

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan Strategis SI/TI

Menurut Cassidy (2006), perencanaan adalah suatu harapan dalam penetapan tujuan organisasi/perusahaan dan membuat sebuah rumusan sistem perencanaan yang secara menyeluruh sehingga seluruh pekerjaan dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Ward and Pepard (2002), perencanaan strategis STI adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi portofolio aplikasi SI yang berbasis komputer, yang nantinya akan berguna dalam mendukung organisasi dalam melakukan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya. Selain itu perencanaan strategis STI ini juga berguna untuk mengetahui pengaruh STI terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi dalam menentukan langkah – langkah strategisnya. Perencanaan strategis STI ini juga dapat menjelaskan *tools*, teknik, dan kerangka kerja bagi manajemen untuk menyelaraskan strategi STI dengan strategi bisnis, bahkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi yang inovatif.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan STI adalah sebuah proses jangka panjang dan dalam jangka waktu tertentu dimana berguna untuk membantu organisasi / perusahaan dalam melakukan perencanaan STI perusahaan di masa yang akan datang untuk membantu mengembangkan proses bisnis dan mengintegrasikan seluruh kegiatan bisnis sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Adapun alasan mengapa perencanaan STI diperlukan oleh sebuah organisasi.

1. Daya saing lebih kuat
2. Pencapaian tujuan organisasi lebih efektif
3. Memberi nilai tambah tersendiri
4. Lebih memahami kondisi pesaing sehingga tau harus menggunakan strategi apa.
5. Adanya investasi dalam pengadaan STI

2.2 Kerangka Kerja Tahapan Cassidy

Perencanaan strategis STI yang dijelaskan oleh Cassidy (2006) terdapat 4(empat) tahapan yang dilakukan yaitu :

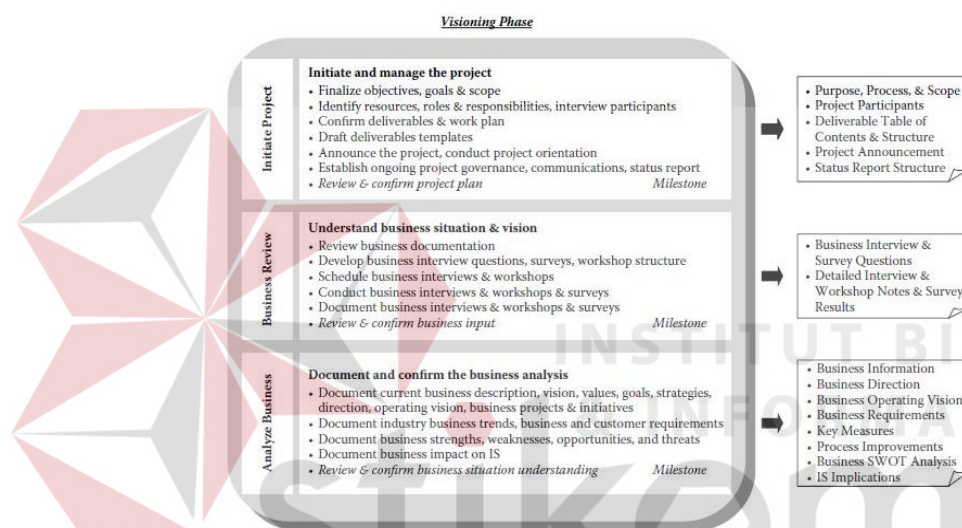
2.2.1 Visioning

Pada tahap ini menjelaskan tentang membangun dan memulai proyek perencanaan. Finalisasi dan berkomunikasi tujuan dari upaya perencanaan strategis dan menguraikan apa yang manajemen harapkan untuk mencapai usaha tersebut. Pada tahap ini sangat penting untuk memahami, menjelaskan, dan membuat arah bisnis dari perusahaan termasuk mendokumentasikan misi bisnis, visi, nilai, tujuan, sasaran, dan prioritas bisnis. Adapun tahap tahap yang di lakukan pada saat visioning phase yaitu :

1. *Initiate project* adalah bagaimana kita memulai dan mengola proyek. Dokumen yang di hasilkan pada tahap *inittiate project* ini adalah dokumen ruang lingkup yang meliputi sasaran, tujuan dan ruang lingkup perusahaan, lalu kita melakukan idenifikasi peran dan tanggung jawab berdasarkan dokumen yang ada di perusahaan.
2. *Business review* adalah memahami visi, situasi bisnis perusahaan pada saat ini. Dokumen yang di hasilkan yaitu dokumen evaluasi bisnis

perusahaan yang berisi *review* visi dan struktur organisasi dan membuat *point business situation* eksternal faktor berdasarkan metode *five force*.

