

MODEL PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI PADA INDUSTRI PENYIARAN TELEVISI DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DAN *BALANCED SCORECARD*

Agus Sunarto

Voice Of America
asunarto@voanews.com

Zainal A. Hasibuan

Program Studi Magister Teknologi Informasi
Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia
zhasibua@cs.ui.ac.id

Abstrak

Semakin tingginya persaingan perusahaan media penyiaran di Indonesia saat ini, khususnya televisi, memunculkan kebutuhan strategi bisnis untuk bertahan. Hampir semua media penyiaran memanfaatkan TI dalam kegiatan operasionalnya. Akan tetapi kemampuan perencanaan, pengelolaan dan implementasi SI/TI yang dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan masih kurang diterapkan. Hal ini terlihat dari output program siaran dari setiap stasiun TV memiliki corak dan ragam yang sama. Diferensiasi dan inovasi produk tidak muncul dimana antara satu stasiun dengan stasiun lainnya menghasilkan produk yang serupa tapi tak sama. Padahal audien mereka terdiri dari berbagai lapisan, budaya dan latar belakang sosial, yang pasti mempunyai selera yang berbeda dan ini merupakan peluang yang perlu digarap lebih cermat. Perencanaan Strategis Sistem Informasi kini merupakan salah satu kunci dalam pencapaian sasaran perusahaan, karena harus selaras dengan strategi bisnis yang dijalankan. Model Perencanaan Strategis Sistem Informasi yang akan dibahas dalam kajian ini adalah menggunakan strategi bisnis *Blue Ocean Strategy (BOS)* diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard (BSC)*. Dengan sifat-sifat pada *BOS* dan *BSC*, model ini menjawab kebutuhan model Perencanaan Strategis Sistem Informasi pada industri media televisi yang berkarakteristik dinamis, inovatif, dan tingkat persaingan tinggi dengan hasil pencapaian yang terukur dan komprehensif. Model ini diimplementasikan dalam *PSSI TV Anak Space Toon*. Hasil kajian menunjukkan sebuah model *PSSI* industri penyiaran TV yang selaras dengan strateginya. Komponen-komponen industri penyiaran yang tertangkap dalam kurva nilai *BOS* dipetakan kedalam 4 perspektif *BSC*, yaitu persepektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pemetaan ini selanjutnya mengelaborasi kebutuhan SI/TI sejalan dengan strategi bisnis *BOS* menggunakan empat perspektif *BSC*. Kebutuhan SI/TI yang muncul kemudian diinventarisir untuk dijalankan sesuai dengan manajemen strategis SI/TI-nya.

Kata kunci : *Blue Ocean Strategy (BOS)*, *Balanced Scorecard (BSC)*

1. PENDAHULUAN

Ward dan Peparad dalam bukunya *Strategic Planning for Information System* mengatakan, untuk mendukung strategi bisnis sebuah perusahaan diperlukan suatu strategi Sistem Informasi (SI) dan Teknologi Informasi (IT) [12]. Dalam beberapa dekade belakangan ini dengan kemajuan TI, para pelaku bisnis di bidang media masa khususnya elektronik banyak mengalami perubahan. Efisiensi dan efektivitas kerja sangat dirasakan pengaruhnya terutama perangkat editor audio dan video berbasis komputer menggantikan mesin analog. Dengan harga memori yang cenderung menurun dan kecepatan komputer terus meningkat disertai oleh kapasitas penyimpanan data semakin besar serta ditemukannya teknologi kompresi file audio dan video yang semakin baik, maka TI sangat *feasible* dan *reliable* untuk diimplementasikan.

Dengan banyaknya stasiun baru menimbulkan tingginya tingkat persaingan target pendengar dan pengiklan antar industri penyiaran. Bisnis penyiaran memiliki karakteristik yang khas, dua target bisnis sekaligus menjadi sasaran yang harus tercapai yaitu target mencapai jumlah pendengar sebesar-besarnya dan target pendapatan yang didapatkan dari belanja iklan oleh

pemasang iklan. Tetapi semakin banyak iklan dipasang semakin kontraproduktif terhadap usaha menjangkau pangsa pendengar.

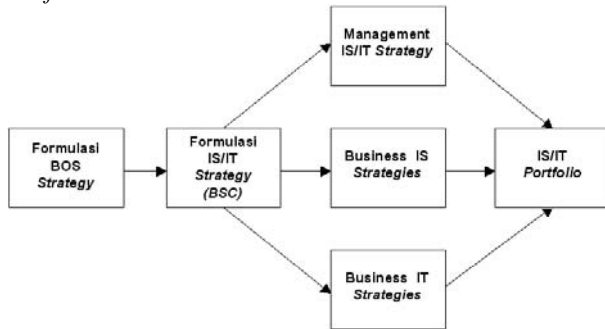
Dengan problematik yang dihadapi dalam bisnis industri penyiaran ini peran perencanaan strategis sistem informasi menjadi penting dan menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Dengan perencanaan strategi SI/TI diharapkan memberikan arahan, dan konsentrasi pada usahanya agar mencapai target. Berlatar belakang hal tersebut kajian ini dilakukan untuk menghasilkan suatu model perencanaan strategis sistem informasi bagi industri penyiaranTelevisi.

2. METODOLOGI

Langkah-langkah penelitian dimulai dengan pencarian *Business strategy* yang cocok dengan karakteristik industri penyiaran hingga menemukan *tools* yang tepat untuk mendapatkan formula IS/IT *strategy*.

Kemudian analisa PEST digunakan untuk menganalisis lingkungan luar yang mempengaruhi kegiatan bisnis dilihat dari aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Dari analisis PEST didapatkan formula yang cocok digunakan dengan kondisi industri media penyiaran saat ini yaitu *Blue Ocean Strategy (BOS)*.

