



PERENCANAAN PORTOFOLIO APLIKASI PADA *CONTACT CENTER* TELKOM AREA SURABAYA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* (BOS) DAN *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Sidharta Sidharta[✉]

Teknik Informatika, Institut Teknologi Kreatif Bina Nusantara, Malang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 2019-03-27

Disetujui 2019-04-28

Dipublikasikan 2019-04-30

Keywords:

Balanced scorecard, blue ocean strategy, contact center, perencanaan strategi sistem informasi

Abstrak

Ketatnya persaingan dalam bisnis *contact center* saat ini menjadi alasan kuat dalam menerapkan strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan. *blue ocean strategy* (BOS) merupakan strategi bisnis yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi persaingan tersebut. BOS dapat menemukan ruang baru dalam bisnis yang dapat meningkatkan efisiensi bisnis dan proses kinerja. BOS akan diintegrasikan kedalam *balanced scorecard* (BSC) yang akan menjawab setiap tantangan yang ada dalam bisnis *contact center* yang dinamis, inovatif dan terukur. Komponen-komponen dalam bisnis *contact center* akan dipetakan dalam kurva BOS kemudian diintegrasikan ke dalam empat perspektif dalam BSC untuk memperoleh kebutuhan bisnis yang selanjutnya akan menghasilkan portofolio aplikasi.

Abstract

The tight competition in the contact center business is currently a strong reason for implementing the right business strategy to survive and win the competition. Blue Ocean Strategy (BOS) is the right business strategy to use in the face of competition. BOS can find new space in business that can improve business efficiency and performance processes. BOS will be integrated into the Balanced Scorecard (BSC) that will answer every challenge in a dynamic, innovative and measurable contact center business. The components in the contact center business will be mapped on the BOS curve then integrated into four perspectives in the BSC to obtain business needs which will then produce an application portfolio.

[✉]Alamat korespondensi :

sshidarta9@gmail.com

PENDAHULUAN

Pengertian *relationship marketing* yang didefinisikan sebagai semua kegiatan pemasaran yang diarahkan untuk membangun, mengembangkan, dan mempertahankan pertukaran relasional yang sukses (Morgan & Hunt, 1994), telah memiliki dampak luar biasa pada perkembangan teori dan praktik pemasaran setelahnya. Hubungan pemasaran adalah praktik umum di banyak konteks bisnis-ke-konsumen, merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (O'Malley & Prothero, 2004) dan merupakan faktor penting dalam perkembangan ekonomi baru (Gummesson, 2002).



Perusahaan terus terlibat dalam berbagai kegiatan (seperti menawarkan program loyalitas, berkomunikasi dengan pelanggan melalui telepon dan email dan melatih karyawan untuk mengembangkan hubungan pribadi dengan pelanggan) dengan harapan mendapatkan banyak manfaat organisasi yang diakui dari *relationship marketing*, termasuk yang lebih tinggi. retensi, penurunan sensitivitas harga serta peluang untuk meningkatkan penjualan (Pine, Peppers, & Rogers, 1995; Reichheld & Sasser, 1990).

Berkembangnya *Customer Relationship Management* di bidang *contact center* yang ada menimbulkan banyak organisasi yang bergerak dalam bisnis ini sehingga persaingan semakin ketat. Hal ini juga didukung dengan adanya penghargaan-penghargaan yang diberikan kepada *contact center* dengan penilaian tertentu sehingga dengan memperoleh penghargaan-penghargaan tersebut dapat meningkatkan nilai tambah sebuah perusahaan *contact center* yang juga akan berpengaruh terhadap pelanggan. Nilai tambah yang lain adalah kepercayaan masyarakat terhadap *contact center* juga akan bertambah seiring dengan berkembangnya perekonomian nasional dan industri tertentu.

Dalam menghadapi persaingan bisnis perlu sarana untuk mencapai tujuan bisnis. Menurut Ward dan Pepsard (2003) untuk mendukung strategi bisnis diperlukan strategi sistem informasi (SI) dan teknologi informasi (TI) yang tepat. Diharapkan dengan strategi SI/TI tersebut dapat membawa keberhasilan dari bisnis yang dijalankan oleh PT. Infomedia Nusantara *Contact Center* Telkom area Surabaya dalam mencapai tujuan visi, misi dan tujuan bisnis yang ditetapkan oleh manajemen dan memberikan solusi terhadap isu-isu yang berkembang pada operasional bisnis. Permasalahan dalam pengembangan SI/TI adalah belum ada rencana pengembangan yang terpadu sehingga pengembangan SI/TI hanya berdasarkan permintaan dari operasional *Contact Center* Telkom area Surabaya, tanpa mempertimbangkan pengembangan lebih lanjut. Selain itu tidak ada perencanaan SI/TI yang jelas selaras dengan strategi bisnis *Contact Center* Telkom area Surabaya.

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan strategi bisnis yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi persaingan yang ketat di industri *Contact Center*. BOS dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi bisnis dan proses kinerja *Contact Center* Telkom area Surabaya. BOS akan diintegrasikan ke dalam *Balanced Scorecard* (BSC) yang akan menjawab setiap tantangan yang ada dalam bisnis *contact center* yang dinamis, inovatif dan terukur. Komponen-komponen dalam bisnis *contact center* akan dipetakan dalam kurva BOS kemudian diintegrasikan ke dalam empat perspektif dalam BSC untuk memperoleh kebutuhan bisnis. Setelah pemetaan tersebut setiap *strategic objective* kemudian dijabarkan untuk menghasilkan potensial SI. Proses sebelum menemukan potensial SI adalah dengan menjabarkan inisiatif dari setiap *strategic objective*. Inisiatif ini juga disesuaikan dengan analisa dari SWOT, BOS dan BSC. Hasil akhir dari penelitian ini adalah rekomendasi perencanaan strategis sistem informasi atau portofolio sistem informasi (aplikasi) pada *Contact Center* Telkom area Surabaya.