3. *Analyze business* adalah bagaimana kita melakukan analisa terhadap bisnis yang ada. Dokumen yang di hasilkan pada tahap ini yaitu dokumen SWOT dan dokumen dampak bisnis pada IS yang berisi *current business description*, mengetahui tren industri dan kebutuhan customer, memahami SWOT serta dampak bisnis terhadap IS.



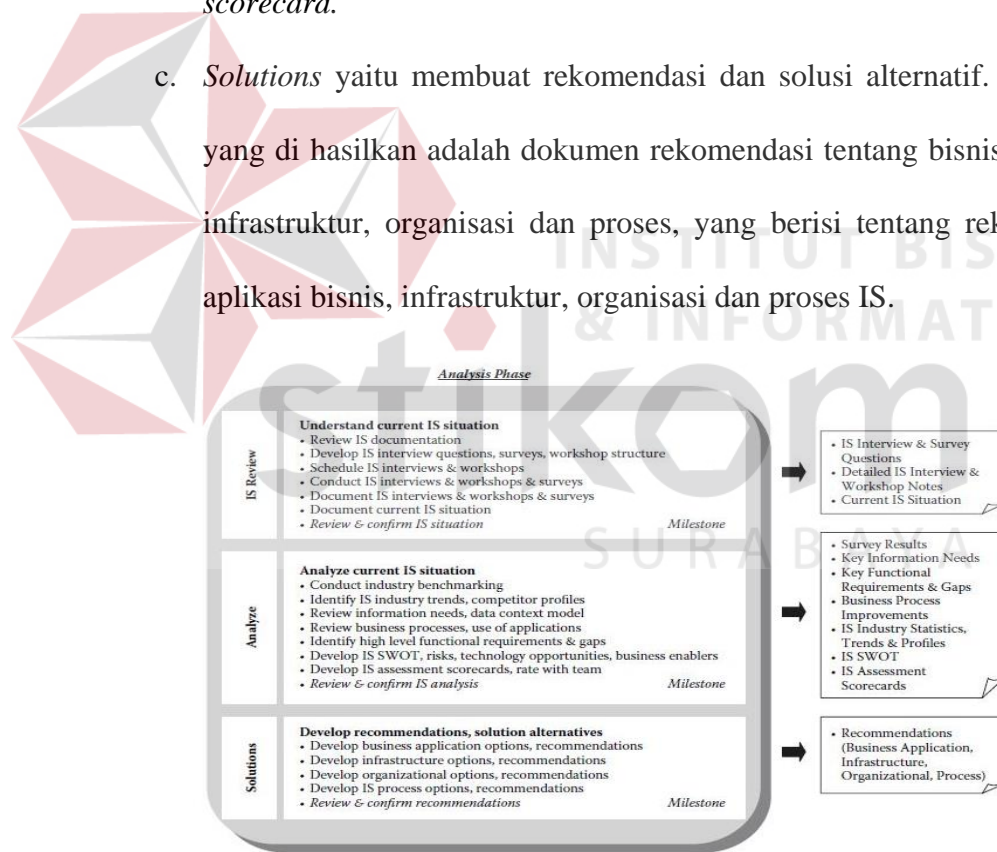
Gambar 2.1 Tahapan *Visioning* (Sumber: Cassidy, 2006).

2.2.2 Analysis

Pada tahap kedua yaitu analisis secara keseluruhan dan obyektif. Dalam hal ini biasanya dilakukan untuk memberikan informasi terhadap situasi sistem informasi kepada manajemen eksekutif. Manajer memperoleh informasi ini melalui *review* dokumentasi SI, melakukan wawancara, lokakarya, atau survei dari organisasi SI. Hal yang paling penting adalah mendokumentasikan semua berbagai aplikasi bisnis yang digunakan oleh perusahaan. Dimana dimulai dengan meringkas lingkungan infrastruktur teknis, termasuk komputer lingkungan (PC) pribadi, lingkungan server, telekomunikasi lingkungan, dan

jaringan. Adapun tahap ahap yang di lakukan pada saat analisis phase yaitu :

- a. *IS review* yaitu mengetahui situasi IS pada saat ini. Dokumen yang di hasilkan pada tahap ini adalah dokumen *current IS situation* yang berisi *review* tentang IS serta menyusun *IS interview questions*.
- b. *Analyze* yaitu menganalisa situasi IS pada saat ini. Dokumen yang di hasilkan adalah document IS SWOT dan *scorecard gap* yang berisi *review* kebutuhan informasi, *review* tentang proses bisnis terhadap penggunaan aplikasi, mengembangkan SWOT dan mengembangkan IS *scorecard*.
- c. *Solutions* yaitu membuat rekomendasi dan solusi alternatif. Dokumen yang di hasilkan adalah dokumen rekomendasi tentang bisnis, aplikasi, infrastruktur, organisasi dan proses, yang berisi tentang rekomnedasi aplikasi bisnis, infrastruktur, organisasi dan proses IS.