Sedangkan untuk mendapatkan formulasi IS/IT digunakan *tools Balanced Scorecard* (BOS). Metode formulasi IS/IT yang *align* dengan BOS ini merupakan sesuatu yang baru untuk menjelaskan formulasi IS/IT *strategy align* dengan formulasi bisnis BOS. Gambar 1 memperlihatkan langkah-langkah formulasi IS/IT *Strategy* dengan BOS dan BSC hingga mencapai *IS/IT Portfolio*.



Gambar 1. IS/IT *Strategy Align* with BOS *Strategy*

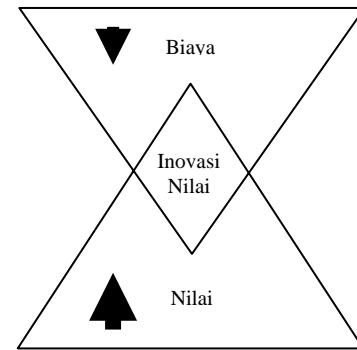
3. LANDASAN TEORI

Kajian ini berlandaskan teori-teori yang berhubungan dengan obyek kajian. Selain menggunakan teori dan teknik perencanaan strategis sistem informasi, dalam kajian ini juga di ambil teori-teori bidang ilmu komunikasi sebagai landasan ilmu dari bidang industri penyiaran. Manfaat dari teori-teori tersebut dalam kajian ini untuk mempermudah dalam memahami karakteristik dari industri penyiaran. Sementara BOS dan BSC sebagai inti dari pemodelan Perencanaan Strategis Sistem Informasi ini, menampung apa saja yang menjadi faktor penentu dalam industri ini.

Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS), yang ditulis oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne adalah bagian dari proses strategi bisnis. Dari segi definisi BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan [9]. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* atau Samudera Merah.

Pendekatan BOS menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi. Perpaduan antara inovasi dan nilai menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan. Pada gambar 2 berikut ini menjelaskan inovasi nilai yang diciptakan dengan menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi konsumen.



Gambar 2. Diagram Usaha menciptakan Diferensiasi dan Biaya Rendah [9];

Pendekatan yang sistematis yang dirancang oleh Kim dan Mauborgne dalam membuat *Blue Ocean Strategy* secara garis besar terdiri dari enam prinsip strategi yang terkelompok dalam dua prinsip yaitu Prinsip Perumusan dan Prinsip Pelaksanaan.

3.1.1 Prinsip Perumusan

1. Merekonstruksi batasan-batasan pasar. Caranya dengan melakukan kerangka kerja “*six path*” yaitu:
 - a. Mencermati industri-industri alternatif.
 - b. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri.
 - c. Mencermati rantai pembeli.
 - d. Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap.
 - e. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli.
 - f. Mencermati waktu.
 - g. Fokus pada gambaran besar bukan pada angka.
2. Menjangkau melampaui permintaan yang ada.
3. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat dengan melakukan urutan sebagai berikut:
 - a. **Utilitas**, sejauh mana produk memiliki utilitas atau kemanfaatan bagi konsumennya.
 - b. **Harga**. Yaitu menerapkan harga strategis yang tepat sehingga menarik massa pembeli sehingga mereka mempunyai kemampuan membeli produk yang ditawarkan.
 - c. **Biaya**. Apakah perusahaan bisa mencapai biaya sasaran sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan pada level harga yang strategis.
 - d. **Pengadopsian**. Apakah ada rintangan atau hambatan dalam pengadopsian ide.

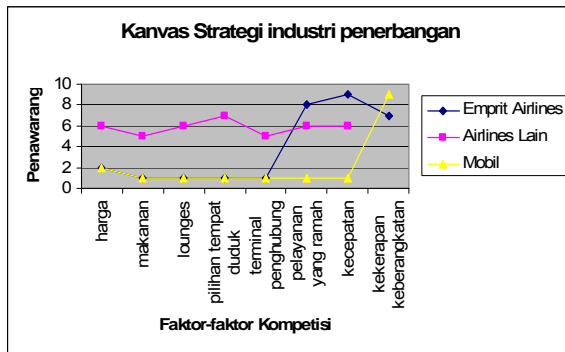
3.1.2 Prinsip Eksekusi atau Pelaksanaan

1. Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi.
2. Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi. Organisasi harus mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi sejak awal.

3.1.3 Tools dan Kerangka kerja

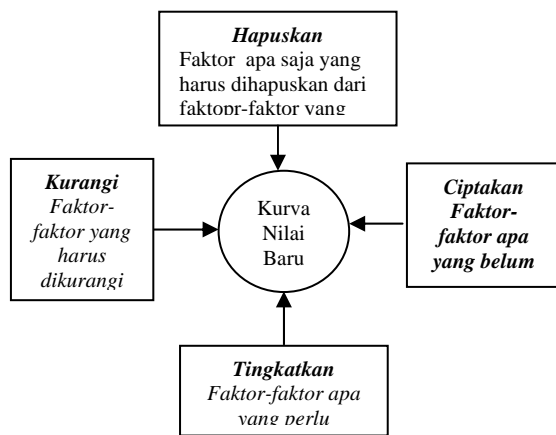
Pada saat merumuskan dan menjalankan BOS digunakan kerangka kerja dan *tools*. Beberapa *tools* dan kerangka kerja tersebut adalah:

1. **Kanvas Strategi.** Gambar 3 dibawah ini adalah contoh sebuah kanvas strategi industri penerbangan, yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam industri penerbangan.