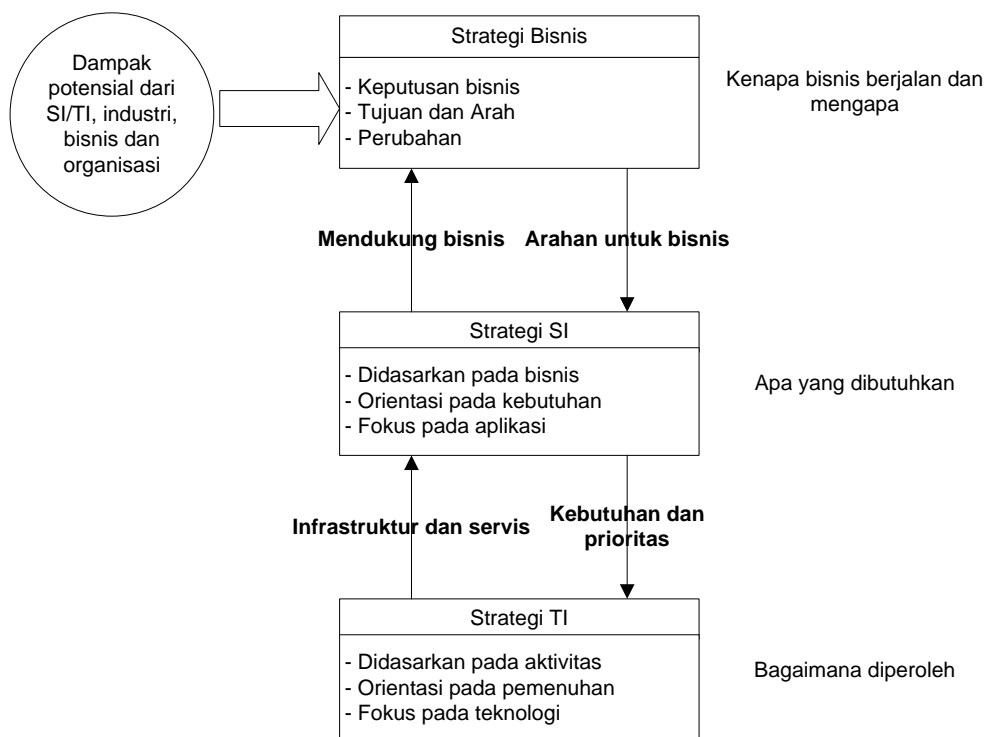
KAJIAN TEORI

Portofolio aplikasi adalah salah satu cara untuk memadukan seluruh sistem informasi eksisting, sistem informasi yang direncanakan dan sistem informasi yang potensial serta melakukan penilaian kontribusi dari masing-masing sistem informasi tersebut. Istilah lain yang digunakan adalah penyelarasan strategik. Strategi bisnis menurut Porter (1980) adalah bentuk pilihan utama dari sebuah organisasi dalam menentukan wilayah bisnisnya. Venkatraman & Henderson (1993) menjelaskan bahwa level dari kepentingan dari sebuah strategi bisnis sangat ditentukan dari model kebijakan strategis yang diambil oleh organisasi terkait dengan pengambilan kebijakan “membuat-atau-membeli”, apakah melakukan kemitraan atau aliansi. Kemitraan diartikan sebagai seberapa kuat tingkat ketergantungan peningkatan bisnis perusahaan pada mitra strategisnya. Sedangkan, aliansi tentang seberapa besar tingkat



ketergantungan dalam perluasan bisnis organisasi pada kegiatan alihdaya (*outsourcing*). Penyelarasan strategik (*strategic alignment*) adalah kerjasama yang diraih saat strategi sistem/teknologi informasi organisasi merupakan bagian terintegrasi dari strategi organisasi (Lederer & Mendelow, 1989).

Pada Gambar 1, hal yang harus dilakukan pertama adalah mengidentifikasi dampak potensial apa saja yang dapat mempengaruhi suatu bisnis yang kemudian akan dijabarkan dalam strategi bisnis, langkah pertama ini dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai macam analisa yang ada seperti analisa *strength, weakness, opportunity* dan *threat* (SWOT) dan *politic, economy, social* dan *technology* (PEST) sehingga dampak potensial dari SI/TI, industri, bisnis dan organisasi dapat diketahui dan disusun menjadi strategi bisnis.