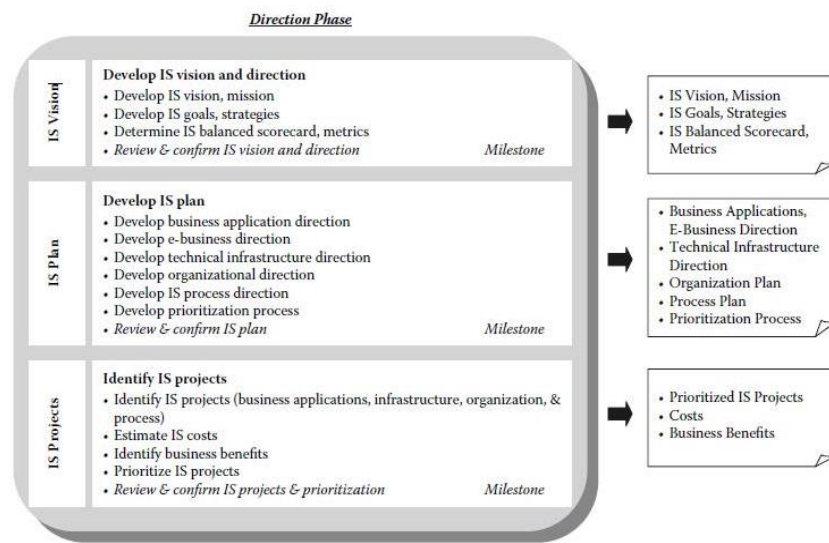
Gambar 2.2 Tahapan *Analysis* (Sumber: Cassidy, 2006).

2.2.3 *Direction*

Dalam tahap ini menjelaskan tentang misi dan visi yang disesuaikan dengan situasi bisnis dan sebagai dasar untuk merumuskan strategis. Tujuan

yang diperlukan untuk membantu bisnis dalam mencapai tujuannya yaitu meninjau setiap tujuan bisnis dan menentukan cara-cara di mana sistem informasi tersebut dapat membantu bisnis dalam mencapai setiap tujuan. Langkah utama adalah menentukan bagaimana untuk mengukur nilai atau kemajuan IS secara berkelanjutan. Menentukan arah aplikasi bisnis dan proyek-proyek khusus yang diperlukan. juga, menentukan arsitektur komputasi teknis dan proyek-proyek yang diperlukan untuk mencapai tujuan, termasuk perubahan di bidang PC, server, jaringan, dan telekomunikasi. Adapun tahap tahap yang di lakukan pada saat direction phase yaitu :

- a. *IS vision* yaitu menentukan visi dan arah sistem informasi. Dokumen yang di hasilkan adalah dokumen visi, misi, goals dan strategi IS serta dokumen *balanced scorecard* IS yang berisi cara mengembangkan visi dan misi IS, mengembangkan tujuan dan strategi IS serta menentukan *balanced scorecard* dan *metrics* IS.
- b. *IS plan* membuat rencana sistem informasi. Dokumen yang di hasilkan adalah dokuemen *business application*, arah *e-business*, *technical infrastructure direction*, *organizational plan*, *prioritization process* yang berisi cara mengembangkan arah aplikasi bisnis, mengembangkan arah *e-business*, mengembangkan arah infrastruktur teknis, mengembangkan arah organisasi, mengembangkan arah proses IS dan mengembangkan proses prioritas pada IS.
- c. *IS projects* mengidentifikasi proyek sistem informasi yang telah di rencanakan dengan cara melakukan identifikasi proyek IS, manfaat bisnis dan melakukan prioritas pada IS.



Gambar 2.3 Tahapan *Direction* (Sumber: Cassidy, 2006).