Gambar 3. Contoh Kanvas Strategy Industri Penerbangan [9]

2. **Kerangka Kerja 4 langkah.** Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Untuk membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang menentukan dalam industri di ketengahkan dalam Kerangka kerja 4 langkah (*Four Action Framework*) Seperti dijelaskan dalam Gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Kerangka Kerja 4 Langkah [9]

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.*” *Balanced Scorecard* pada awal diperkenalkan adalah merupakan suatu sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan

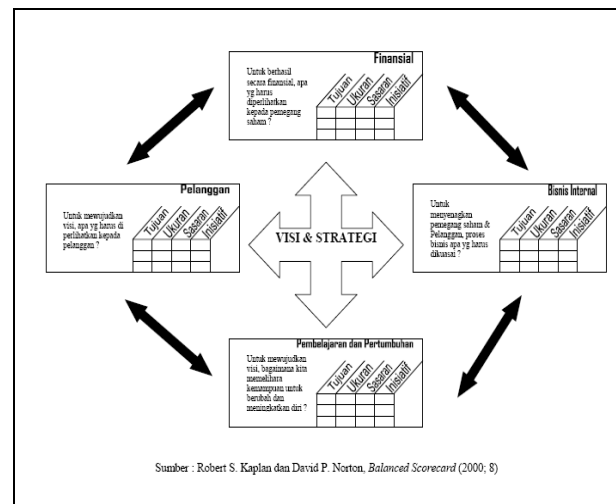
pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Kaplan dan Norton telah memperkenalkan *Balanced Scorecard* pada tingkat organisasi *enterprise*. Prinsip dasar dari *Balanced Scorecard* ini adalah titik pandang penilaian sebuah perusahaan hendaknya tidak hanya dilihat dari segi finansial saja tetapi juga harus ditambahkan dengan ukuran-ukuran dari perspektif lainnya seperti tingkat kepuasan kustomer, proses internal dan kemampuan melakukan inovasi.

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

“...a set of measure that's gives top managers a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process and the organization's innovation and improvements activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.” [8]

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

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



Gambar 5. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Pada gambar 5 menjelaskan bagaimana visi dan strategi perusahaan menciptakan 4 perspektif pengukuran *balanced scorecard* dan keterkaitan antar perspektif.

Matriks Portofolio

McFarlan dan McKenney (1983) mengemukakan sebuah model untuk mengkategorikan sistem informasi

kedalam empat golongan yaitu pendukung (*support*), *High Potential*, *Key Operational* dan *Strategic*.

1. *Strategic*
Sistem informasi yang kritis untuk bisnis dan kesuksesan mendatang.
2. *Key Operational*
Sistem informasi yang penting untuk mendukung kelangsungan bisnis saat ini dan harus selalu dijaga keefektifannya.
3. *Support*
Membantu meningkatkan efisiensi proses bisnis dan efektivitas manajemen, namun tidak kritis bagi bisnis.
4. *High Potential*
Sistem informasi yang terwujud dari inovasi-inovasi baru dan sangat potensial mencapai keunggulan kompetitif.

Gambar 6 menjelaskan susunan keempat golongan dalam matrix portofolio McFarlan.

STRATEGIC	HIGH POTENTIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Application that are critical to sustaining future business strategic 	<ul style="list-style-type: none"> • Application that may be important in achieving future success
<ul style="list-style-type: none"> • Application on which the organization currently depends for success 	<ul style="list-style-type: none"> • Application that are valuable but not critical to success
KEY OPERATIONAL	SUPPORT

Gambar 6. Application Portfolio McFarlan [12]

industri penyiaran memiliki ciri khas yang ingin dicapai: peningkatan *revenue* dan peningkatan audien. Tingkat keberlanjutan industri penyiaran ditentukan oleh dua hal tersebut. Karena itu dalam konteks model *IS/IT strategy* yang akan dibangun juga diprasyarakatkan terpenuhinya sasaran tersebut.

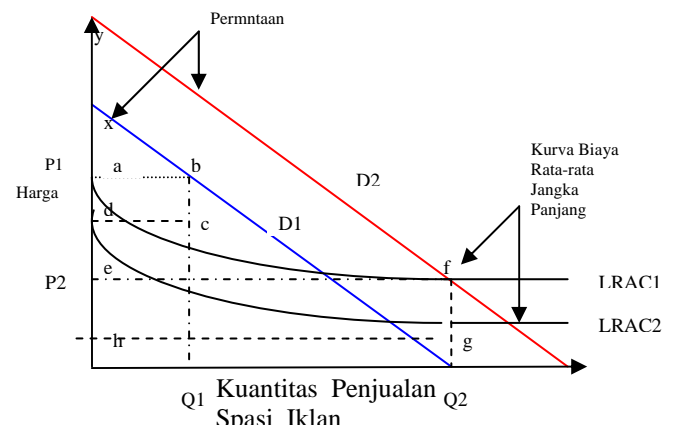
4. ANALISA

Analisa Blue Ocean Strategy

Menentukan *business strategy* dalam lingkungan yang sarat perubahan harus menciptakan inovasi yang harus mempertimbangkan tiga hal: *who*, *what* dan *how* [1]. *Who* adalah siapa, yaitu sasaran segmentasi yang sesungguhnya ingin di capai, *What* adalah *value* apa yang akan diberikan dengan inovasi tersebut, dan *How* adalah bagaimana caranya menciptakan inovasi tersebut. *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah sebuah proses *management strategic* yang mampu mengubah paradigma pelaku bisnis dalam menghadapi persaingan. BOS adalah mengenai bagaimana menguasai ruang pasar yang tidak diperebutkan sehingga dengan demikian persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang bebas dari kompetisi ini disebut sebagai *Blue Ocean* atau samudera biru sementara yang sarat dengan persaingan adalah *Red Ocean*. [9]

Kajian ini menitikberatkan pada *Blue Ocean Strategy* karena strategi ini menyeimbangkan *value* antara *customer* dan keuntungan perusahaan yang diakomodasi dalam strategi bisnis. Yang ingin ditekankan adalah apa yang dibutuhkan oleh industri penyiaran adalah inovasi yang menciptakan *value*, bukan inovasi saja dan keluar dari persaingan tetapi lebih dari itu, bagaimana menciptakan *value* bagi konsumen industri ini yang tidak didapatkan dari pesaing. Selain itu juga untuk mempertimbangkan keberlangsungan bisnis penyiaran dalam jangka panjang, inovasi dan *value* yang diciptakan harus mempertimbangkan faktor *economic* dan *provable*. Artinya pelaku bisnis harus sangat mempertimbangkan inovasi yang dilakukan yaitu berapa biaya yang di keluarkan harus *feasible* secara ekonomis dan mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang. Berikut ini gambar yang menjelaskan hubungan antara inovasi dan tingkat permintaan.

