

## **MODUL 8**

### **EVALUASI STRATEGI EBISNIS**

Pada modul ini, akan dikaji tentang evaluasi strategi eBisnis. Evaluasi strategi perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk mengidentifikasi perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses evaluasi berperan dalam melakukan kontrol organisasi.

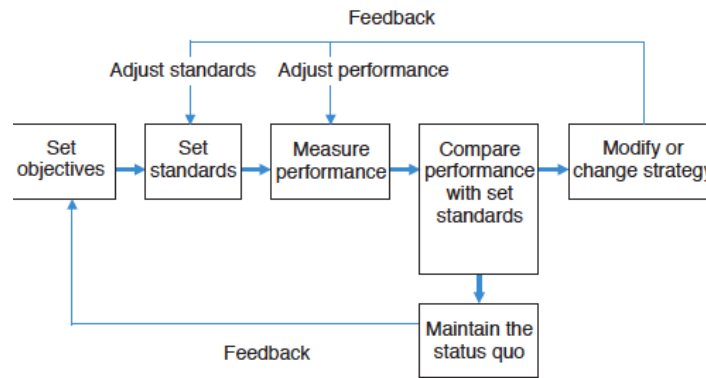
#### **Table of Contents**

Proses Evaluasi.....	1
Kontrol dan Evaluasi Organisasi.....	2
Evaluasi Finansial.....	6
Evaluasi Teknologi.....	6
Evaluasi Sumberdaya Manusia.....	10
Evaluasi Website.....	11
Evaluasi Model Bisnis.....	11
Latihan.....	12
Daftar Referensi.....	13

#### **Proses Evaluasi**

Setelah dilakukan implementasi strategi, dilakukan evaluasi terhadap kinerja dari strategi yang telah dipilih. Aksi-aksi yang diimplementasikan perlu dipantau, dinilai, dan dievaluasi untuk menentukan keefektifan dan efisiensi strategi. Evaluasi akan menunjukkan apakah strategi organisasi telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Aktivitas utama dari evaluasi adalah membandingkan serangkaian target dengan kinerja yang telah dicapai. Pada umumnya evaluasi meliputi pengukuran kuantitatif terhadap penjualan, keuntungan, *turnover*, dan *market share*. Evaluasi merupakan bagian dari proses pengendalian dalam organisasi. Elemen kunci dalam proses evaluasi dan pengendalian diilustrasikan pada gambar berikut ini.



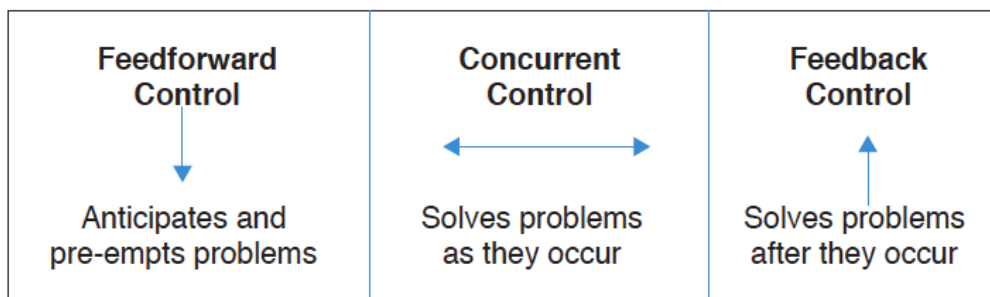
Langkah-langkah evaluasi meliputi pengaturan tujuan/objektif, pengaturan standar, pengukuran kinerja, membandingkan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan, dan memodifikasi atau merubah strategi untuk menyesuaikan standar dan kinerja yang diperlukan serta menjaga status quo dengan menyesuaikan kembali tujuan/objektif organisasi.

Setelah kinerja strategi diukur, evaluasi perlu memantau hasil kinerja dalam hubungannya dengan serangkaian target. Hal ini akan menunjukkan kekuatan atau kelemahan kompetitif organisasi dan membantu menginformasikan strategi yang akan datang. Evaluasi mengkombinasikan faktor internal dan eksternal. Evaluasi strategi akan menunjukkan apakah diperlukan perubahan atau tidak. Apabila diperlukan perubahan, maka evaluasi akan menunjukkan sejauh apa perubahan harus diimplementasikan. Perubahan dapat bervariasi mulai dari perubahan minor dengan mengganti model bisnis atau mengganti cara menjalankan fungsi-fungsi internal, atau perubahan radikal manajemen bahkan pergeseran paradigma tentang apa itu bisnis. Merancang ulang strategi beresiko, mahal, dan banyak menghabiskan waktu karena hal ini memerlukan penggunaan ulang sumber daya dan kapabilitas. Namun demikian, seringkali organisasi perlu memodifikasi aksi-aksi strategis yang dipilih. Modifikasi strategi dapat mencapai hasil yang diinginkan namun dengan resiko dan gangguan yang terbatas pada organisasi.

