkatkan kinerja keuangan dengan peningkatan penjualan	Peningkatan media promosi untuk meningkatkan pemahaman konsumen terhadap produk		Penyediaan informasi produk dan perusahaan	<i>Company website</i>	Corporate
			1.	Penyediaan aplikasi untuk mendata preferensi produk menurut konsumen	<i>CRM Business Intelligence</i>	<i>Sales & Operasional Marketing & After Sales</i>
			2.	Penyediaan		

Pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penjualan Otomotif Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Hyundai Mobil Indonesia)

No	Strategi	Critical Success Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
			3. <i>database</i> konsumen Penyediaan fasilitas analisa data untuk pengambilan keputusan		
	Peningkatan jaringan pemasaran PT.HMI		1. Penyediaan aplikasi untuk berhubungan dengan <i>dealer</i> dan konsumen secara <i>online</i> 2. Aplikasi kolaborasi dengan jaringan pemasaran lain	<i>Dealer Network System</i>	-Sales & Operasional -Marketing & After Sales Finance
	Peningkatan promosi produk untuk meningkatkan volume penjualan		1. Aplikasi <i>online</i> untuk promosi produk 2. Penyediaan <i>mobile promotion</i> dengan kerjasama dengan operator telekomunikasi 3. Aplikasi pembelian online	SI SMS Promotion	-Sales & Operasional -Marketing & After Sales
	Mempermudah alur informasi dalam prosedur pemesanan		1. Penyediaan aplikasi <i>flow management</i> . 2. Aplikasi manajemen dokumen	SI Workflow MS SI Document MS	General affairs
SB2	Memangkas biaya produksi dan biaya distribusi dengan memanfaatkan teknologi informasi seoptimal mungkin	Pengembangan budaya perusahaan untuk peningkatan efisiensi.	Penyediaan aplikasi <i>online</i> internal untuk mensosialisasikan program	-Email system -Web Intranet	General Affair
PERSPEKTIF CUSTOMER					
SB4	Mengembangkan program <i>Social Com-munity</i> untuk meningkatkan <i>image</i> perusahaan melalui kegiatan sosial	Peningkatan peran perusahaan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat			
SB5	Meningkatkan Kepuasan Konsumen dengan meningkatkan nilai dan pelayanan yang diterima konsumen	Peningkatan pasar riset untuk mengetahui preferensi konsumen	1. Aplikasi analisa data konsumen, pola pembelian, segmen pasar 2. Penyediaan aplikasi untuk pengumpulan	<i>Business Intelligence</i> CRM	Sales & Operasional Marketing & After Sales

No	Strategi	Critical Succes Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
			data konsumen dan pemeliharaan hubungan dengan konsumen		
	Peningkatan layanan yang diberikan konsumen		<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan aplikasi analisa data konsumen, pola pembelian, preferensi produk dan <i>service</i> 2. Aplikasi untuk meningkatkan hubungan dengan konsumen, memberikan pelayanan mengenai pertanyaan dan keluhan 	<i>Business Intelligence</i> CRM	Sales & Operasional <i>Marketing & After Sales</i>
	Mempermudah dan mempercepat delivery		<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplikasi pemesanan <i>online</i> 2. Apikasi untuk memantau status pengiriman kendaraan 	<i>Dealer Network System</i>	Sales & Operasional <i>Marketing & After Sales</i>
	Peningkatan Jaringan pemasaran, <i>service</i> dan <i>sparepart</i>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan sistem pemesanan online kendaraan, <i>sparepart</i> sehingga memudahkan pemesanan di seluruh Indonesia 2. Penyediaan aplikasi untuk pengajuan program promosi secara <i>online</i> 	<i>Dealer Network System</i>	Sales & Operasional <i>Marketing & After Sales</i>
	Peningkatan <i>customer satisfaction index</i>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan aplikasi untuk menampung keluhan konsumen 2. Peningkatan aplikasi untuk menyediakan solusi bagi keluhan konsumen 	SI <i>Helpdesk System</i> SI <i>Knowledge Management</i>	Sales & Operasional <i>Marketing & After Sales</i>
	Meningkatkan kemudahan pemesanan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan aplikasi pemesanan 	SI <i>dealer Network</i>	Meningkatkan kemudahan pemesanan

Pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penjualan Otomotif Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Hyundai Mobil Indonesia)

No	Strategi	Critical Succes Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
		kendaraan	kendaraan berbasis web	System	kendaraan
			2. Penyediaan aplikasi pemesanan berbasis mobile	SI Mobile Sales	
	Meningkatkan kemudahan pembelian sparepart dan service		1. Penyediaan aplikasi pemesanan sparepart online	SI Online Purchase Order	Marketing After Sales Sales & Operasional
			2. Penyediaan aplikasi pemesanan service kendaraan		
	Mempercepat proses delivery produk		1. Penyediaan aplikasi integrasi pembelian, pengontrolan kualitas	SCM	Procurement Marketing After Sales
			2. Penyediaan aplikasi penjadwalan pengiriman		
			3. Penyediaan aplikasi untuk pengontrolan inventori barang		
	Memberikan produk sesuai dengan permintaan konsumen		1. Penyediaan aplikasi untuk pengontrolan kualitas spesifikasi produk	SI Quality Control & Monitoring	Marketing After Sales
			2. Penyediaan aplikasi monitoring status produk		
	Memberikan variasi sarana pembayaran		1. Penyediaan sarana pemabayaran dengan perusahaan leasing	SI Dealer Network System	Finance & Accounting
			2. Penyediaan aplikasi pembayaran dengan bank	SI Finance & Accounting	
			3. Penyediaan aplikasi pengontrolan status keuangan		
SB6.	Mengembang-kan hubungan dengan konsumen untuk mening-katkan loyali-tas produk	Peningkatan program pelayanan konsumen	1. Penyediaan aplikasi untuk menampung keluhan dan saran dari konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • CRM • Helpdesk • Knowledge management 	-Sales & Operasional -Marketing After Sales
			2. Penyediaan aplikasi untuk menampung berbagai solusi		

No	Strategi	Critical Succes Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan	
			dari permasalahan konsumen			
Perspektif Internal Business Process						
SB7	Mendata aset dan peningkatan penggunaan	Pengembangan pendataan aset	1. Penyediaan aplikasi untuk menginventarisasi aset dan nilainya 2. Penyediaan aplikasi untuk perhitungan umur dan depresiasi serta nilai buku	SI Asset Management System	General Affairs	
		Pengembangan utilitas aset	Penyediaan aplikasi informasi penggunaan aset	SI Asset Management System	General affairs	
		Peningkatan informasi aset	akses Penyediaan aplikasi informasi daftar aset, nilai aset dan penggunaan	SI Asset Management System	General Affairs	
SB8	Menggencarkan promosi di internet dan berbagai media lainnya	Peningkatan jangkauan komunikasi promosi	media untuk	Penyediaan aplikasi untuk promosi secara online atau dengan mobile	SI Online Marketing SMS Promotion	-Sales & Operasional -Marketing After Sales
		Peningkatan terhadap konsumen	akses	1. Penyediaan jaringan informasi untuk meningkatkan transaksi dengan konsumen. 2. Penyediaan aplikasi untuk berkomunikasi dengan konsumen	• SI Dealer Network system • Email system • Maling list Forum	-Sales & Operasional -Marketing After Sales
SB9.	Meningkatkan pola kerja efektif untuk meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga mampu menghasilkan penjualan produk	Pengembangan budaya perusahaan untuk peningkatan efisiensi.		Penyediaan aplikasi online internal untuk mensosialisasikan program	Email system Web Intranet	General Affair
		Sosialisasi perusahaan program peningkatan produktivitas.	program dalam	Penyediaan aplikasi internal untuk mensosialisasikan program	Email system Web Intranet	Human Resource Management
		Peningkatan dengan manajemen	pelatihan lembaga	Penyediaan aplikasi untuk pelatihan dengan lembaga manajemen	Knowledge Management	Human Resource Management

Pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penjualan Otomotif Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Hyundai Mobil Indonesia)

No	Strategi	Critical Success Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
SB10.	Meningkatkan kolaborasi untuk meningkatkan penjualan	Pelaksanaan kerjasama dengan produsen otomotif lain	Penyediaan sistem informasi untuk kolaborasi dengan produsen, <i>supplier</i> dan R & D dan Lembaga terkait	• SCM	-Sales & Operasional - Procurement
SB11.	Peningkatan integrasi antar bagian untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.	Peningkatan kemampuan berbagi informasi antar bagian	Penyediaan aplikasi untuk pertukaran informasi dalam perusahaan.	<i>Email system</i> <i>Knowledge Management</i> <i>SI Integrated Online System</i>	-Sales & Operational -Marketing & After Sales -Human Resource Management & General Affairs Procurement
SB12.	Meningkatkan akses informasi strategis	Peningkatan akses informasi tanpa batas waktu dan tempat	Penyediaan informasi dengan tanpa ada batasan waktu, dan tempat	<i>Mobile portal</i> <i>Company website</i>	Corporate
SB13.	Perbaikan proses pemesanan unit, meningkatkan kualitas dan meningkatkan ketepatan waktu pemesanan	Peningkatan ketepatan waktu pemesanan unit	1. Penyediaan aplikasi <i>online</i> internal untuk menyediakan <i>standard operating procedure</i> , dan <i>guideline</i> kepada karyawan 2. Menyediaan aplikasi untuk mengevaluasi standar kualitas	<i>SI Product Control Monitoring</i>	<i>System & Operational Procedure</i> <i>Sales & Operational</i> <i>Marketing & After Sales</i> <i>General Affair</i>
		Peningkatan Pengontrolan <i>sparepart</i> produser dari	1. Penyediaan aplikasi untuk mengevaluasi standar kualitas <i>sparepart</i> 2. Penyediaan aplikasi <i>online</i> untuk integrasi dengan Produser, dealer & subdealer	• <i>Online SCM</i> • <i>SI Sparepart Control</i>	<i>Sales & Operational</i> <i>Procurement</i>
SB14.	Meningkatkan kualitas produk sehingga memberikan produk yang kompetitif, ramah lingkungan dan memenuhi standar emisi gas	Peningkatan program pengembangan kualitas menyeluruh	1. Penyediaan aplikasi untuk inventori 2. Penyediaan aplikasi untuk memonitor standar kualitas produk 3. Penyediaan	• SCM • <i>SI Quality Control & Monitoring</i>	<i>Sales & Operational Procurement</i>

No	Strategi	Critical Succes Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
	buang		aplikasi untuk integrasi pembelian dari <i>supplier</i>		
		Pemenuhan standar lingkungan pada produk yang dihasilkan		- -	-
SB15.	Mengembang-kan kemam-puan menye-diakan informasi strategis berhubungan dengan konsumen, dan pasar	Peningkatan kerjasama dengan lembaga riset pemasaran	-	-	-
		Pengembangan kerjasama dengan <i>dealer, supplier</i> dan produsen otomotif lain.	Penyediaan aplikasi terintegrasi antara <i>supplier, bengkel</i> dan produsen otomotif.	<i>Dealer network System</i> SCM	<i>Sales & Operational Marketing & after Sales</i>
Perspektif Learning & Innovation (Pembelajaran dan Inovasi)					
SB16	Pengembangan riset pasar untuk me-ngembangkan pasar baru dengan di-ferensiasi produk.	Peningkatan informasi pasar, konsumen dan persaingan	1. Aplikasi untuk pengumpulan informasi, menjaga hubungan dan menampung keluhan dan saran konsumen 2. Aplikasi analisa riset pasar dan konsumen	• CRM • <i>Business Intelligence</i>	<i>Sales & Operasional Marketing After Sales</i>
SB17.	Pengembangan kompetensi karyawan untuk bersaing secara global.	Peningkatan pelatihan internal dan eksternal.	1. Aplikasi analisa kebutuhan training buat karyawan 2. Aplikasi untuk penyediaan pelatihan online secara internal	-SI <i>Online Learning</i> -HRIS	<i>Human Resource Management</i>
		Penempatan tenaga karyawan pada tugas/jabatan yang sesuai dengan kompetensinya dan monitoring evaluasi kinerja	Aplikasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kompetensi	HRIS	<i>Human Resource Management</i>
		Pelaksanaan sanksi yang tepat dan tegas	Penyediaan aplikasi untuk mencatat historikal disiplin dan pelanggaran karyawan	HRIS	<i>Human Resource Management</i>

Pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penjualan Otomotif Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PT Hyundai Mobil Indonesia)

No	Strategi	Critical Success Factor	Pola Solusi SI	Solusi Sistem Informasi	Departemen yang membutuhkan
SB18.	Pengembangan Produk baru berorientasi kepada konsumen	Penurunan complain konsumen	1. Penyediaan aplikasi untuk pencatatan keluhan konsumen 2. Penyediaan aplikasi untuk mencatat solusi dari keluhan dan untuk menjalin hubungan dengan konsumen	CRM Helpdesk Knowledge Management	Sales & Operasional Marketing & after Sales
		Peningkatan pengetahuan tentang referensi konsumen, pola pembelian dan segmen pasar.	1. Penyediaan aplikasi analisa referensi konsumen, pola pembelian, dan segmen pasar. 2. Penyediaan aplikasi untuk mengumpulkan pengetahuan yang ada.	Business Intelligence Knowledge Management	Marketing & After sales
SB19.	Pengembangan investasi untuk pengembangan produk baru sesuai dengan teknologi baru (inovasi)	Pelaksanaan transfer teknologi dari Hyundai	Penyediaan aplikasi dengan transfer teknologi	SI Online Learning	Sales & Operational
		Kolaborasi dengan peneliti untuk pengembangan teknologi	Penyediaan aplikasi untuk penelitian dengan produsen lain.	Knowledge Management	Sales & Operational

Sumber: Hasil Penelitian (2020)

3.6. Metode Five Forces

Five Forces meliputi *threat of new entrants*, *threat of substitute*, *bargaining of supplier*, *bargaining buyer*, *rivalry* (Firmansyah et al., 2017).

Threat of new entrants berdasarkan pengamatan sekarang, secara umum ancaman utama untuk adanya pendatang baru adalah produk-produk China yang mulai memenuhi pasar Indonesia yang berarti dapat mengurangi pangsa pasar yang ada atau produk sejenis dari merek mobil yang sudah ada. Di samping itu adanya beberapa produsen lokal yang mencoba mengeluarkan mobil nasional. Kekuatan utama pendatang baru adalah dengan menawarkan harga yang murah dibanding dengan produk otomotif yang sudah ada sekarang sehingga bagi konsumen yang sensitif terhadap harga, maka produk ini menjadi pilihan yang sangat terjangkau dengan inovasinya.

Threat of substitute produk-produk yang dapat menggantikan posisi pemakaian mobil Hyundai misalnya *public transportation* (Kereta api, busway, dan lain-lain), *secondary transportation* (Sepeda motor).

Bargaining power of Supplier HMI adalah distributor mobil tunggal sehingga HMI mempunyai nilai tawar yang tinggi terhadap supplier karena permintaan mobil pasti melalui HMI