Gambar 7 mencoba menghubungkan bagaimana inovasi nilai secara radikal akan meningkatkan daya tarik dengan meningkatnya permintaan terhadap produknya, yang menggeser kurva permintaan dari D1 ke D2.



Gambar 7. Grafik hubungan Inovasi, Biaya dan Kuantitas Penjualan pada Industri Penyiaran TV

Harga ditentukan secara strategis dari P1 ke P2 dengan tujuan memperluas pasar. Hasilnya, meningkatnya penjualan spasi iklan dari Q1 ke Q2. Selain itu juga mengurangi biaya rata-rata jangka panjang dari LRAC1 menjadi LRAC2 yang secara jangka panjang menghindari munculnya *follower* pada inovasi ini. Akibatnya pemasang iklan akan mendapatkan *value* dari iklan yang dipasangnya dari area *axb* menjadi *eyf*. Demikian juga bagi perusahaan memperoleh kenaikan laba dari area *abcd* menjadi *efgh*. Sehingga menciptakan kondisi yang *win-win solution* baik bagi pemasang iklan maupun bagi perusahaan.

Komponen BOS Mempengaruhi Industri Penyiaran

Dengan digunakannya *Blue Ocean Strategy* dalam industri penyiaran ini dan melihat kondisi persaingan penyiaran televisi di Indonesia saat ini, berikut ini adalah

faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan industri penyiaran Televisi di Indonesia:

1. *Faktor Rating*, adalah sejumlah angka penilaian yang dihasilkan berupa peringkat berdasarkan banyaknya audien yang mampu dicapai oleh sebuah stasiun televisi.
2. *Jangkauan siaran*. Jangkauan siaran berdasarkan lingkup daerah siaran adalah siaran lokal dan siaran nasional serta siaran jaringan.
3. *Segmentasi Audien*. Adalah sasaran audien yang ingin dicapai oleh sebuah televisi dapat didasarkan pada pengelompokan audien berdasarkan: *Gender* (Pria/wanita), *Umur* (Anak-anak, Remaja dan Dewasa), *Strata Sosial Ekonomi*, serta Program (Informasi/Berita, Hiburan, Pendidikan).
4. Harga Iklan berdasarkan jumlah audien biasanya ditemukan berapa harga per-audien. Misalnya sebuah acara berbiaya 20 juta rupiah mendapatkan jumlah penonton sebanyak 200.000 audien maka biaya per-audien yang dihasilkan adalah 1000 per-audien.
5. Tingkat Efisiensi dan Efektivitas iklan. Pihak pemasang iklan akan memperhitungkan tingkat efisiensi dan efektivitas iklan yang dipasangnya.
6. Program acara yang menarik bagi penonton. Disini dituntut tingkat kreativitas perancang program siaran sehingga penonton merasa terpenuhi dan terpuaskan dengan rancangan acara yang disajikan dan penonton akan loyal mengikuti acara selanjutnya.
7. Pengelompokan stasiun-stasiun televisi. Saat ini beberapa televisi melakukan pengelompokan (*grouping*) karena *take-over* (pembelian-alihan kepemilikan) maupun hubungan *partnership* (kemitraan), maupun pengelompokan jaringan tv lokal. Tujuan pengelompokan ini adalah untuk memperkuat daya saing, dan meningkatkan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan kondisi tingkat persaingan pada industri penyiaran di Indonesia, untuk menerapkan *Blue Ocean Strategy* perlu dilakukan langkah-langkah strategis untuk berpindah dari kondisi Samudera Merah ke Samudera Biru. Karena itu membuat sebuah kanvas strategi dilakukan kerangka kerja 4 langkah menuju *Blue Ocean Strategy* yaitu:

Hapuskan:

- Program Acara yang tidak cocok dengan target audien.
- Menghapuskan sistem harga iklan berdasarkan *rating*.
- Pemasangan iklan yang tidak sesuai segmen (mubazir).

Ciptakan:

- Index tingkat keberhasilan iklan berdasarkan kondisi pasar produk lokal sesuai target audien.
- *Inhouse Research and Development* yang memadukan antara *research program* dan *research pasar* untuk menilai tingkat keberhasilan beriklan.

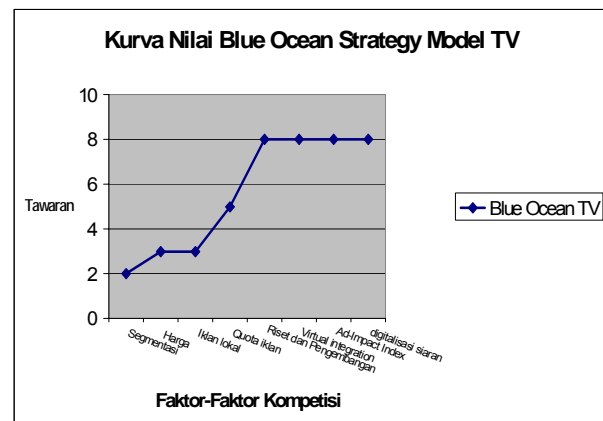
- Sistem Informasi *Audience Forecast* yang dapat memprediksikan tingkat kecenderungan audien dengan berbagai kondisi yang mempengaruhinya.
- Melangkah kepada Stasiun Televisi Digital.