## Kontrol dan Evaluasi Organisasi

Kontrol organisasi merupakan proses sistematis yang memungkinkan manajer meregulasi aktivitas internal dan menyesuaikan kinerjanya dengan serangkaian target. Fungsi kontrol dalam organisasi bergantung pada informasi yang dihasilkan pada standar kinerja dan kinerja yang dicapai. Dengan demikian, manajer perlu menentukan informasi apa yang diperlukan, dan bagaimana informasi tersebut dihasilkan dan kesesuaian respon terhadap capaian berdasarkan analisis informasi tersebut.

Terdapat tiga cara dalam melihat proses kontrol di organisasi, yaitu *feed forward control*, *concurrent control*, dan *feedback control*.



### *Feed Forward Control*

*Feed forward control* mengacu pada bagaimana melakukan control terhadap sumberdaya organisasi yang mengalir di organisasi, seperti manusia, material, dan finansial. Fokus pada kontrol ini adalah bagaimana mengantisipasi persoalan. Sebagai contoh yaitu pada e-rekrutmen dimana organisasi memanfaatkan internet untuk mengatur penilaian terhadap sejumlah besar calon pegawai. Hal ini menyaring keahlian, kualifikasi, dan pengalaman pelamar, serta mengurangi jumlah wawancara akhir sehingga lebih mudah untuk dikelola. Penilaian pada e-rekrutmen mencegah persoalan yang berhubungan dengan biaya administrasi dan wawancara terhadap pelamar yang tidak tepat.

### *Concurrent Control*

Proses kontrol lainnya yaitu *concurrent control*. Jenis kontrol ini mencoba menyelesaikan persoalan saat persoalan tersebut terjadi. *Concurrent control* dapat fokus pada pemantauan aktivitas pegawai untuk menjamin bahwa mereka memenuhi standar yang telah ditetapkan secara konsisten. Sebagai contoh yaitu pemantauan terhadap aktivitas dari operator *call center*.

### *Feedback Control*

Dalam mengevaluasi strategi, kontrol yang paling umum digunakan adalah *feedback control*. Jenis kontrol ini mencoba menyelesaikan persoalan setelah persoalan tersebut terjadi. *Feedback control* fokus pada output organisasi dengan penekanan terhadap jumlah dan kualitas produk dan layanan yang dihasilkan. *Feedback control* juga digunakan sebagai dasar perbandingan kinerja aktual dengan target yang ditetapkan. Target dapat meliputi target finansial, kepuasan pelanggan, penjualan, kualitas, jumlah kunjungan website, pendapatan iklan, atau jumlah pelanggan baru. Informasi dari *feedback* membantu manajer menetapkan keputusan dan menjalankan serangkaian aksi yang diperlukan guna menjamin bahwa organisasi mencapai tujuannya.

Berikut adalah langkah-langkah dalam melakukan *feedback control* terhadap organisasi.

1. Tetapkan Standar Kinerja
2. Ukur Kinerja Aktual
3. Bandingkan Kinerja dengan Standar yang Ditetapkan
4. Assess Aksi yang Diperlukan

### **1. Tetapkan Standar Kinerja**

Organisasi perlu mengembangkan rencana strategis dan membangun tujuan untuk setiap area fungsional nya. Pada setiap standar area fungsional, ditetapkan standar kinerja untuk dibandingkan dengan kinerja aktual yang dapat diukur. Standar seharusnya berkontribusi pada strategi organisasi dalam mencapai tujuannya. Perlu diperhatikan bahwa standar harus didefinisikan secara jelas dan bisa dicapai. Standar kinerja dapat dihubungkan dengan sistem *reward* di organisasi dan harus diatur cukup tinggi untuk memberikan tantangan kepada pegawai namun bukan tidak mungkin untuk dapat dicapai. Dalam situasi tertentu, perlu untuk menyesuaikan standar untuk memberikan refleksi yang lebih baik terhadap sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi.