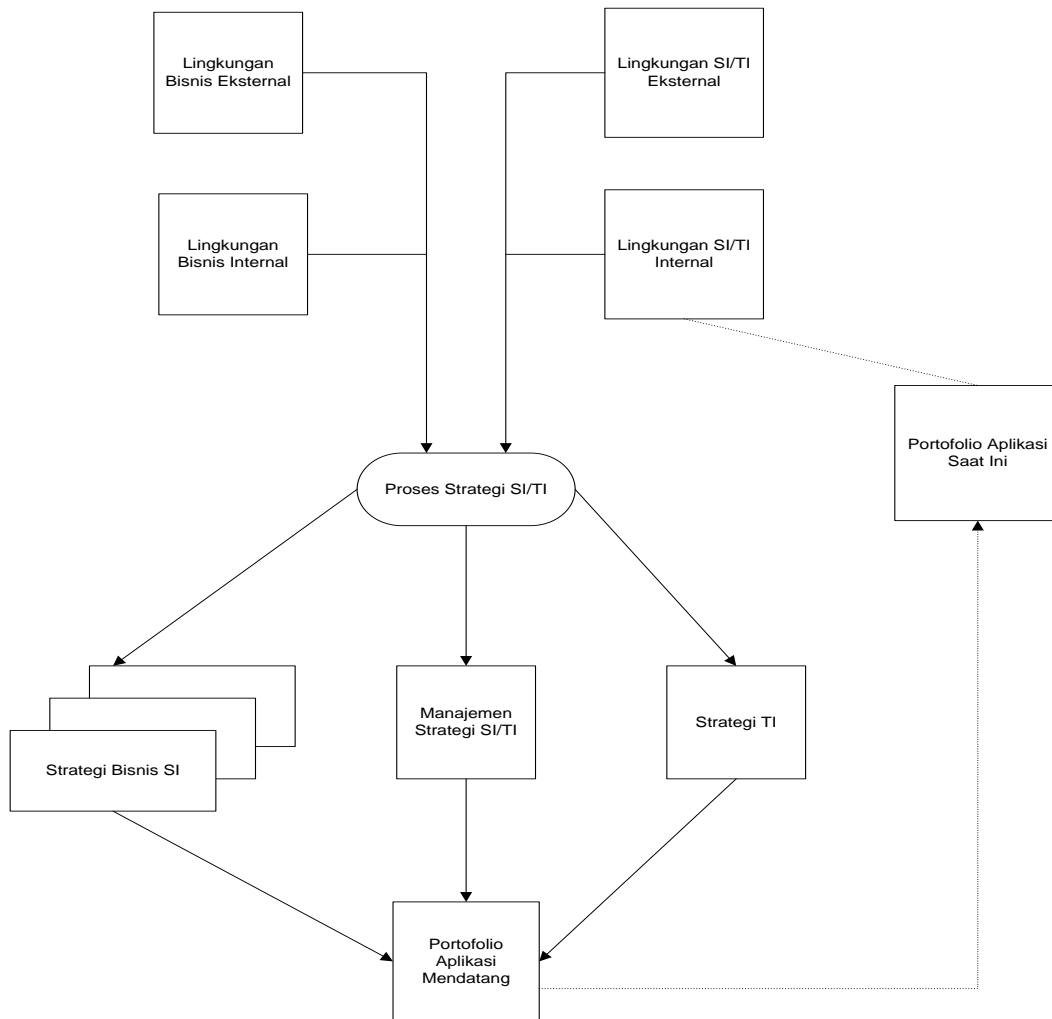


Gambar 1. Hubungan antara Strategi Bisnis, Strategi SI dan Strategi TI

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi sistem informasi apa yang dibutuhkan untuk mencapai strategi bisnis, langkah ini dapat dilakukan dengan berbagai macam langkah dan analisa yang akan dijelaskan pada teori selanjutnya di bawah ini. Setelah diketahui sistem informasi apa saja yang dibutuhkan, langkah berikutnya adalah menentukan cara terbaik dalam mencapai strategi SI dalam kaitannya dengan teknologi informasi yang digunakan.

Model Strategi SI/TI

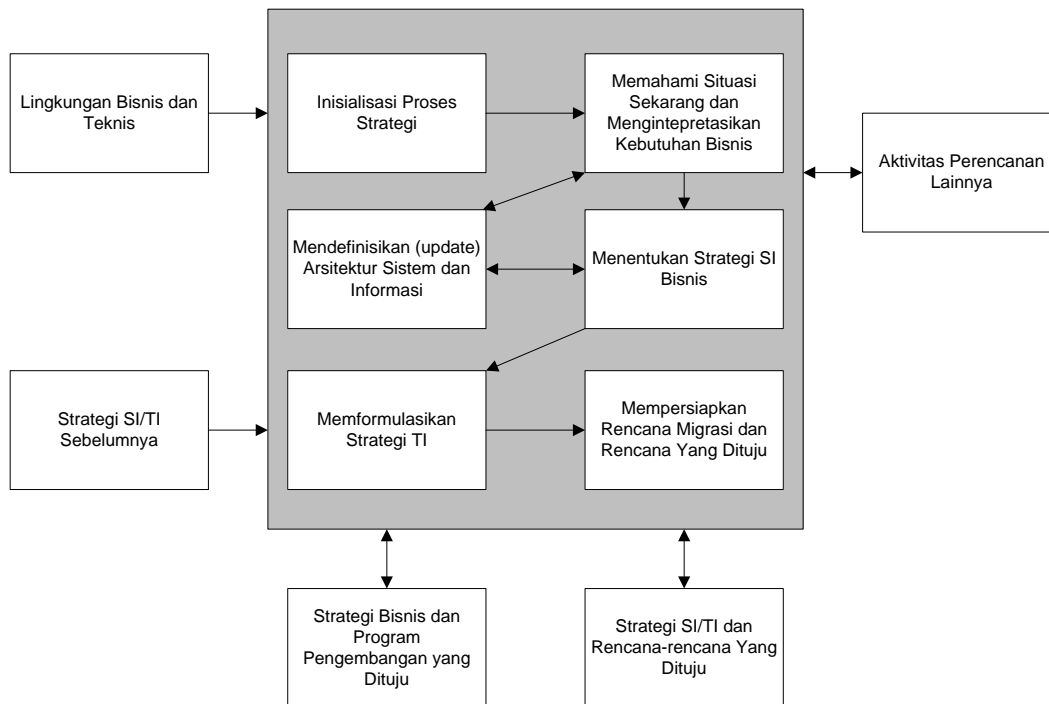
Setelah diketahui dasar dari hubungan antara strategi bisnis, strategi SI dan strategi TI maka akan ditentukan model strategi SI/TI yang akan digunakan dalam proses perencanaan portofolio aplikasi. Model yang akan digunakan dalam perencanaan strategi SI/TI adalah seperti yang dijabarkan oleh Ward & Peppard (2013) yang terlihat pada Gambar 2. Model ini yang akan menjadi acuan dalam penelitian.



Gambar 2. Model Strategi SI/TI

Kerangka Kerja (*Framework*) Formulasi Strategi SI/TI dan Proses Perencanaan

Model strategi SI/TI yang telah ditentukan dapat dituangkan dalam kerangka kerja formulasi Strategi SI/TI dan proses perencanaan, kerangka kerja ini yang akan menjadi patokan dalam pengerjaan portofolio aplikasi. Secara garis besar kerangka kerja (*framework*) untuk formulasi strategi SI/TI dan proses perencanaan digambarkan oleh Ward & Peppard (2013) seperti Gambar 3.