Kurangi:

- Mengurangi tingkat ketergantungan *rating* oleh perusahaan pemeringkat.
- Mengurangi produksi acara yang telah terduplikasi di stasiun lain.
- Siaran Nasional dikurangi dan lebih menciptakan program-program bermuatan lokal.
- Iklan pada acara favorit dengan sistem kuota iklan.

Tingkatkan:

- Hubungan dengan *production house* dan tv lokal untuk membentuk jaringan dan menciptakan *virtual integration*.
- Meningkatkan Peran Departemen *Research and Development* untuk meningkatkan inovasi-inovasi yang berkesinambungan serta pengontrolan kualitas program.
- Kerjasama dengan perusahaan-perusahaan retail untuk mendapatkan data dampak iklan terhadap pemasaran produk secara langsung.



Gambar 8. Kurva Nilai Model TV Blue Ocean Strategy (TV BOS)

Pada gambar 8 berupa kurva nilai hasil dari penyerapan kerangka kerja 4 langkah BOS dihasilkan 8 komponen faktor kompetisi pada industri penyiaran, yaitu:

1. Segmentasi Jelas. Segmentasi tidak hanya audien tapi juga program acara.
2. Harga tidak terlalu tinggi disesuaikan dengan kondisi pasar lokal. Nilai iklan sebuah produk tidak lagi tergantung dari *rating* tetapi dihitung berdasarkan *cost-benefit* TV ditambah faktor indeks *Ad-impact* produk pengiklan.
3. Iklan Lokal. Iklan nasional dikurangi untuk mengurangi salah segmentasi audien
4. *Research and Development*. Peningkatan peran dari *R&D Division* dalam rangka sistem perhitungan *Impact Index* secara *inhouse* (dilakukan sendiri oleh Stasiun TV).

5. Menciptakan *virtual intergration* dengan TV jaringan untuk penurunan biaya operasional pengadaan stasiun *relay*.
6. *Ad-Impact Index* adalah sebuah angka indeks yang mencerminkan faktor pengaruh iklan terhadap produk tertentu di lokasi tertentu di daerah jangkauan siaran.
7. Digitalisasi siaran ditujukan untuk merangsang perkembangan pemasang iklan dan audien karena meningkatkannya mutu kualitas siaran.

Analisa Perencanaan Strategis SI/TI Industri Penyiaran

Pemetaan BOS kepada BSC

Untuk menyelaraskan antara *IS/IT strategy* dengan *Business strategy* perlu dipahami terlebih dahulu hubungan antara keduanya dalam industri penyiaran. Dalam konteks industri penyiaran, informasi sangat penting peranannya dalam menentukan tren dan arah kebijakan penyiaran. Karena industri jasa penyiaran banyak dipengaruhi sekali oleh kegandrungan dan kekinian (*tren and up to date*). Karena itu *IS/IT strategy* bukan hanya sebagai bagian pendukung saja tetap juga berfungsi sebagai penentu kebijakan.

IS/IT strategy dalam industri penyiaran juga di-*drive* secara langsung oleh *business strategy*. *IS/IT strategy* diharapkan mampu menspesifikasikan informasi-informasi apa yang dibutuhkan untuk merealisasikan *business strategy* dalam mencapai tujuan bisnisnya. Pada tahapan ini dianalisis perencanaan strategis sistem informasi dan teknologi informasi industri penyiaran berdasarkan analisis bisnis strategi-nya dengan berbasiskan metode *Balanced Scorecard*.

Pertama kali strategi bisnis samudera biru di petakan kepada strategi bisnis *Balanced scorecard*. Adapun tujuan dari pemetaan ini untuk mendapatkan perspektif yang lebih jelas dari perspektif finansial, pelanggan, internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran. Karena hasilnya dipetakan menjadi empat perspektif akan memberikan gambaran yang lebih jelas saat dilanjutkan dengan pemetaan *Balanced Scorecard*. Pemetaan-pemetaan ini akan mengarahkan kepada kebutuhan sistem informasi dan teknologi informasi akibat *strategy bisnis* yang telah disusun. Berikut ini table yang menjelaskan pemetaan BOS ke BSC.

Tabel 1. Pemetaan BOS kepada BSC

Blue Ocean Strategy	Balanced ScoreCard			
	Finansial	Customer	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Segmentasi		•	•	•
Harga	•		•	
Iklan lokal	•	•		•
Quota iklan		•	•	
Riset dan Pengembangan		•	•	•
Virtual integration	•	•	•	
Ad-Impact Index	•	•	•	
Digitalisasi Siaran		•	•	•

Dari Tabel 1 diatas didapatkan analisa BSC terhadap Komponen BOS sebagai berikut:

Perspektif Finansial terhadap Komponen BOS:

- Dengan penetapan harga iklan yang kompetitif dalam jangka panjang meningkatkan potensi pendapatan iklan.
- Dengan adanya iklan lokal yang lebih adaptif maka potensi pemasang iklan lokal akan terserap dan akan memberikan pemasukan secara finansial.
- Dengan adanya *virtual integration* maka *market* akan semakin luas dan secara finansial meningkatkan potensi pendapatan.
- Penerapan *Ad-impact index* secara *real* akan meningkatkan pendapatan disebabkan *rate card* ikut naik bila indeks *ad-impact* sebuah *product* iklan naik.