2.2.4 Recommendation

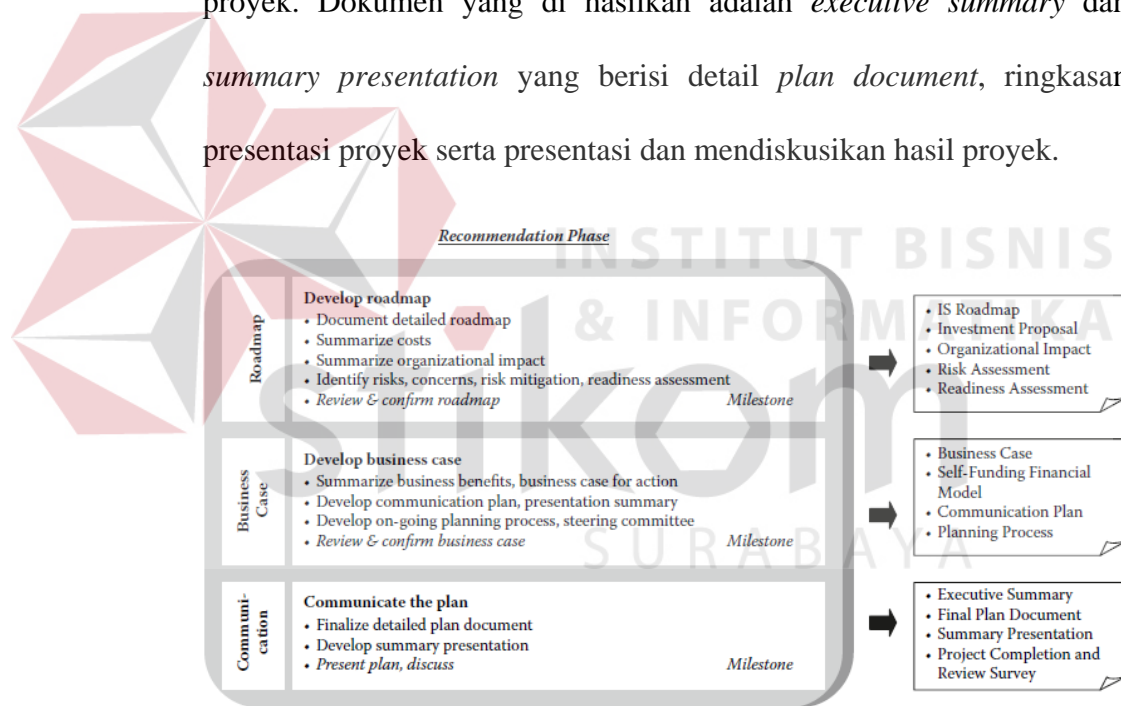
Dalam tahap ini, mendokumentasikan proyek dengan membuat *roadmap* secara merinci untuk menguraikan beberapa tahun mendatang seperti merangkum biaya, waktu, dan sumber daya yang dibutuhkan. Kemudian Data *benchmark* akan membantu untuk memvalidasi perkiraan. Jika ada beberapa pilihan, mengidentifikasi berbagai pilihan, serta keuntungan dan kelemahan dari setiap pilihan. Kemudian menentukan rekomendasi yang tepat dengan analisis *return-on-investment* dan Mengidentifikasi dampak organisasi. Setelah itu menganalisis dan menentukan bagaimana untuk mengurangi risikonya . Sebuah langkah penting yakni untuk mengembangkan tindakan masalah bisnis dan untuk manfaat bisnis sehingga manajemen dapat menyetujui rencana tersebut dan memahami dampak bisnisnya. Adapun tahap tahap yang di lakukan pada saat recommendation phase yaitu :

- a. *Roadmap* yaitu pada tahap ini kita membuat *roadmap* dimana akan menghasilkan dokumen *roadmap* IS, dampak organisasi dan risk

assesment. Isi dari pada dokumen tersebut adalah detail *roadmap*, *summarize cost*, dampak organisasi serta identifikasi resiko, kekhawatiran, mitigasi resiko dan penilaian kesiapan.

b. *Business case* adalah melakukan perhitungan terhadap kelayakan proyek. Dokumen yang di hasilkan pada tahap ini adalah dokumen *business case*, *communication plan* dan *planning process* yang berisi merangkum keuntungan bisnis serta *communication plan* dan ringkasan presentasi.

c. *Communication* adalah melakukan komunikasi selama pengerjaan proyek. Dokumen yang di hasilkan adalah *executive summary* dan *summary presentation* yang berisi detail *plan document*, ringkasan presentasi proyek serta presentasi dan mendiskusikan hasil proyek.



Gambar 2.4 Tahapan Perencanaan Strategis (Sumber: Cassidy, 2006).