### **2. Ukur Kinerja Aktual**

Terdapat sejumlah aktivitas yang terjadi di dalam organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif. Manajer dapat memantau kinerja aktivitas fungsional dengan menyiapkan laporan formal terhadap output aktual yang dicapai dalam jangka waktu tertentu. Jenis aktivitas yang diukur seharusnya berhubungan dengan aktivitas yang telah ditetapkan standar kinerjanya. Namun demikian, tidak semua kriteria kinerja dapat dikuantifikasi.

Manajer perlu menambah pemahaman terhadap nilai dari sumberdaya dan aset yang tidak mudah diukur. Sebagai contoh, meningkatkan keunggulan kompetitif dapat berasal dari kapital intelektual di organisasi. Ketika hal ini diterjemahkan menjadi inovasi dan kreativitas yang membantu menghasilkan produk dan layanan baru, nilai bagi organisasi menjadi sangat signifikan. Namun demikian, tidak mudah untuk menetapkan ukuran aktual yang dapat merefleksikan input dari intelektual tersebut. Manajer perlu menggunakan keahlian dan pengalaman mereka untuk mengenali dan menilai sumber informasi kualitatif yang berkontribusi pencapaian standar kinerja yang dibangun. Kedua informasi kualitatif maupun kuantitatif dicatat dan akan membentuk dasar bagi kompilasi laporan formal terhadap kinerja.

### **3. Bandingkan Kinerja dengan Standar yang Ditetapkan**

Dari waktu ke waktu, laporan formal akan menunjukkan trend yang dapat membantu manajer mengidentifikasi area dimana perubahan atau modifikasi diperlukan untuk menyesuaikan kembali kinerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja aktual mungkin dapat memenuhi, atau melampaui, standar yang ditetapkan dimana tidak diperlukan perubahan apapun. Ketika membandingkan kinerja aktual dengan standar, manajer perlu menggunakan kombinasi dari informasi kuantitatif dan pengalamannya untuk menetapkan makna dari apapun varians yang ditemukan. Jenis perubahan atau modifikasi yang akan dilakukan akan bergantung pada kemampuan manajer dalam menginterpretasikan secara tepat tentang informasi apa yang dapat memberitahu mereka tentang bagaimana organisasi berkinerja dalam lintas fungsi yang berbeda.

### **4. Assess Aksi yang Diperlukan**

Langkah terakhir pada proses *feedback control* adalah menentukan apakah diperlukan aksi-aksi untuk melakukan perubahan atau memodifikasi strategi.

Ketika kinerja berada di bawah standar yang ditetapkan, maka akan diperlukan perubahan atau modifikasi terhadap strategi. Analisis dilakukan untuk mengetahui alasan dan level dari kinerja yang *under-perform* tersebut dan mengidentifikasi aktivitas yang di bawah kinerja. Hal ini akan menentukan skala perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki situasi. Terkadang, hal ini merupakan kasus dimana yang perlu diubah adalah standar kinerja bukan strategi organisasi. Hal ini dapat menjadi bukti bahwa standar yang diharapkan tidak realistis atau bahwa lingkungan telah berubah sehingga membuat standar sebelumnya menjadi redundan.

Ketika kinerja memenuhi atau melampaui standar maka manajer akan cenderung bertahan pada status quo. Ketika standar dipenuhi atau dilampaui manajer dapat memberikan reward pegawainya terhadap upaya mereka sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi mereka dan mendorong (*reinforcing*) budaya positif dalam organisasi.

## **Evaluasi Finansial**

Salah satu ukuran pertama yang akan dilihat oleh manajer untuk mengevaluasi kinerja eBisnisnya adalah gambar-gambar yang disajikan pada laporan finansial. Hal ini memberikan overview cepat terhadap kesehatan organisasi dan memberitahu manajer apakah strategi yang berjalan memberikan nilai balik investasi (*return of investment*) dan keuntungan. Hampir seluruh eBisnis bersusah payah

menghasilkan uang di fase awal mereka, sehingga cashflow merupakan ukuran penting untuk menentukan apakah bisnis dapat tetap berjalan. Keuangan dari bisnis apapun merupakan bagian dari fungsi kontrol dan sangat penting bagi manajer untuk tetap memantau dan menilai kesehatan finansial dari organisasi. Elemen utama dari kontrol finansial meliputi:

1. *Cash flow*

Yaitu level *working capital* atau likuiditas jangka pendek yang perlu dipastikan oleh perusahaan bahwa nilainya cukup untuk mengoperasikan aktivitas harian perusahaan.