Perspektif Customer terhadap Komponen BOS

- Dengan menetapkan segmentasi pada BOS TV maka *customer audience* yang menjadi target akan menciptakan loyalitas yang tinggi. Dari segi pemasang iklan akan menguntungkan karena target pasarnya sesuai berarti iklan yang dipasang akan efektif.
- Dengan adanya iklan dan program acara lokal mudah diterima audien karena adanya kedekatan sosial dan budaya. Dari sisi pengiklan adanya iklan yang diadaptasi ke lokal maka iklan yang dipasang menjadi efektif karena pesan yang disampaikan akan lebih mudah sampai.
- Adanya Quota iklan pada setiap acara akan menjadikan adanya kepastian pola siaran berakibat dari sisi audien keberadaan iklan akan menciptakan pola menonton yang nyaman. Keuntungan bagi pengiklan, akan lebih mudah untuk merencanakan anggaran iklan mereka.
- Dengan adanya riset dan pengembangan terhadap setiap acara yang ditayangkan dari sisi audien akan membuat terpenuhinya selera acara yang diinginkan.

Dari sisi pengiklan akan lebih mengetahui karakteristik target sasaran iklan mereka.

- Adanya *virtual integration* diantara TV lokal akan memudahkan pemasang iklan dalam pemasangan iklan sesuai target market mereka secara efektif.
- Adanya *Ad-Impact Index* bagi pemasang iklan akan bisa mengukur sejauh mana efektivitas iklan mereka dengan pertumbuhan bisnis mereka.
- Dengan pemanfaatan teknologi digital bagi audien akan memberikan kepuasan terhadap kualitas siaran yang dipancarkan. Demikian juga bagi pengiklan, materi iklan mereka secara maksimal tersampaikan ke audien dengan baik dan secara digital hasil penayangan iklan dapat di monitor oleh mereka.

Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Komponen BOS

- Dengan adanya sasaran segmentasi yang jelas serta konsisten dari segi operasional dan proses kreatif, acara dan materi siaran akan lebih fokus. Program acara akan tergarap dengan baik, demikian juga dengan kualitas dan kuantitas tercapai.
- Dengan iklan lokal proses kreatif terus berjalan, dengan kegiatan pada departemen produksi khususnya bagian adaptasi program akan semakin berkembang dan kedepan bagian produksi dapat menjadi *profit center* dimana hasil produksinya bukan saja dipakai oleh stasiun sendiri bahkan bisa melebar ke TV lainnya.
- Dengan adanya penerapan quota iklan bagian operasional siaran akan tetap terjaga dengan format siaran yang selalu tetap. Hal ini akan memberikan kepastian mengenai durasi siaran dan isi siaran lebih berbobot.
- Format siaran yang tetap akan memberikan kemudahan pula pada proses implementasi sistem jaringan tv dimana slot iklan dan durasi acara yang tetap mempermudah stasiun jaringan mengatur dan mengadaptasi kepada format siaran setiap anggota jaringan TV.
- Program siaran yang tidak terpaku pada *system rating* akan memberikan keleluasaan pada produser dalam memproduksi programnya. Tidak ada efek “aji mumpung” dimana program siaran yang mempunyai *rating* tinggi di “genjot” durasi semaksimal mungkin untuk mendapatkan sponsor sebanyak-banyaknya yang berakibat sering terjadi pemaksaan kreativitas yang akan menurunkan kualitas program acara.
- Terciptanya hubungan yang dekat secara organisasi perusahaan antara anggota TV jaringan akan mempermudah dalam mengkoordinasikan target program yang akan dicapai dan sistem administrasi

pengelolaan iklan didalamnya. Sehingga TV anggota jaringan yang jauh dari Jakarta sebagai pusat transaksi pun akan mendapatkan pangsa pasar.

- Dengan sistem digital siaran akan mempermudah pengintegrasian sistem siaran kedalam sistem *data base* siaran menjadi sistem administrasi otomatis.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Komponen BOS

- Dengan *Blue Ocean Strategy* setiap karyawan akan dituntut memiliki kemampuan inovasi dan kreativitas serta produktivitas yang tinggi untuk menghasilkan sesuai segmentasi dan target *output* yang diharapkan. Karena itu pelatihan dan pendidikan bagi karyawan sangat dibutuhkan, apalagi dengan adanya kemajuan teknologi digital setiap karyawan dituntut untuk menguasainya sesuai bidangnya.
- Tim kerja yang solid akan tumbuh ketika target kerja karyawan fokus pada kualitas dan idealisme kreatif mereka bukan pada selera pasar. Hasil akhir produk program siaran akan lebih berbobot bahkan mempunyai nilai “*corporate social responsibility*” yaitu audien yang menonton program tidak dibodohi, adanya unsur pendidikan dan *moral story* yang terkandung dalam program acara yang mudah dicerna karena ada unsur “*local content*”.
- Proses kreativitas dan idealisme akan terus mengalir dari setiap anggota tim seiring dengan tertampungnya aspirasi dan ide mereka dalam setiap karya-karya mereka. Proses pembelajaran dan perkembangan juga terjadi didalamnya dimana dengan komunikasi yang terjalin diantara anggota tim akan mempermudah terjadinya proses transfer pengetahuan dan keahlian dari anggota tim senior kepada yang lebih junior pada setiap aktivitas mereka.

4.2.2 Portofolio aplikasi

Hasil pemetaan BOS dan BSC dapat diuraikan kembali untuk mendapatkan potensial kebutuhan SI dan TI. Berikut ini analisa kebutuhan SI/TI berdasarkan pemetaan BOS pada BSC. *IS Demand* adalah kebutuhan sistem informasi atas strategi yang dibuat dari tiap-tiap perspektif BSC, seperti di tampilkan dalam tabel 3. Tabel 4 adalah SI/TI demand dikelompokkan berdasarkan integrasi BOS-BSC.