2.3 Analisa SWOT

Menurut Rangkuti (2011 : 199), kinerja perusahaan di tentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. SWOT adalah kepanjangan dari *Strenght*, *Weakness*

yang merupakan lingkungan internal dan *Opportunities* dan *Threats* sebagai lingkungan eksternal.

Tabel 2.1 Tabel Analisa SWOT

	Helpful	Harmful
Internal Origin	Strengths	Weakness
External Origin	Opportunities	Threats

Penjelasan mengenai komponen SWOT adalah :

- a. *Strenght* (S) yaitu menganalisa kekuatan dari organisasi atau perusahaan baik dari situasi maupun kondisi perusahaan.
- b. *Weakness* (W) yaitu menganalisa kelemahan yang di miliki oleh organisasi atau perusahaan.
- c. *Opportunities* (O) yaitu menganalisa peluang yang di miliki oleh organisasi atau perusahaan.
- d. *Threats* (T) yaitu menganalisa sesuatu yang merupakan ancaman bagi organisasi dan perusahaan.

Faktor kekuatan dan faktor kelemahan di lakukan analisa menggunakan *Internal Factor Analysis Summary* atau yang biasa di sebut dengan IFAS.

Berikut adalah tabel IFAS :

Tabel 2.2 IFAS

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan :			
1.....			
2.....			
dst.....			
Kelemahan :			
1.....			
2.....			
dst.....			
Total			
	1,0		

Sumber : Rangkuti,2005

1. Pada kolom pertama tulis semua kekuatan serta kelemahan yang di miliki oleh PT Eloda Mitra
2. Pada kolom kedua pemberian bobot di dasarkan pada prioritas kepentingan. Faktor mana yang semakin penting maka faktor itu akan mendapatkan nilai tertinggi. Nilai bobot ini berkisar antara 0 sampai dengan 1, namun jumlah dari bobot kekuatan dan kelemahan harus 1.
3. Pada kolom ketiga yaitu pemberian peringkat yang berdasarkan pada berpengaruh atau tidaknya faktor tersebut bagi perusahaan. Semakin berpengaruh faktor yang ada pada kekuatan maka semakin tinggi pula peringkat yang di dapat, semakin tinggi kelemahan tersebut berpengaruh maka semakin kecil peringkat yang di dapat. Peringkat ini memiliki skala penilaian antara 1-4
4. Pada kolom skor ini di lakukan dengan mengalikan bobot pada kolom kedua

dengan kolom ketiga. Hal ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat ini.

Setelah menganalisa tabel IFAS maka selanjutnya membuat tabel EFAS atau *Eksternal Factor Analysis Summary*. Faktor – faktor yang digunakan yaitu faktor ancaman dan peluang pada PT Eloda Mitra. Berikut adalah tabel EFAS :

Tabel 2.3 EFAS

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Ancaman :			
1.....			
2.....			
dst.....			
Peluang :			
1.....			
2.....			
dst.....			
Total	1,0		

Sumber : Rangkuti,2005

1. Pada kolom pertama tulis semua ancaman dan peluang yang dimiliki oleh PT Eloda Mitra
2. Pada kolom kedua pemberian bobot didasarkan pada prioritas kepentingan. Faktor mana yang semakin penting maka faktor itu akan mendapatkan nilai tertinggi. Nilai bobot ini berkisar antara 0 sampai dengan 1, namun jumlah dari bobot kekuatan dan kelemahan harus 1.
3. Pada kolom ketiga yaitu pemberian peringkat yang berdasarkan pada berpengaruh atau tidaknya faktor tersebut bagi perusahaan. Semakin berpengaruh faktor yang ada pada kekuatan maka semakin tinggi pula peringkat

yang di dapat, semakin tinggi kelemahan tersebut berpengaruh maka semakin kecil peringkat yang di dapat. Peringkat ini memiliki skala penilaian antara 1-4

4. Pada kolom skor ini di lakukan dengan mengalikan bobot pada kolom kedua dengan kolom ketiga. Hal ini di lakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat ini.