2. *Asset*

Mengacu pada aset jangka pendek maupun jangka panjang.

3. *Customer Account*

Mengacu pada *credit control*, istilah untuk *credit control* dan *payment control*.

4. *Supplier*

Mengontrol resiko yang berhubungan dengan rantai pasok (*supply chain*).

5. *Stock*

Metode untuk mengendalikan dan memantau level stok.

## Evaluasi Teknologi

Teknologi merupakan salah satu kunci penggerak eBisnis, sehingga penting bagi organisasi untuk memahami posisi saat ini yang berkenaan dengan tahapan adopsi teknologi dan apa yang dapat dicapai dari hal tersebut. Terdapat berbagai jenis dan level aplikasi eBisnis, dan organisasi akan mengadopsi aplikasi yang dapat membantu mencapai tujuan mereka dalam batasan finansial dan keahlian yang dimiliki organisasi. Hampir seluruh organisasi memulainya dengan informasi umum di sebuah website kemudian berprogres memiliki kehadiran internet. Tahap berikutnya adalah pengembangan layanan yang memiliki nilai tambah yang unik bagi *customer* diikuti dengan integrasi sistem untuk mendukung komunikasi dan transaksi dengan *customer*, *supplier*, dan *partner*.

Tahap akhir, dan tahap yang paling bergantung pada teknologi, adalah pengembangan dan penggunaan teknologi untuk kolaborasi dengan *supplier* dan *partner*. Gambar berikut menunjukkan aktivitas setiap tahapan model adopsi eBisnis.

<p><b>STAGE 1: Electronic information search and content creation</b>  Find new suppliers  Find products and services  Advertise the company and/or its products and services  Find new customers  Provide information on products or services</p>
<p><b>STAGE 2: Electronic transactions</b>  Purchase products and services online  Sell products and services online  Order products and services from suppliers  Access suppliers database of products and services  Process customer orders  Provide after-sales service to customers</p>
<p><b>STAGE 3: Complex electronic transactions</b>  Buy products and services via electronic auctions  Sell products and services via electronic auctions  Buy products and services via electronic call for tenders  Sell products and services via electronic call for tenders  Negotiate contracts with suppliers  Negotiate contracts with customers  Make electronic payments to suppliers  Receive electronic payments from customers  Allow access to company inventories  Gain access to customers' inventories</p>
<p><b>STAGE 4: Electronic collaboration in product design, distribution and logistics</b>  Transfer documents to customers  Transfer documents to suppliers  Undertake collaborative online customisation with suppliers  Undertake collaborative online customisation with customers  Electronically manage distribution and logistics</p>

Infrastruktur teknologi informasi yang memfasilitasi aktivitas eBisnis terdiri atas hardware dan software. Untuk mencapai tujuan bisnis, penting untuk memastikan bahwa investasi teknologi dapat membantu organisasi meningkatkan proses internal, berkomunikasi dan bertransaksi dengan customer, berkolaborasi dengan organisasi partner, dan menyimpan data untuk kepentingan analisis. Kunci keberhasilan strategi IT yaitu manajer perlu memahami kebutuhan teknologi secara tepat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Faktor teknologi lainnya yang penting dalam proses evaluasi meliputi tingkat konektivitas diantara *customer*, *supplier*, dan *partner*; akses ke *broadband*; dan kompatibilitas sistem yang digunakan oleh organisasi dan *customer* di berbagai belahan dunia. Evaluasi teknologi meliputi asesmen terhadap kualitas dan kapabilitas teknologi sebelum investasi, dan evaluasi kinerja teknologi setelah diimplementasikan. Faktor utama dalam evaluasi teknologi meliputi:

1. Capability (Kapabilitas)

Kapabilitas teknologi akan menentukan lingkup penggunaan teknologi tersebut. Kapabilitas meliputi kecepatan, kapasitas, dan throughput. Sebuah e-bisnis harus mengevaluasi kecepatan

dan kapasitas seperti apa yang diperlukan untuk mengelola volume dan jenis ebisnis yang diharapkan untuk jangka waktu tertentu.