Tabel 2. SI/TI Demand TV AST dari formulasi perspektif BSC

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif	SI Demand	Potensial Teknologi
Finansial	Meningkatkan Pemasukan Iklan	% revenue	15 % revenue tiap tahun	Meningkatkan mutu siaran dan meningkatkan kepercayaan pengiklan.	Sistem Informasi Otomatisasi dan Mangemen Siaran, Sistem Informasi Analisa Iklan, SI Akuntansi	Ad index-Impact Analyzer, Sistem Informasi Mangemen Siaran, ERP, SCM
	Meningkatkan Pemasukan Iklan Lokal	% iklan lokal	Menaikkan iklan lokal 30%	Meningkatkan Mutu Acara siaran lokal	Sistem Informasi Otomatisasi dan Mangemen Siaran	Sistem Informasi Mangemen Siaran, Ad index-Impact Analyzer, CRM
	Meningkatkan Jangkauan Siaran, dan Market Share	Jumlah perusahaan	virtual integration dengan major retailer dan production house di tiap ibukota propinsi dan kabupaten	Menjajaki sistem informasi on line, dengan stake holder	Sistem Informasi On line anggota jaringan	SCM, Ad index-Impact Analyzer
Customer	Meningkatkan Loyalitas Pengiklan	Reorder iklan	Meningkatkan re order pemasangan iklan minimal 5x	Sistem Discount, Akurasi dan Efektivitas beriklan	Sistem informasi Akuntansi terpadu , Sistem Informasi Analisa Efek Iklan, Sistem Informasi Otomatisasi dan mangemen Siaran	ERP, Ad index-Impact Analyzer, Sistem Informasi Mangemen Siaran
	Meningkatkan Loyalitas Audience	Jumlah Audience	Mempertahankan audience loyal dan menambah jumlah audience	Meningkatkan kuantitatif dan kualitatif produksi lokal	Sistem Informasi On line dengan Pelanggan, Sistem Informasi riset audience	SCM, CRM, Sistem Informasi Mangemen Siaran
	Meningkatkan Kepuasan Customer	% keluhan	Menurunkan tingkat % komplain sebesar 10%	Meningkatkan mutu siaran, Sistem Pelayanan On line kepada pemasang iklan	Sistem Informasi Audience Relation, Sistem Informasi Knowledge Management.	Company Portal, CRM, Sistem Informasi SMS Interaktif, Ad Impact Analyzer
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Efisiensi	% biaya	Menurunkan biaya produksi siaran sendiri sebesar 20%	Virtual Integration dengan Perusahaan Mitra	Sistem Informasi On line Jaringan	SCM, Ad index-Impact Analyzer, Sistem Informasi Management siaran
	Meningkatkan Produktivitas dan Kreativitas	% produksi acara sendiri	Menaikkan jumlah acara produksi sendiri sebesar 50%	Virtual Integration dengan Perusahaan Mitra	Sistem Informasi On line Jaringan	SCM, CRM, Sistem Informasi Mangemen Siaran
	Meningkatkan Komunikasi dan Koordinasi Siaran	% waktu produksi	Menurunkan 15% tenggat waktu produksi	Membuat Standarisasi Operasional dan Prosedur	Sistem Informasi otomatisasi dan Mangement siaran, Data Base, Email, Company Portal, Knowledge Management System	Sistem Informasi Mangemen Siaran, ERP
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan Keahlian dan Pengetahuan Staff	% biaya	Menurunkan biaya produksi siaran sendiri sebesar 20%	Virtual Integration dengan Perusahaan mitra	Sistem Informasi On line mitra	SCM, Ad index-Impact Analyzer, Sistem Informasi Management siaran
	Meningkatkan Produktivitas dan Kreatifitas Staff Staff	% Produksi sendri	Menaikkan jumlah acara produksi sendiri sebesar 50%	Pendidikan dan Pelattihan	Sistem Informasi Kepegawaian, Data base	SI HR, data Warehouse

Tabel 3. SI/TI Demand TV BOS hasil Integrasi BOS-BSC

BOS PER BSC	Segmentasi	Harga	Iklan Lokal	Quota Iklan	Riset dan Pengembangan	Virtual Integration	Ad-Impact Index	IS DEMAND	POTENSIAL IT
Finansial		•	•			•	•	SI- Otomatisasi dan Manajemen Siaran, SI- Analisa Audience. SI- Otomatisasi dan Manajemen Siaran, SI- On line anggota jaringan, SI-Akuntansi	Data Warehouse, Ad index-Impact Analyzer and Forecast, SI Audience Analyzer-Arianna, FTP, ERP, SCM, SI Management Siaran.
Customer	•		•	•	•	•	•	SI- Akuntansi Terpadu SI- Riset Pengaruh beriklan pada produk, Sistem Otomat siaran. SI-Pelayanan Pelanggan, SI-Riset Audience <i>SI-Knowledge management</i>	SCM, CRM, SI Management Siaran, ERP, Company Portal, SI- SMS TV Interactive. Ad-Impact Analyzer
Proses Bisnis Internal	•	•		•	•	•	•	SI Transaksi On line Jaringan, SI Otomat siaran, SI Knowledge Centre, Email, Intranet	SI Management Siaran, ERP, Company Portal, Intranet, mail server, chat server, SCM, TV BOS XML
Pembelajaran dan Pertumbuhan	•		•		•			SCM, SI Knowledge Centre, Sistem Informasi Kepegawaian, Data Warehouse	SI HR, Data warehouse, SCM, Sistem Informasi Management Siaran.

Hasil potensial teknologi kemudian dipetakan kedalam McFarlan *Portofolio* seperti gambar 9. Pemetaan dilakukan berdasarkan sifat dan kedudukan SI/TI terhadap kontribusi perusahaan dalam mempertahankan posisinya di area samudera biru. Baik dalam skala waktu sekarang maupun skala ke depan. Khusus pada bagian *high potential*.