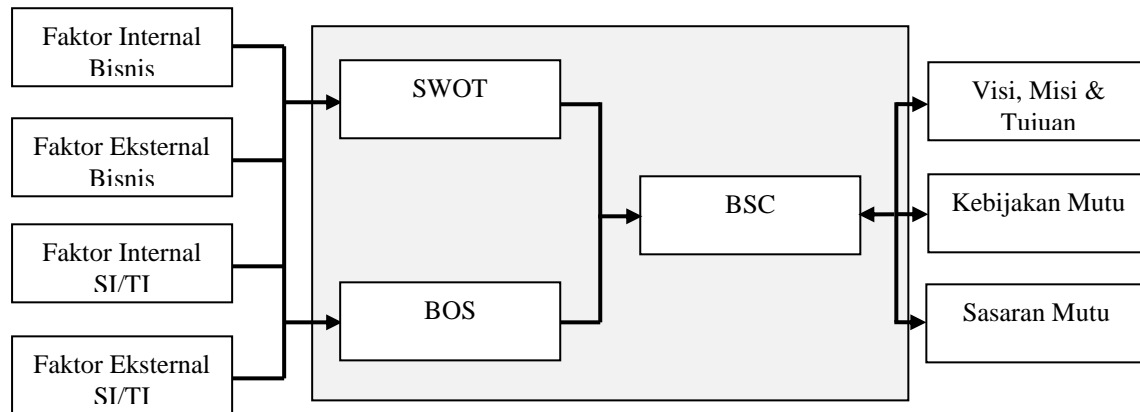


Gambar 3. Framework Formulasi Startegi SI/TI dan Proses Perencanaan

METODE PENELITIAN

Langkah-langkah penelitian diadopsi dari Ward & Peppard (2013) dimulai dari menganalisa faktor internal dan eksternal dalam bisnis *contact center* dan sejenis maupun SI/TI yang berkembang dan mempengaruhi bisnis *contact center*. analisa ini digunakan untuk menghasilkan strategi menggunakan analisa SWOT. Setelah itu dari faktor internal dan eksternal bisnis maupun SI/TI juga digunakan untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis *contact center* dan kemudian akan dianalisa menggunakan *blue ocean strategy* (BOS). Data-data faktor internal diperoleh dari dokumen manajemen mutu *contact center* Telkom area Surabaya, dan interview dengan tim manajemen dan operasional *contact center* Telkom area Surabaya. Sedangkan faktor eksternal yang terdiri dari perkembangan ekonomi Indonesia, organisasi pendukung operasional bisnis yaitu supplier teknologi, kompetitor dan bisnis yang sejenis yang dapat menggantikan posisi *contact center*, data-data yang dibutuhkan diperoleh dari *economy outlook* Indonesia yang diterbitkan kementerian koordinator bidang perekonomian Republik Indonesia, data kompetitor diperoleh dari inisialisasi kompetitor dan profil perusahaan kompetitor.

Sedangkan untuk menghasilkan portofolio aplikasi kedua hasil analisa tersebut dipetakan ke *balanced scorecard* (BSC). Selanjutnya agar dapat mengetahui apakah portofolio aplikasi tersebut selaras dengan tujuan bisnis digunakan *tools* BSC yang kemudian dikombinasikan dan disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan bisnis yang telah ditetapkan pihak manajemen. Dalam mengelompokkan potensial SI atau portofolio aplikasi telah dihasilkan dari analisa SWOT, BOS dan BSC ke dalam matriks McFarlan dilakukan dengan metode kuisioner yang ditujukan kepada para pemimpin organisasi atau manajer layanan yang ada di *contact center* Telkom area Surabaya.



Gambar 4. Proses perencanaan portofolio aplikasi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Potensial SI atau portofolio aplikasi telah dihasilkan dari analisa SWOT, BOS dan BSC. Langkah selanjutnya adalah dikelompokkan kedalam matriks McFarlan. Untuk menentukan kuadran dari matriks McFarlan dilakukan dengan metode kuisioner yang ditujukan kepada para pemimpin organisasi atau manajer layanan yang ada di *contact center* Telkom area Surabaya. Hasil dari kuisioner tersebut seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Pemetaan model portofolio aplikasi McFarlan terhadap fungsi *contact center* Telkom area Surabaya

Manajer	
<i>Strategic</i>	<i>High Potential</i>
SI Manajemen Data & Informasi <i>eProcurement</i>	<i>SI Roster</i> <i>SI SPK Agent Online</i> SI VRM
Key Operasional	<i>Support</i>
SI Media Akses SI Manajemen Asset SI Manajemen Infrastruktur SI SDM/ HRIS ePerformansi SI Payroll	<i>SI Monitoring Infratel</i> <i>SI Monitoring SL</i> SI DokISO

Hasil pemetaan model portofolio aplikasi McFarlan terhadap fungsi *contact center* akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut. Terkait dengan *strategic*, pertama SI Manajemen Data & Informasi: merupakan aplikasi yang dapat memberikan informasi baru kepada pelanggan yang dapat digunakan untuk perkembangan strategi bisnis, yang dapat menjadi nilai tambah bagi *contact center* Telkom area Surabaya. Kedua, *eProcurement* : merupakan aplikasi yang dapat meminimalkan biaya untuk pengadaan kebutuhan operasional *contact center*, dengan adanya penilaian terhadap vendor penyedia kebutuhan tersebut, diharapkan kualitas yang dihasilkan oleh *contact center* dapat mencapai standart tertinggi dan konsisten.

Indikator dari high potential dijelaskan sebagai berikut. *SI Roster* merupakan aplikasi untuk menentukan roster atau jadwal sesuai dengan trend yang terjadi pada *contact center*. SI ini juga merupakan solusi dalam pencapaian *service level* karena



dapat berhubungan langsung monitoring *service level*, dan disesuaikan untuk mencapai *service level* yang tinggi dan konsisten. Pada akhirnya pencapaian *service level* tersebut dapat menentukan kunci sukses perusahaan. SI SPK Agent Online : merupakan aplikasi yang dapat meramalkan kebutuhan agent online secara real time per interval waktu maupun periode. Juga digunakan untuk pencapaian *service level*. Dengan *trend call offer* yang masuk ke *contact center* Telkom diharapkan seluruh panggilan tersebut dapat dilayani dan tidak terjadi panggilan yang terabaikan dan antrian. SI VRM : merupakan aplikasi untuk menjaga hubungan dengan vendor yang bertujuan agar dapat memenuhi kebutuhan seluruh *contact center* tepat pada waktunya dan kualitas yang didapat sangat baik, hal ini akan menjadi win-win solution bagi kedua belah pihak.