dan berarti kuantitas produksi bergantung dari informasi dari perusahaan ini. Kekuatan tawar supplier adalah rendah, karena PT.HMI adalah satu-satunya distributor tunggal untuk mobil merek Hyundai di Indonesia. Hal ini menguntungkan perusahaan ini karena menjamin ketersediaan mobil yang dipesan pelanggan dan layanan purna jual sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Bargaining power of Buyer, daya tawar konsumen terhadap produk PT HMI adalah harga mobil hyundai relatif lebih murah dibandingkan dengan mobil merk lain, teknologi yang dicapai memenuhi standar internasional, kualitas yang terjamin ditandai dengan pelayanan purna jual yang sudah tersebar di seluruh wilayah Indonesia, hyundai memiliki keunggulan mesin CRDi (*engine Diesel*) dan pengembangan mobil listrik yang merupakan titik tangguh Hyundai yakni *Fuel Efficiency, Durability, Comfort dan Maintenance*. Kekuatan tawar buyer adalah sedang, karena masyarakat Indonesia belum banyak mengenal mobil-mobil Hyundai, dan dampaknya kepada PT.HMI adalah masih perlu promosi besar-besaran atas keunggulan teknologi mobil hyundai dengan harga yang bersaing.

3.7. Penentuan Future Application Portfolio

Berdasarkan hasil identifikasi pola solusi dan kebutuhan sistem informasi yang dibutuhkan oleh PT HMI, kemudian dilakukan gap analysis antara SI/TI yang dibutuhkan dengan SI/TI yang sudah ada sehingga menghasilkan future application portfolio SI/TI dalam bentuk *Mc.Farlan Strategic Grid*.

Tabel 4. *Future Application Portfolio*

Strategic	High Potential
<ul style="list-style-type: none"> • SCM (Supplay Change Management) • CRM (Customer Relationship Management) • Business Intelligence (BI) • Sistem Informasi (SI) Marketing & Research Analysis (SIMRA) • SI Product Quality Control & Monitoring (SIPQM) • SI Sparepart Control (SISC) • SI Online Learning (SIOL) • SI Integrated Online System (SIIOS) • Dealer Network system (DNS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile Sales (MS) • Mobile Portal (MP) • SI SMS Promotion (SISP) • SI Knowledge Management (SIKM)
Key Operational	Support
<ul style="list-style-type: none"> • SI Helpdesk (SIH) • SI Online Marketing (SIOM) • SI Online Purchase Order (SIPO) • SI Document management (SIDM) • Human Resource Information System (HIRS) • SI Asset Management (SIAM) • SI Workflow Management (SIWM) • SI Finance & Accounting (SIFA) • Sistem Aplikasi Logistik (SAL) • Sistem Aplikasi <i>After Sales</i> (SAAS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Email • Mailing list (MILIS) • Company Website (CW) • Forum • Web Intranet (WI)

Sumber: Hasil Penelitian (2020)

Penentuan matriks tersebut berdasarkan 1) *High potential*, aplikasi yang kemungkinan penting di masa dating, 2) *Strategic*, aplikasi kritikal yang menjadi competitive advantage perusahaan, 3) *Key operational*, aplikasi yang menjadi alat menjalankan kegiatan operasional, 4) *Support*, aplikasi yang mendukung kegiatan organisasi (Ashshidiqy & Ali, 2019).

3.8. Gap Analysis

Analisis ini mencari solusi-solusi yang akan menjadi *future application portfolio* dengan cara menganalisis aplikasi-aplikasi yang sudah ada dan aplikasi-aplikasi yang dibutuhkan sehingga didapat solusi-solusi yang akan dikembangkan selanjutnya.

Kebutuhan Existing	SCM	CRM	BI	SIMRA	SIPQM	SIOPO	SISC	SIOL	SIOS	SIOM	DNS	MS	MP	SISP	SIKM	SIH	SIDM	HRIS	SIFA	SIAM	SIWM	CW	WI	SAL	SAAS	HAPUS	
	Hyundai Online Integrated System (HOIS)									TT																	
Sistem Aplikasi Marketing (Prospecting & CRM) (SAM)																											HP
Sistem Aplikasi Logistik (SAL)																									TT		
Sistem Aplikasi Sales & Distribution (SASD)							TT																				
Sistem Aplikasi After Sales (SAAS)																										TT	
Sistem Aplikasi Finance & Accounting (SAFA)																			TT								
Sistem Aplikasi Human Resource (SAHR)																											HP
BARU	TB	TB	TB	TB	TB		TB	TB		TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB	TB		TB	TB	TB	TB				

Sumber: Hasil Penelitian (2020)

Gambar 2. Analisis Value Chain

3.9. Penentuan Future Application Portofolio

Setelah didapatkan hasil dari gap analysis sehingga bisa ditentukan tindakan apa yang harus dilakukan terhadap aplikasi saat ini dengan aplikasi future. Oleh karena itu dapat disusun sebuah roadmap untuk pemenuhan kebutuhan SI berdasarkan *future application portfolio*, seperti terlihat pada tabel berikut.