## 2. Cost (Biaya)

Biaya perolehan dan instalasi teknologi mempengaruhi keputusan tentang jenis teknologi apa yang cocok dengan anggaran IT yang ditetapkan. Biaya instalasi juga meliputi kecenderungan gangguan selama perubahan dari sistem lama ke sistem baru. Biaya implementasi teknologi dan pemeliharaan teknologi juga menjadi bagian dari evaluasi kinerja teknologi. Sekumpulan standar kinerja yang berhubungan dengan proyeksi biaya akan menentukan keefektifan biaya dari teknologi yang dipilih. Hal ini akan memberikan informasi terhadap pilihan keputusan terhadap teknologi berikutnya.

## 3. Realibility (Keandalan)

Kinerja teknologi perlu dipantau secara terus menerus dan adanya malfungsi dicatat. Informasi yang diberikan kepada manajer meliputi jumlah malfungsi, jenis malfungsi, dan waktu penyelesaian persoalan. Manajer akan menetapkan batas minimal reliability dan melakukan tindakan untuk mengganti *hardware* yang memiliki keandalan di bawah batas minimal. Manajer perlu memastikan bahwa persoalan ada pada *hardware* bukan pada orang yang mengoperasikannya.

## 4. Obscolence (Kadaluwarsa)

Tingkat kemajuan teknologi dapat menunjukkan biaya bagi organisasi apabila paket komputer yang digunakan saat ini sudah obsolet atau ketinggalan jaman dibandingkan dengan teknologi yang digunakan oleh kompetitor. Ketika mengevaluasi kinerja infrastruktur teknologi, manajer harus memastikan ketersediaan stok dan tingkat kadaluwarsa teknologi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini akan dikaitkan dengan jenis aktivitas yang dijalankan organisasi dan kebergantungan terhadap teknologi untuk menjalankan aktivitas tersebut. Hal ini dapat menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi untuk pertumbuhan organisasi yang memerlukan tambahan kapabilitas dan keandalan *hardware*. Di sisi lain, stok yang tersedia saat ini mungkin sudah tidak mencukupi lagi untuk menjalankan aktivitas guna memenuhi kebutuhan organisasi.

## 5. Scalability (Skalabilitas)



Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, maka permintaan terhadap teknologi juga meningkat. Vendor IT akan memberikan jaminan skalabilitas sebagai bagian dari kesepakatan penjualan. Namun demikian, manajer tetap perlu mengevaluasi kinerja infrastruktur teknologi dalam menangani peningkatan permintaan dari end-user yang terus bertambah. Skalabilitas dan reliabilitas dikaitkan dan membentuk ukuran penting dari kinerja teknologi di organisasi yang berusaha mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif.

## 6. Risk (Resiko)

Teknologi merupakan kunci utama eBisnis dan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Semakin tinggi manfaat yang ditawarkan teknologi baru, semakin tinggi juga resiko yang mungkin didapatkan. Sebagai contoh, teknologi mungkin mampu memfasilitasi peningkatan layanan customer, namun organisasi mungkin kekurangan keahlian yang diperlukan untuk merealisasikan potensi tersebut. Ebisnis dapat mencari keunggulan kompetitif dengan investasi dan menerapkan infrastruktur teknologi terbaru. Namun demikian, peningkatan resiko yang mengikuti mungkin belum pernah teruji dimanapun. Manajer perlu meningkatkan manfaat sebagai pengguna teknologi pertama dengan meminimalkan kemungkinan resiko malfungsi, instalasi, atau *usability*.

Organisasi dapat mengurangi resiko dengan menginstal teknologi baru secara bertahap. Namun demikian, hal ini dapat memberikan waktu bagi kompetitor untuk mengejar. Manfaat dan resiko terbesar diperoleh dari perubahan radikal teknologi. Organisasi mengambil manfaat dari pengerucutan teknologi dan integrasi sistem untuk memotong biaya dan meningkatkan efisiensi. Pengerucutan teknologi menghubungkan suara, data, dan video, serta IP (Internet Protocols) mengatur standar industri untuk memfasilitasi komunikasi lintas media berbeda. Investasi sistem baru untuk mendapatkan manfaat dari pengerucutan dan integrasi teknologi akan menggantikan resiko tinggi bagi organisasi, namun resiko kehilangan manfaat mungkin lebih tinggi. Sehingga, organisasi harus menentukan apakah biaya sistem baru tercakup oleh pendapatan tambahan yang dihasilkannya.