STRATEGIC	HIGH POTENTIAL
<ul style="list-style-type: none"> Data Warehouse Company Portal CRM, SI-Knowledge Centre SI-SMS TV Sistem Informasi Otomatisasi Operational Siaran 	<ul style="list-style-type: none"> ERP TV BOS XML SCM SI- Marketing Research Ad Impact Forecast
<ul style="list-style-type: none"> Accounting and Finance HR Application 	<ul style="list-style-type: none"> Intranet Email Office Application
KEY OPERATIONAL	SUPPORT

Gambar 9. McFarlan Portofolio BOS TV [12]

Penempatan posisi pada McFarlan *Portofolio*, hasil pemetaan aplikasi didasarkan pada alasan-alasan sebagai berikut:

Support:

Aplikasi-aplikasi seperti Intranet, Email dan Microsoft Office adalah aplikasi-aplikasi bersifat *support* artinya

keberadaan aplikasi ini tidak mempengaruhi tercapai tidaknya sasaran bisnis perusahaan.

Key Operasional:

Aplikasi-aplikasi seperti *Accounting* and *Finance* adalah aplikasi yang sangat diperlukan dalam operasi TV BOS sehari-hari.

Strategic:

Aplikasi-aplikasi seperti *Data Warehouse*, *Company Portal*, CRM dan *SI-Ad Impact Forecast* adalah aplikasi yang menentukan berjalannya *Blue Ocean Strategy*, tanpa aplikasi ini tidak mungkin TV BOS mencapai area Samudera Biru.

High Potential:

Adalah aplikasi-aplikasi yang akan mengukuhkan TV BOS sebagai pemain tunggal di area *Blue Ocean* dimasa datang.

5. KESIMPULAN

Dalam kondisi industri penyiaran dengan tingkat persaingan sangat tinggi diperlukan sebuah terobosan agar industri ini tetap sehat dan mampu bertahan. Model Perencanaan Strategis Sistem Informasi/Teknologi Informasi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy-Balanced Scorecard* (BOS-BSC) menjawab kebutuhan akan model perencanaan strategis SI/TI pada industri ini. Pendekatan terintegrasi antara strategi bisnis *Blue Ocean Strategy* dengan *Balanced Scorecard* menghasilkan model Perencanaan Strategis SI/TI (PSSI) yang komprehensif sehingga cocok digunakan pada industri penyiaran TV.

Hasil kajian menyimpulkan inovasi merupakan faktor yang strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Pada kajian ini ditemukan pula bahwa pelaku industri industri TV di Indonesia terjebak dalam persaingan yang “berdarah-darah” akibat faktor pengukuran keberhasilan program mereka dalam ukuran *rating audience*. Dari hasil pengamatan, *Rating* belum menunjukkan kenyataan yang sesungguhnya tentang keberhasilan sebuah program baik dari sisi pengiklan maupun audien. Sehubungan dengan hal itu *Blue Ocean Strategy* merupakan salah satu pilihan strategi bisnis ini untuk keluar dari kondisi tersebut. Formulasi BOS mendapatkan salah satu komponen sebagai solusi pengganti *rating* yang disebut *Ad-Impact Index* yaitu sebuah index yang menunjukkan ukuran kualitatif pengaruh iklan yang dipasang di stasiun TV terhadap target pemasangan iklan seperti penjualan meningkat, tingkat kesadaran konsumen naik dan lain sebagainya. Untuk ukuran tingkat kepuasan audien diukur secara kualitatif yaitu melalui survei. Solusi tersebut diintegrasikan kedalam BSC untuk mendapatkan sebuah Perencanaan Strategis Sistem Informasi yang lebih fokus, serta komprehensif serta dinamis yang sesuai dengan karakteristik TV.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anderson, Jamie. “*Creativity is not enough: ICT Enabled Strategic Innovation*”, European Journal of Innovation Management No 9, issue 2 pp 129-148.,2006
- [2] Ardianto, E and Erdinala, L. *Komunikasi Massa Suatu Pengantar*, Simbiosis Rekatama Media, Bandung 2005.
- [3] Gold, C. “Total quality management in information technology services-IS measures: a blancing act”. Research Note Ernst & Young Center for Information Technology and Strategic, Boston, 1992.
- [4] Grambergen, W. “*The Balanced Scorecard and IT Governance*”. *Information System Control Journal*, Volume 2, 2000.
- [5] Hevner, A R, Berndt D J and Studnicki J, *Strategic Information Systems Planning with Box structures*, IEEE Journal, 2000.
- [6] Ishak, Irni Suzila, *Designing a Strategic Information System Planning Methodologu For Malaysian Institutes Of Higher Learning (ISP-IPTA)*, IIS Volo VI, No 1-2, 2005.
- [7] http://www.iacis.org/iis/2005_IIS/PDFs/Ishak_Alias.pdf (16 Januari 2007, 23:10).
- [8] Kaplan, R. and D. Norton, *The Balanced Scorecard: translating vision into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- [9] Kim, W. Chan and Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*, Harvard Business School Publishing Corporation, edisi Indonesia 2006.
- [10] Mass Media, http://en.wikipedia.org/wiki/Mass_media, January 16 2007 : 22:10..
- [11] Rogerson, S. & Fidler, C. *Strategic Information Planning; Its Adoption and Use, Information Management and Computer Security*, (2), 1-7.} (1994).
- [12] Ward, J and Pepard Joe. *Strategic Planning for Information System*, third Edition, John Wiley & Sons Ltd, England. 2002.
- [13] Wilcocks, L. *Information Management. The Evaluation Systems Investment*, Chapman & Hall, London 1995.