Tabel 2.4 Tabel Matriks Analisa SWOT

	Strenghts	Weaknes
Opportunities	S - O	W - O
Threats	S - T	W - T

Sumber : Rangkuti,2005

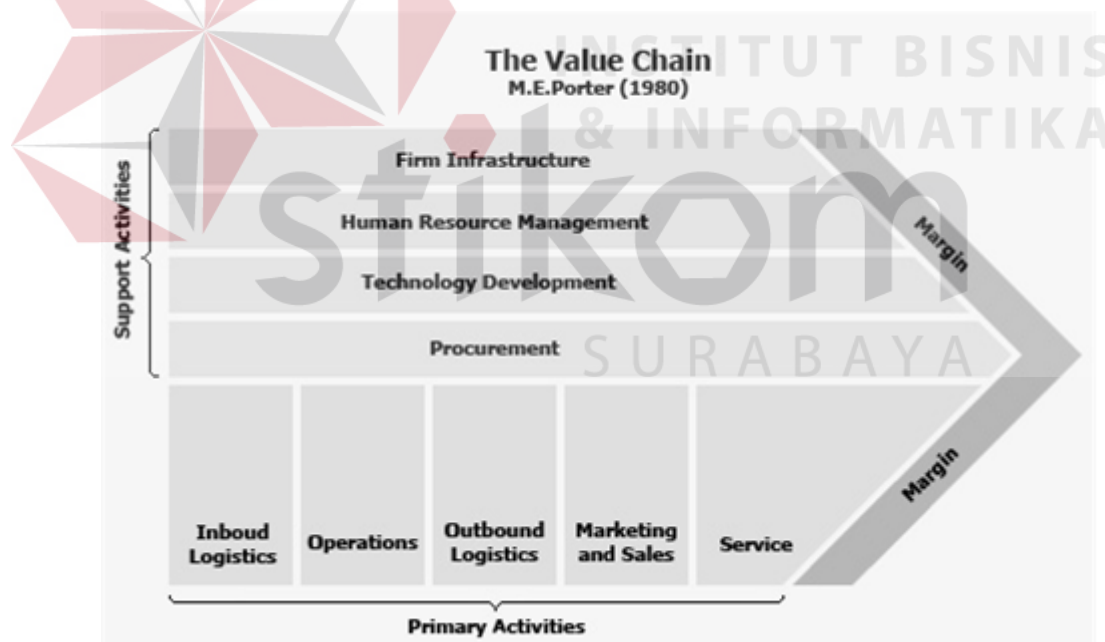
Stretegi SO, WO, ST dan WT memiliki penjelasan tersendiri yaitu :

- a. S-O adalah Strategi yang memanfaatkan kekuatan *internal* perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang *eksternal*. Semua perusahaan menginginkan berada di posisi ini karena posisi ini sangat mnguntungkan bagi perusahaan.
- b. W-O adalah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan peluang *eksternnal* yang ada. Terkadang peluang besar sudah di miliki sebuah perusahaan namun perusahaan memilki kelemahan untuk memanfaatkan peluang tersebut.
- c. S-T adalah kekuatan yng di miliki perusahaan untuk mengurangi ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti perusahaan besar harus selalu menghadapi ancaman langsung dari pihak *eksternal*.
- d. W-T adalah strategi bertahan yang di gunakan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Apabila

perusahaan berada pada tahap ini maka perusahaan berada di posisi tidak aman.

2.4 Analisa Value Chain

Value Chain atau yang biasanya disebut rantai nilai adalah sebuah kumpulan kegiatan perusahaan dan analisis ini dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan dan support produk (Porter, 1985). Didalam rantai nilai terdapat 2 (dua) kegiatan yaitu kegiatan tambahan dan kegiatan utama. Kegiatan tambahan pada rantai nilai ini adalah infrastruktur perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan usaha untuk memperolehnya. Untuk kegiatan utamanya yaitu logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan serta pelayanan.



Gambar 2.5 Value Chain (Porter 1980)

Aktivitas utama yaitu sebuah aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusi produk kepada pembeli serta servis setelah

adanya penjualan. Dalam aktivitas utama terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan yaitu :

- a. **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)** adalah sebuah kegiatan dimana yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan baku. Dalam jumlah dan kualitas yang tepat bagi bisnis.
- b. **Operasional (*Operations*)** adalah kegiatan yang berhubungan dalam mengubah input menjadi produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Kegiatan operasional ini seperti permesinan, perkitan, percetakan dan yang lainnya yang berkaitan dengan proses operasional atau produksi.
- c. **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)** adalah kegiatan yang berkaitan dengan penyampaian produk perusahaan menuju tangan konsumen.
- d. **Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)** adalah kegiatan yang berhubungan dengan cara – cara pelanggan sadar akan produk serta layanan perusahaan serta cara pelanggan dapat memperolehnya termasuk membujuk pelanggan untuk menggunakan produk ataupun jasa perusahaan.
- e. **Pelayanan (*Service*)** adalah kegiatan yang berupa penyediaan layanan yang bertujuan untuk mempertahankan nilai produk sehingga pelanggan mendapatkan nilai dan keuntungan dari produk atau jasa.