Indikator dari *key operational* dijelaskan sebagai berikut. SI Media Akses merupakan aplikasi untuk mengelola media akses khususnya media sms mulai dari segmentasi pelanggan, konten pesan, dan biaya. SI manajemen *asset* tujuannya adalah mencatat *history* dan melakukan monitoring terhadap semua aset agar dalam kondisi yang selalu siap digunakan. SI manajemen infrastruktur merupakan aplikasi yang dapat dengan mudah mengetahui *mapping configuration system* teknologi *contact center*, mengetahui secara *real time* seluruh kondisi dan bagaimana langkah-langkah untuk menyelesaikan masalah jika terjadi *downtime*. SI SDM / HRIS merupakan aplikasi yang mencatat seluruh data dan informasi yang berkaitan dengan karyawan yang dapat membantu untuk melakukan analisa tentang pengembangan SDM. ePerformansi merupakan aplikasi untuk menilai dan mengukur kinerja karyawan baik karyawan operasional dan karyawan pendukung. SI Payroll merupakan aplikasi untuk menghitung gaji yang diterima setiap karyawan dalam satu bulan. Aplikasi ini dapat dihubungkan dengan aplikasi ePerformansi dan SI SDM.

Indikator dari *support* dijelaskan sebagai berikut. SI monitoring SL digunakan sebagai dasar untuk pendukung keputusan pencapaian *service level*. Dengan mengetahui SL secara *real time* maka tren panggilan dapat diketahui dan langkah-langkah strategis dapat diambil untuk mencapai SL yang tinggi. SI monitoring infratel digunakan untuk mengetahui atau sebagai support untuk mengetahui kondisi *real time* perangkat apakah dalam keadaan lancar atau tidak. SI DokISO aplikasi ini mendukung dalam mencapai ISO 9001 agar *form-form* yang memiliki standar dapat didistribusikan dan tercatat dengan baik.

PEMBAHASAN

Faktor internal dan eksternal bisnis

Pada faktor internal dan eksternal bisnis yang telah dilakukan menghasilkan beberapa poin-poin yang dapat dijadikan acuan untuk proses analisa selanjutnya. Poin-poin penting ini diperoleh berdasarkan data-data dan studi literatur dari perkembangan bisnis *contact center* secara nasional dan perkembangan perekonomian yang terjadi di Indonesia.

Pada internal bisnis yang perlu dipahami pertama kali adalah visi, misi dan tujuan dari perusahaan. Dengan memahami hal ini akan memudahkan untuk melakukan analisa selanjutnya. Setelah visi, misi dan tujuan bisnis yang perlu dipahami adalah hal-hal apa saja yang dilakukan dalam menjalankan proses bisnisnya. *Contact center* Telkom area Surabaya ini dibagi menjadi tiga bagian besar yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen kualitas dan manajemen teknologi informasi. Dimana ketiga bagian tersebut memiliki kekurangan dan kelebihan. Sangat penting untuk mengetahui dan memahami apa yang dimiliki *contact center* Telkom area Surabaya saat ini karena hal tersebut akan mempermudah proses analisa.

Pada eksternal bisnis yang perlu diperhatikan adalah perkembangan perekonomian Indonesia saat ini dan dimasa mendatang, minimal pada kisaran waktu antara satu sampai lima tahun kedepan. Selain itu adalah hubungan dengan organisasi di sekitar *contact center* Telkom yang mendukung operasional bisnis seperti vendor atau



supplier penyedia segala kebutuhan seperti perangkat teknologi dan sumber daya manusia. Selanjutnya ada kompetitor dan bisnis yang sejenis yang dapat menggantikan posisi *contact center services*.

Selain hal yang disebutkan sebelumnya pada eksternal bisnis juga perlu diketahui dan dipahami karakteristik pelanggan yang menggunakan jasa *contact center* Telkom area Surabaya karena hal ini diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang bersifat strategis. Kebutuhan pelanggan yang dapat dikembangkan dari *contact center* adalah informasi strategis yang bertujuan untuk mengembangkan bisnis dan membantu pelanggan untuk merancang strategi bisnis demi mencapai tujuan.

Faktor internal dan eksternal SI/TI

Faktor internal dan eksternal SI/TI yang perlu dipahami adalah yang berhubungan dengan teknologi telekomunikasi, jaringan data dan suara, aplikasi pendukung, manajemen asset, konfigurasi sistem, trend teknologi *contact center* dan teknologi informasi yang mendukung *contact center* baik yang *open source* maupun yang *license*.

Analisa internal SI/TI menjabarkan tentang sumberdaya infrastruktur dan teknologi yang telah dimiliki oleh *contact center* Telkom. Selain itu adalah yang berkaitan dengan permasalahan yang berhubungan dengan sumberdaya tersebut, mulai dari manajemen *maintenance* dan *backup* sampai hal yang berkaitan dengan *downtime* dan menemukan solusi atas segala permasalahan tersebut.

Analisa eksternal SI/TI menjabarkan tentang tren teknologi *contact center* seperti yang dikemukakan oleh Cleveland dan Harne (2004), selain itu tren SI/TI yang berkembang di dunia yang dapat diterapkan pada *contact center* Telkom area Surabaya.

Analisa SWOT

Setelah mengetahui dan memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan bisnis maupun SI/TI maka dapat dilakukan analisa SWOT. Pada Gambar 5 dibawah ini merupakan faktor-faktor internal dan eksternal dalam bisnis maupun SI/TI yang digunakan untuk melakukan analisa SWOT.

Internal bisnis yang digunakan mencakup dua area permasalahan yaitu yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan manajemen kualitas. Kedua hal tersebut merupakan proses bisnis yang ada di *contact center* Telkom area Surabaya. Manajemen SDM yang menjadi perhatian adalah kualitas SDM dilihat dari pendidikan, kompetensi dan keahlian yang dimiliki. Sedangkan untuk manajemen kualitas adalah pencapaian SL yang tidak konsisten, sertifikasi ISO dan layanan yang disediakan. Hal ini tentu saja berhubungan dengan performansi keuangan.

Faktor eksternal bisnis yang menjadi perhatian adalah meningkatnya jumlah pesaing dalam bisnis *contact center* yaitu vendor penyedia teknologi dan sumber daya manusia serta organisasi yang menyediakan *contact center*-nya sendiri. Selain pesaing-pesaing tersebut terdapat pesaing yang mengembangkan *contact center* yang hanya terfokus pada industri tertentu. Selain kedua hal tersebut yang perlu diperhatikan adalah pencapaian award yang dilakukan asosiasi *contact center* Indonesia atau yang biasa disebut ICCA maupun internasional masih kurang daripada *contact center* yang lain. Hal ini menimbulkan penciptaan *image*, *brand* dan nilai *contact center* Telkom yang kurang baik dimata pelanggan. Penilaian ini berdampak pada pertumbuhan pelanggan.