Mengevaluasi software juga menggunakan kriteria yang serupa dengan mengevaluasi hardware. Kapabilitas, biaya, keandalan, dan kompatibilitas masih relevan dengan evaluasi *software* sebagaimana evaluasi *hardware*. Namun demikian, terdapat faktor khusus yang harus menjadi bagian dalam proses evaluasi sebelum dan setelah instalasi software, yaitu:

1. Kualitas: Software harus bebas dari virus, memiliki mekanisme keamanan untuk mencegah penyalahgunaan dan harus bebas dari kesalahan kode program.
2. Efisiensi: Software harus merupakan sistem yang dikembangkan dengan baik dan tidak menghabiskan banyak memori, kapasitas, atau ruang penyimpanan.
3. Fleksibilitas: Software harus mampu memproses seluruh permintaan yang diterima di e-bisnis tanpa memerlukan memodifikasi mayor.
4. Konektivitas: Software harus web-enabled untuk mengakses internet, intranet, dan ekstranet.
5. Bahasa: Software harus ditulis dalam bahasa yang familiar dengan pengembang IT *in-house*.
6. Dokumentasi: Software harus memiliki dokumentasi yang baik dan memiliki item seperti layar bantuan, laporan, form, dan layar data entry. Dokumen harus mudah untuk dibuat dan diubah karena merupakan metode komunikasi yang penting bagi staf yang bertanggungjawab mengembangkan, mengimplementasikan, dan memelihara infrastruktur IT.

Evaluasi teknologi baik sebelum dan setelah investasi merupakan elemen penting dalam menetapkan strategi e-bisnis. Karena banyak aktivitas dalam e-bisnis bergantung dengan teknologi, pilihan dan implementasi sistem memainkan peranan kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dengan demikian, evaluasi kinerja teknologi merupakan proses yang berkelanjutan, demikian juga pengujian teknologi baru sebelum memutuskan untuk berinvestasi. Sebelum menetapkan investasi, organisasi harus memastikan bahwa biaya dan resiko dapat dikendalikan, dan pelatihan atau rekrutmen terhadap staf baru sesuai untuk menjamin kegunaan teknologi baru dengan segera.

## Evaluasi Sumberdaya Manusia

Salah satu alasan umum yang diacu manajer dalam mengadopsi e-bisnis adalah penghematan biaya yang diperoleh dari penurunan jumlah orang yang dipekerjakan. Aplikasi e-bisnis dapat memproses banyak pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh manusia. Banyak perusahaan yang menerapkan e-bisnis mencari cara untuk mempekerjakan pekerja yang lebih sedikit namun memiliki keahlian khusus. Perkembangan organisasi jejaring dan organisasi virtual berarti bahwa perusahaan dapat memperoleh jaringannya lebih luas untuk menarik dan merekrut pekerja dengan keterampilan yang sesuai. Evaluasi terhadap sumberdaya manusia di e-bisnis dilakukan dalam 4 level berbeda, yaitu

1. Evaluasi kebijakan sumberdaya manusia
2. Evaluasi proses rekrutmen untuk menarik dan mempertahankan keterampilan kunci

3. Evaluasi kinerja sumber daya manusia terhadap target yang ditetapkan
4. Evaluasi umpan balik dari sumber daya manusia.

## Evaluasi Website

Dalam e-bisnis, website menghasilkan keuntungan dari customer dan menggerakkan model bisnis. Perancangan dan penerapan website merupakan hal yang penting bagi organisasi untuk berkiprah dalam e-bisnis dan ecommerce. Langkah awal mengembangkan website yang efektif yaitu memastikan bahwa rancangannya menarik calon customer. Kesan pertama yang positif sangat penting sehingga rancangan harus menangkap perhatian user. Langkah kedua, website harus mudah dinavigasi / ditelusuri. User internet akan dengan cepat berpindah apabila mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya di web dengan cepat dan efisien. Langkah ketiga, website harus menawarkan akses cepat terhadap informasi yang dibutuhkan user. Langkah terakhir, website harus memberikan akses dan keamanan 24 jam. Menentukan informasi apa yang ditampilkan di website merupakan keputusan penting yang harus dibuat designer dengan tetap memperhatikan keseimbangan rentang produk dan layanan yang ditawarkan dan kepadatan website. Memenuhi website dengan aplikasi teknis, syarat layanan, dan berbagai promosi brand dapat memperlambat pemrosesan website dan menyebabkan website menjadi sulit digunakan customer. Hal ini dapat berdampak pada gagalnya membentuk basis customer, gagal menarik customer baru, atau kehilangan customer yang sudah ada. Fletcher et al. (2004) menawarkan prinsip perancangan website sederhana yang dapat membantu e-bisnis menghindari jebakan tersebut, meliputi