Aktivitas pendukung yaitu kegiatan yang dapat membantu perusahaan dalam menyediakan dukungan yang diperlukan untuk berlangsungnya kegiatan primer secara berkelanjutan, dan aktivitas tersebut terdiri dari:

- a. ***Procurement*** ini berpedoman pada manajemen supplier, pembiayaan, persediaan dan jenis barang.

- b. **Technology Development** dimana kegiatan yang berupa desain produk dan proses, *production engineering, market testing*. Kegiatan ini berguna bagi keunggulan kompetitif sebuah industri.
- c. **Human Resource Management** kegiatan yang berkaitan dengan SDM perusahaan dari perekrutan, kompensasi, hingga training.
- d. **Film Infrastructure** merupakan kegiatan infrastruktur perusahaan yang didalamnya terdiri dari pengelolaan umum, perencanaan, keuangan dan manajemen kualitas.

2.5 Portofolio McFarlan

Ward & Peppard (2002) Portofolio aplikasi McFarlan di gunakan untuk menilai kontribusi STI serta efeknya pada kesuksesan bisnis perusahaan. Portofolio ini mempertimbangkan kontribusi STI pada masa ini dan masa yang akan datang yang di bagi dalam 4 kuadran. Pembagian kuadran ini bergantung pada kontribusi STI yang di berikan bagi perusahaan. Kuadran tersebut adalah kuadran *strategic, key operational, support, dan high potential*.

Tabel 2.5 Tabel Portofolio McFarlan

<i>Strategic</i>	<i>HIGH POTENSIAL</i>
Aplikasi penting yang di gunakan untuk mempertahankan strategi bisnis di masa yang akan datang.	Aplikasi yang mungkin penting untuk mencapai kesuksesan di masa yang akan datang.
<i>KEY OPERATIONAL</i>	<i>SUPPORT</i>
Aplikasi dimana organisasi menggantungkan kesuksesannya pada saat ini.	Aplikasi yang berguna namun bukan hal yang kritis dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

a. Strategic

Aplikasi strategis adalah aplikasi yang di nilai kritis terhadap strategi bisnis di masa yang akan datang. Aplikasi tersebut mendukung perubahan dalam organisasi untuk menjalankan bisnisnya.

b. Key Operational Application

Aplikasi yang di gunakan oleh perusahaan pada saat ini untuk menentukan keberhasilan bisnisnya dan membantu untuk menghindari adanya kerugian.

c. Support

Aplikasi yang bermanfaat tetapi tidak kritis pada keberhasilan bisnis perusahaan. Aplikasi ini di gunakan untuk memperbaiki efisiensi dan keefektifan management namun tidak memberi keuntungan kompetitif apapun.

d. High Potensial

Aplikasi inovatif yang mungkin bisa menciptakan peluang dalam meraih keuntungan pada masa yang akan datang namun masih belum terbukti dan ketidakpastianya tinggi (ward and peppard, 2002) .

Untuk melakukan klasifikasi terhadap aplikasi yang telah di analisis dalam 4 kuadran McFarlan yaitu dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan untuk menganalisisnya. Berikut adalah pertanyaan yang dapat di gunakan :

- a. Menghasilkan keuntungan kompetitif yang jelas bagi perusahaan?
(Ya/Tidak)
- b. Dapat digunakan dalam pencapaian tujuan bisnis yang spesifik atau sebagai faktor penentu keberhasilan? (Ya/Tidak)
- c. Dapat mengatasi kerugian bisnis yang berkaitan dengan pesaing perusahaan? (Ya/Tidak)

- d. Dapat menghindarkan dari resiko bisnis yang akan menjadi masalah utama di masa yang akan datang? (Ya/Tidak)
- e. Dapat meningkatkan produktivitas bisnis dengan mengurangi biaya jangka panjang? (Ya/Tidak)
- f. Dapat memberikan manfaat yang belum dapat diketahui tapi memungkinkan untuk menghasilkan poin a dan b? (Ya/Tidak)

Pada tabel di bawah ini adalah jawaban atas pertanyaan yang di ajukan dan diklarifikasi berdasarkan ada atau tidaknya jawaban “YA”. Apabila pertanyaan yang menghasilkan jawaban “YA” berada pada lebih satu kolom, maka harus dinilai ulang dengan memisahkan menjadi sub modul proyek. Jika hal ini tidak dilakukan, maka resiko kegagalan akan menjadi lebih tinggi.