Faktor internal SI/TI yang menjadi perhatian penting adalah infrastruktur dan teknologi yang dimiliki oleh *contact center* Telkom sangat memadai dan ini merupakan investasi besar yang telah dilakukan. Infrastruktur yang dimiliki adalah perangkat PABX dengan standart internasional yaitu menggunakan teknologi AVAYA, jaringan data dan *voice* yang baik, server dan penerapan teknologi yang masih ideal dalam mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu yang dimiliki adalah nomor unik yang dapat digunakan sebagai identitas, hal ini memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dari hal-hal tersebut masih terdapat kelemahan yang dimiliki antara lain penangan



permasalahan *downtime* dan usia perangkat yang dimiliki saat ini dibandingkan dengan perkembangan teknologi dan ketersediaan *sparepart*.

Eksternal SI/TI yang memiliki pengaruh penting adalah dukungan dari PT. Telkom terhadap jaringan data dan *voice*, tren teknologi *contact center* yang mengarah pada media akses yang lebih banyak, melayani pelanggan yang lebih banyak, menggunakan *open source technology* yang telah memiliki standar. Selain itu adalah perkembangan teknologi telekomunikasi dan informasi seperti PABX yang berstatus *free license*, aplikasi berbasis web, *voice over IP protocols* (VOIP) yang dapat memudahkan proses kinerja dan operasional bisnis.



Gambar 5. Proses Analisa SWOT

Tabel 2 berikut ini adalah hasil dari analisa SWOT yang telah dilakukan.

Tabel 2. Analisis SWOT

	STRENGHT	WEAKNESS
OPPORTUNITY	Media akses	Peningkatankualitas SDM
	Peningkataninfrastruktur dan teknologi	Vendor relationship management.
	Vendor relationship management.	Inovasi
	Fokus pada kebutuhanpelanggan	Strategipemasaran
THREAT	Peningkataninfrastruktur dan teknologi	Service Level
	Fokus pada kebutuhanpelanggan	Dokumentasi

Analisa BOS

Tujuan dari analisa BOS adalah menemukan ruang pasar baru yang tidak diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Pendekatan BOS menekankan pada kesetaraan antara nilai dan inovasi baik dari sisi pelanggan dan organisasi. Dalam melakukan analisa BOS ada beberapa garis besar yang dilakukan, yaitu : menentukan komponen-komponen yang mempengaruhi bisnis *contact center*, setelah komponen-komponen tersebut diketahui maka dipetakan kedalam strategi kanvas untuk melihat perbedaannya dengan pesaing maupun bisnis sejenis. Kemudian untuk menemukan



strategi dalam mencapai inovasi nilai tersebut adalah dengan melakukan kerangka kerja empat langkah.

Langkah pertama adalah menemukan komponen-komponen yang mempengaruhi bisnis *contact center*. Langkah pertama ini juga berdasarkan dari hasil analisa faktor internal dan eksternal bisnis maupun SI/TI. Yang mempengaruhi komponen-komponen bisnis *contact center* adalah nilai yang ingin dicapai oleh pelanggan, trend *contact center*, pesaing dan bisnis yang serupa dengan *contact center* yaitu *services center*. Bagi *customer, value* atau nilai produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan memiliki dua dimensi, yaitu :

- a. Kinerja atau fitur produk dibandingkan dengan produk sejenis yang ditawarkan oleh pesaing. Untuk *contact center services* yang mencakup hal ini adalah *services level, inbound contact center, outbound contact center, multimedia contact center, segmentasi, informasi pelanggan, media akses, dan nomor unik*. Beberapa hal tersebut yang dapat diberikan kepada pelanggan dan dapat dibandingkan dengan pesaing atau bisnis lain yang bergerak pada bidang yang sama yaitu *services center*.
- b. Harga, dengan semakin banyaknya produk atau jasa sejenis yang bersaing di pasar, *cost* atau pengorbanan memiliki arti yang lebih luas, tidak hanya sebatas harga beli suatu produk. Sebagai contoh, kemudahan untuk mengoperasikan, ketersediaan suku cadang, layanan pasca pembelian, dan biaya pemeliharaan, merupakan unsur-unsur pengorbanan yang diperhitungkan oleh pelanggan, selain harga beli produk. Untuk hal ini *contact center* menawarkan beberapa faktor yaitu fleksibilitas harga yang dipengaruhi oleh *partial* dan *total solution, support* operasional yang berupa sumber daya manusia, infrastruktur dan teknologi. Selain itu waktu operasional, media akses, jangkauan layanan, jumlah pelanggan yang dapat dilayani per periode dan solusi yang dapat diberikan.

Selain itu adalah tentang hal-hal yang berhubungan dengan perkembangan *contact center* itu sendiri. Menurut Cleveland & Harne (2003) adalah menangani pelanggan yang lebih banyak, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, menangani volume *contact center* yang lebih banyak, mengalokasikan permintaan yang lebih kompleks, menyediakan informasi yang lebih banyak, memberikan layanan yang lebih detail, meningkatkan kualitas layanan, memasukkan teknologi baru dan menjadi lebih mudah diperoleh dan dijangkau.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka dapat ditentukan komponen-komponen yang mempengaruhi *contact center* adalah fleksibilitas harga, SL, waktu operasional, area yang dapat dijangkau, jumlah pelanggan yang dilayani, mendukung operasional, media akses, ketersediaan informasi, segmentasi pelanggan dan nomor unik. Dari komponen-komponen tersebut jika dibandingkan dengan pesaing dan bisnis yang sejenis maka kanvas strategi industri *contact center* seperti pada Gambar 7.