- Meminimalkan grafik
- Menawarkan gambar visual dari produk
- Menjaga rancangan layout sederhana
- Menyederhanakan navigasi
- Membatasi atau menghapus banner iklan

## Evaluasi Model Bisnis

Model bisnis yang diadopsi mendefinisikan jenis aktivitas yang harus dijalankan e-bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja model bisnis akan dipantau dan dievaluasi secara terus menerus. Salah satu tujuan membuat model bisnis adalah untuk menghasilkan pendapatan agar e-bisnis dapat bertahan dan tumbuh. Oleh sebab itu, kemampuan menghasilkan pendapatan dari model bisnis menjadi hal penting dalam mengukur kinerja e-bisnis. E-bisnis akan menetapkan target

perolehan pendapatan dalam jangka waktu tertentu, dan membandingkannya dengan pendapatan aktual yang diterima. Meskipun model bisnis mungkin tidak menghasilkan pendapatan dalam jangka pendek, manajer harus tetap menjaga dan tidak mengabaikan model bisnisnya terlalu cepat. E-bisnis memerlukan waktu lebih banyak untuk menghasilkan keuntungan, kecuali jika e-bisnis merupakan *first-mover* atau memiliki keuntungan pasar lainnya. Namun demikian, grace period tersebut dapat berbeda secara signifikan antar organisasi. Beberapa investor mungkin berharap melihat bukti perolehan pendapatan dari model e-bisnis dalam jangka waktu yang lebih pendek dari lainnya. Hal ini akan mempengaruhi proses pembuatan keputusan dan evaluasi model e-bisnis oleh manajer. Dalam hal ini, bukan hanya manajer e-bisnis yang melakukan evaluasi, namun juga para penyandang dana. Banyak yang akan bergantung pada pandangan yang dimiliki penyandang dana mengenai prospek jangka menengah hingga jangka panjang untuk keuntungan, dan apakah mereka berpikir model bisnis tersebut dapat menghasilkan dana yang cukup yang memungkinkan e-bisnis tetap bertahan dalam jangka pendek.

## Latihan

### A. Tuliskan Benar (B) atau Salah (S) pada setiap pernyataan berikut ini.

- (a) Aktivitas utama dari proses evaluasi adalah membandingkan serangkaian target dengan kinerja yang telah dicapai.
- (b) Terdapat tiga cara dalam melihat proses kontrol di organisasi, yaitu *feed forward control*, *concurrent control*, dan *feedback control*.
- (c) *Feed forward control* mengacu pada bagaimana mengantisipasi persoalan dengan melakukan kontrol terhadap sumberdaya organisasi yang mengalir di organisasi, seperti manusia, material, dan finansial.
- (d) *Concurrent control* mencoba menyelesaikan persoalan sebelum persoalan tersebut terjadi.
- (e) *Feedback control* fokus pada output organisasi dengan penekanan terhadap jumlah dan kualitas produk dan layanan yang dihasilkan.

### B. Jawablah pertanyaan berikut ini

Kelanjutan dari Tugas Kelompok, tetapkan komponen evaluasi yang diperlukan sesuai dengan domain bisnis masing-masing kelompok.

Ketentuan: setiap anggota kelompok wajib memberikan kontribusi dengan perspektif yang berbeda (agar selalu dituliskan tabel pembagian tugas di akhir laporan).

Domain 1 (Kelompok 1)	Kesehatan
Domain 2 (Kelompok 2)	Pendidikan
Domain 3 (Kelompok 3)	Transportasi
Domain 4 (Kelompok 4)	Lingkungan
Domain 5 (Kelompok 5)	Sosial

## Daftar Referensi

Alter, S. (2002). *Information Systems: Foundation of eBusiness*. Prentice Hall.

Boar, Bernard H. (2001). *The Art of Strategic Planning for Information Technology*. John Wiley & Sons.

Combe, Colin. (2006). *Introduction to eBusiness Management and Strategy*. Elsevier.