No	Aplikasi	Tahun I			Tahun II			Tahun III			Tahun IV		
		Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
1	SIDM												
2	SIAM												
3	SIWM												
4	HRIS												
5	SIOPO												
6	SIOM												
7	SIH												
11	SCM												
12	SIPQM												
13	SISC												
14	DNS												
15	SIOL												
16	SIMRA												
17	BI												
18	SIKM												
19	MP												
20	MS												
21	SISP												
22	CRM												
23	CW												
24	WI												

Sumber: Hasil Penelitian (2020)

Gambar 3. Tabel Roadmap

4. Kesimpulan

Pada industri penjualan otomotif dalam kancah persaingan usaha yang ketat tersebut diperlukan kebijakan khususnya dalam penyusunan model Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Teknologi Informasi dengan pendekatan BSC guna mendukung permodelan

perencanaan strategis SI/TI pada industri otomotif. Penyusunan dengan mengintegrasikan strategi BSC mendapatkan output model Perencanaan Strategis SI/TI (PSSI) yang lengkap, komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan oleh industri penjualan otomotif. Hal utama yang perlu diperhatikan dalam model perencanaan strategis ini adalah sebagai berikut a) Teknologi bukan hanya menuntut penguasaan atas perangkat kerasnya, melainkan mengubah budaya dan perilaku agar dapat berinteraksi dengan pihak lain dalam suatu sistem. b) Sistem yang terbaik adalah yang sesuai dengan kebutuhan dan memberikan manfaat secara maksimal. c) Penyiapan sistem yang mendorong pemanfaatan Teknologi Informasi sebagai suatu kebutuhan dari seluruh stakeholder, baik bagi Pemerintah, Swasta maupun Masyarakat. d) Solusi SI/TI yang diberikan dapat memecahkan permasalahan strategis yang muncul di PT. HMI, misalnya Aplikasi SIIOS (Sistem Informasi *Integrated Online System*) dapat mengintegrasikan sistem antar bagian yang ada di dalam organisasi serta mengintegrasikan sistem dealer-dealer Hyundai yang terdapat di seluruh Indonesia

Daftar Pustaka

- Ari Wedhasmara. (2017). Langkah-Langkah Perencanaan Strategis Sistem Informasi Dengan Menggunakan Metode Ward And Peppard | Wedhasmara | Jurnal Sistem Informasi. *Jsi*.
- Ashshidiqy, N., & Ali, H. (2019). Penyelarasan Teknologi Informasidengan Strategi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i1.46>
- AW, A., Sulistyowati, N., & MM, Sk. (2019). Strategic Planning Analysis of Information System Technology Using SWOT Method. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(4), p8862. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.04.2019.p8862>
- Firmansyah, Y., Purwaningtias, D., Pudjadi, T., & Tommy, A. (2017). Tinjauan Metodologi Ward dan Peppard Dalam Menentukan Perencanaan Strategis SI / TI Pada Perusahaan. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*.
- Gable, G. G. (2020). The past and future of The Journal of Strategic Information Systems: A conversation with Bob Galliers. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(3), 101612. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101612>
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664–676. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.026>
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy and Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. In *Accounting Horizons*. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Robert S. Kaplan, D. P. N. (2001). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action - Strategy Focused Organization*.
- Ward, J. and J. P. (2002). *Strategic Planning for Information Systems (3rd Edition)*. https://www.researchgate.net/publication/272486646_Strategic_Planning_for_Information_Systems_3rd_Edition