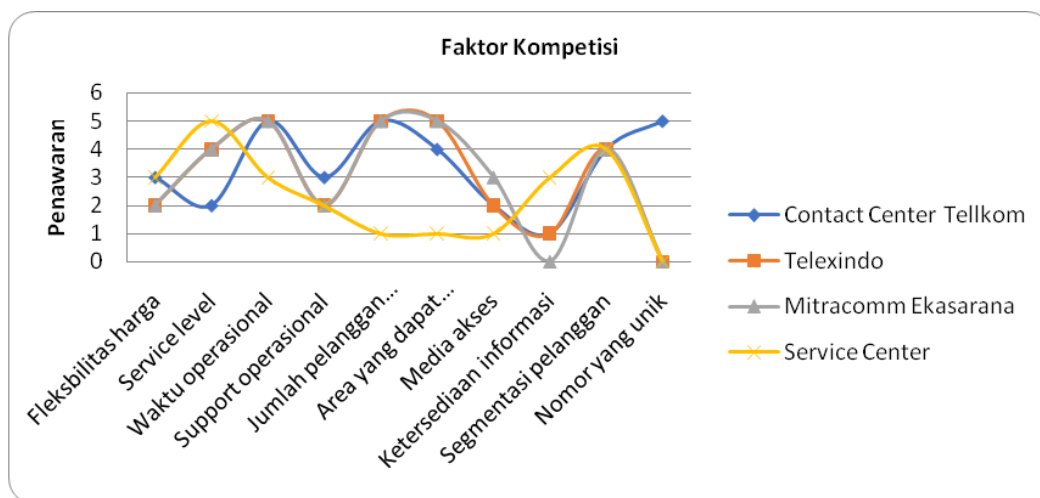
Setelah diketahui kanvas strategi maka dapat dilakukan kerangka kerja empat langkah untuk menemukan ruang gerak baru dalam bisnis yaitu :

1. Hapuskan. Hapuskan *support* operasional dalam hal teknologi informasi dan manajemen sumber daya manusia. *Support* operasional dalam teknologi informasi dapat diganti oleh *support vendor relationship management* sehingga hal-hal mengenai teknologi yang digunakan dihubungkan langsung dengan vendor sehingga kualitas dari perangkat dapat berada pada kondisi yang baik. Untuk manajemen SDM lebih pada penyerahan seluruh pengaturan mulai dari proses perekrutan, training, performansi kinerja dan pengembangan SDM. Sedangkan untuk analisa dan proses bisnis dari itu semua dapat masih diatur oleh *contact center* Telkom area Surabaya.
2. Kurangi. Ada dua hal yang dapat dikurangi secara bersamaan karena hal ini saling berhubungan erat yaitu: jumlah pelanggan yang dapat dilayani, dan area yang dapat dijangkau dari mulai Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan, Sulawesi dan Indonesia bagian timur dapat dikurangi menjadi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali,



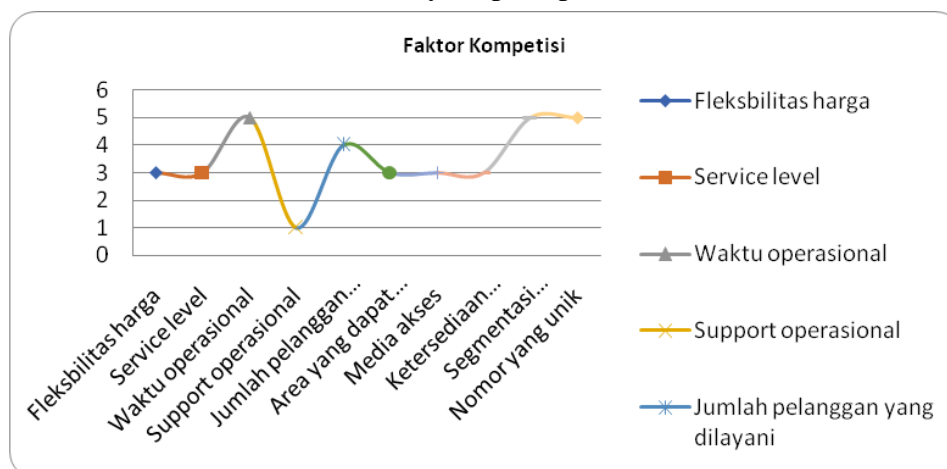
dan Kalimantan. Kedua hal tersebut saling berkaitan karena dengan mengurangi area yang dapat dijangkau maka jumlah pelanggan yang dapat dilayani juga ikut berkurang. Hal ini akan berimbas pada pencapaian *service level*.

3. Ciptakan. Media akses baru seperti sms dan *web services*. Karena sumber daya dan teknologi yang ada sudah memadai untuk menciptakan media akses tersebut. Ketersediaan informasi yang baru yang dapat digunakan oleh pelanggan sebagai dasar untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan menciptakan produk dan fitur yang baru.
4. Tingkatkan. *Service level* sesuai dengan perjanjian kerjasama dengan pelanggan secara konsisten. Misalnya untuk *service level* layanan 147 *service level* yang wajib dicapai dalam satu bulannya ada 90% sedangkan untuk 108 adalah 95%. Dengan konsistensi pencapaian *service level* ini akan meningkatkan pendapatan rata-rata setiap bulannya sehingga untuk mencapai lebih dari *service level* yang sesuai dengan perjanjian kerjasama dapat mudah dilakukan dalam jangka panjang.



Gambar 7. Kanvas strategi industri contact center

Dari kerangka kerja empat langkah tersebut akhirnya dapat digambarkan kanvas strategi untuk *contact center* Telkom area Surabaya seperti pada Gambar 8.



Gambar 8. Kanvas Strategi Setelah Analisa Kinerja Empat Langkah



Pemetaan SWOT, BOS ke BSC

Setelah dilakukan analisa SWOT dan BOS, hasil dari kedua analisa tersebut kemudian dipetakan kedalam empat perspektif dari BSC. Hal ini dilakukan untuk menentukan portofolio aplikasi yang sesuai dari hasil analisa SWOT dan BOS. Untuk lebih memastikan bahwa portofolio aplikasi yang dihasilkan sesuai juga dengan kebutuhan bisnis maka dari pemetaan tersebut dipetakan kevisi, misi dan tujuan serta ke kebijakan mutu dan sasaran mutu organisasi. Berikut ini adalah hasil dari pemetaan tersebut.

Tabel 3. Pemetaan BOS ke BSC

Strategic Objective		Balanced Scorecard		
		Finansial	Customer	Proses bisnis internal Pembelajaran dan pertumbuhan
Blue Ocean Strategy	Fleksibilitas harga	v		
	<i>Service level</i>			v
	Waktu operasional		v	
	<i>Support</i> operasional			v
	Jumlah pelanggan yang dapat dilayani		v	
	Area yang dapat dijangkau		v	
	Media akses			v
	Ketersediaan informasi		v	
	Segmentasi pelanggan		v	
	Nomor yang unik		v	

Pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa yang termasuk dalam perspektif finansial adalah fleksibilitas harga. Fleksibilitas harga ini dipengaruhi dari dua bagian besar yaitu *partial solution* dan *total solution* contact center yang diinginkan oleh pelanggan. Untuk perspektif pelanggan yang sesuai adalah waktu operasional, jumlah pelanggan yang dapat dilayani, area yang dapat dijangkau, ketersediaan informasi, segmentasi pelanggan dan nomor unik. Hal ini merupakan fasilitas yang ditawarkan kepada pelanggan yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal termasuk pada pencapaian *service level* yang perlu diperbaiki sehingga dapat mencapai *service level* yang tinggi dan konsisten. Selain itu adalah proses *support* layanan yang selama ini performanya tidak begitu baik dalam menangani *downtime* pada perangkat dan pemenuhan kebutuhan SDM. Sedangkan yang sesuai dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menambah media akses menjadi dua media akses baru yaitu *web services* dan *short message services*.

Tabel 4 dibawah ini merupakan pemetaan SWOT ke BSC. Perspektif *financial* tidak ada yang dapat dipetakan. Perspektif pelanggan terdapat fokus pada kebutuhan pelanggan. Perspektif bisnis internal yang dapat dipetakan adalah peningkatan infrastruktur dan teknologi, *service level* (sama dengan BOS) dan dokumentasi. Sedangkan untuk pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat dipetakan adalah media akses, peningkatan kualitas SDM, *vendor relationship management* (VRM), inovasi, peningkatan infrastruktur dan teknologi dan standar ISO. Hal-hal tersebut yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi.



Tabel 4. Pemetaan SWOT ke BSC

	Strategic Objective	Balanced Scorecard		
		Finansial	Customer	Proses bisnis internal Pembelajaran dan pertumbuhan
SWOT	Media akses			v
	Peningkatan kualitas SDM			v
	Vendor relationship management			v
	Inovasi			v
	Fokus pada kebutuhan pelanggan		v	
	Strategi pemasaran			v
	Peningkatan infrastruktur dan teknologi			v
	Service level			v
	Standart ISO 9001			v
Dokumentasi			v	

Setelah pemetaan tersebut setiap *strategic objective* kemudian dijabarkan untuk menghasilkan potensial SI. Hasil dari potensial SI adalah seperti pada Tabel 5. Proses sebelum menemukan potensial SI adalah dengan menjabarkan inisiatif dari setiap *strategic objective*. Inisiatif ini juga disesuaikan dengan analisa dari SWOT, BOS dan BSC.

Tabel 5. Potensial SI

No	Objectives	Inisiatif	Potensial SI
1	Infrastruktur & Teknologi	sms	SI Media akses
		<i>web messenger</i>	
		Inventarisasi aset	SI Manajemen Aset
		Distribusi aset	
		<i>Maintain asset</i>	
		Konfigurasi sistem	
		<i>Periodical maintain</i>	SI Manajemen Infrastruktur
		FAQ	
		<i>Manual book</i>	
		<i>backup sistem</i>	
<i>Monitoring real time</i>	SI Monitoring Infratel		
2	Sumber Daya Manusia	Dokumentasi biodata karyawan	SI SDM / HRIS
		<i>Training</i>	
		Penilaian kinerja	<i>ePerformance</i>
		<i>Key Performance Indicator</i>	
		Gaji pokok	SI Payroll
		Data lembur	
		Penilaian tunjangan	



No	Objectives	Inisiatif	Potensial SI
3	Manajemen Kualitas	<i>Monitoring real time</i>	SI Monitoring SL
		<i>Work station</i>	
		<i>Agent online</i>	SI SPK <i>Agent Online</i>
		Waktu rata-rata melayani pelanggan	
		Penjadwalan	SI <i>Roster</i>
		ISO 9001	SI DokISO
		Informasi strategis	SI Manajemen Data & Informasi
4	<i>Vendor Relationship Management</i>	Segmentasi layanan	ePerformansi
		Kinerja layanan agen	
		Kualifikasi <i>supplier</i>	SI VRM
		Evaluasi penilaian vendor	
		Report dan data <i>procurement</i>	eProcurement

SIMPULAN

Dalam kondisi industri jasa contact center dengan tingkat persaingan yang mulai ketat diperlukan sebuah terobosan agar industri ini tetaps ehat dan mampu bertahan. Model Perencanaan Strategis SI/TI 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 yang komprehensif sehingga cocok digunakan pada industri *contact center* yang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai oleh Infomedia Nusantara *Contact Center* Telkom area Surabaya.

Hasil kajian menyimpulkan inovasi merupakan faktor yang strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Pada kajian ini ditemukan pula bahwa pelaku industri-industri *contact center* di Indonesia terjebak dalam persaingan yang “berdarah-darah” akibat faktor pengukuran keberhasilan dalam ukuran *service level agreement* (SLA), sehingga pelaku bisnis hanya ingin mencapai *service level* tanpa memperhatikan hal-hal lain yang dapat diberikan kepada pelanggan seperti kualitas layanan yang baik, informasi-informasi yang dapat dibangun dari *contact center service* untuk kemajuan bisnis pelanggan

DAFTAR PUSTAKA

- Cleveland, B., & Harne, D. (2003). *Call Center Operations Management: Handbook and Study Guide (ICMI's Handbook/Study Guide)* (2nd ed.). Maryland: ICMI Press.
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37–57.
- Lederer, A. L., & Mendelow, A. L. (1989). Coordination of Information Systems Plans with Business Plans. *Journal of Management Information Systems*, 6(2), 5–19. <https://doi.org/10.1080/07421222.1989.11517854>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.



- O'Malley, L., & Prothero, A. (2004). Beyond the Frills of Relationship Marketing. *Journal of Business Research*, 57(11), 1286–1294. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00450-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00450-2)
- Pine, B. J., Peppers, D., & Rogers, M. (1995). Do You Want to Keep Your Customers Forever? *Harvard Business Review*, 103–114.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Ward, J., & Peppard, J. (2013). *Strategic Planning for Information Systems* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.