Tabel. 2.6 Matriks McFarlan

Pertanyaan	Kuadran McFarlan			
	High Potential	Strategic	Key Operational	Support
A		Ya (i)		
B		Ya (i)		
C			Ya	
D			Ya	
E				Ya
F			Ya (ii)	Ya (ii)
G	Ya			

Keterangan tabel:

- (i) Jika salah satu berlaku, maka ada pertanyaan tambahan yaitu “Apakah jelas bagi keuntungan bisnis dan bagaimana cara mendapatkannya?”. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah “Ya” maka dapat dikategorikan kedalam kuadran strategic. Namun jika jawabannya adalah “Tidak”, maka dikategorikan kedalam kuadran *high potential*.

- (ii) Untuk memperjelas, pertanyaan berikut perlu ditanyakan, yaitu “Akankah kegagalan yang akan diperoleh lebih signifikan terhadap resiko bisnis?”. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah “Ya” maka dapat dikategorikan kedalam kuadran *key operational*. Namun jika jawabannya adalah “Tidak”, maka dikategorikan kedalam kuadran *support*.

2.6 Five Force

Analisa *five force* merupakan sebuah alat pengukuran yang nantinya akan di gunakan untuk melakukan analisa SWOT. Analisa *five force* ini akan membantu kita untuk mengetahui dimana letak perusahaan kita. Adapun hal hal yang dilakukan dalam melakukan analisa ini yaitu :

a. Ancaman produk pengganti

Ancaman yang di maksud ini adalah ancaman produk yang sejenis namun dapat di gunakan sebagai barang pengganti.

b. Ancaman produk baru

Ancaman yang di maksud yaitu ancaman munculnya pesaing baru di bidang industri yang sejenis. Hal hal yang perlu di perhatikan yaitu apakah profit perusahaan terganggu ? bagaimana loyalitas pelanggan ? Bagaimana perusahaan rajin melakukan diferensiasi produk ?

c. Daya tawar pembeli

Customer memiliki peranan yang cukup penting bagi perusahaan sebab customerlah yang akan membeli produk yang perusahaan jual. Daya tawar pembeli yang di maksud adalah kemampuan customer untuk melakukan

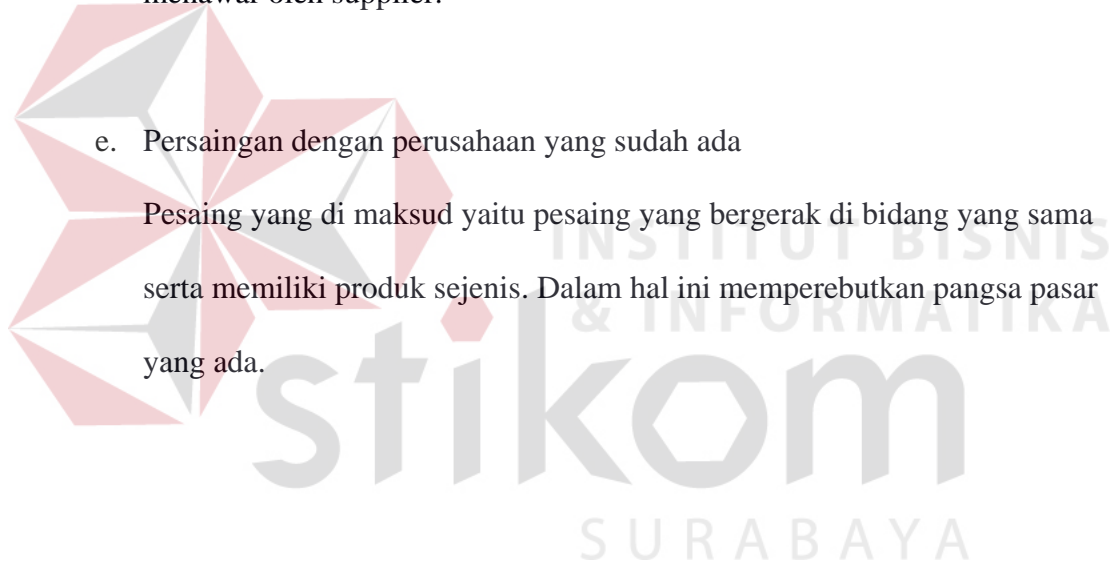
penawaran produk sehingga bisa mendapatkan produk dengan kualitas yang baik dengan harga yang terjangkau. Apabila perusahaan tidak dapat memenuhi daya tawar pembeli maka ancamanya yaitu pembeli dapat berpindah kepada perusahaan lain yang sejenis dan terjangkau oleh customer.

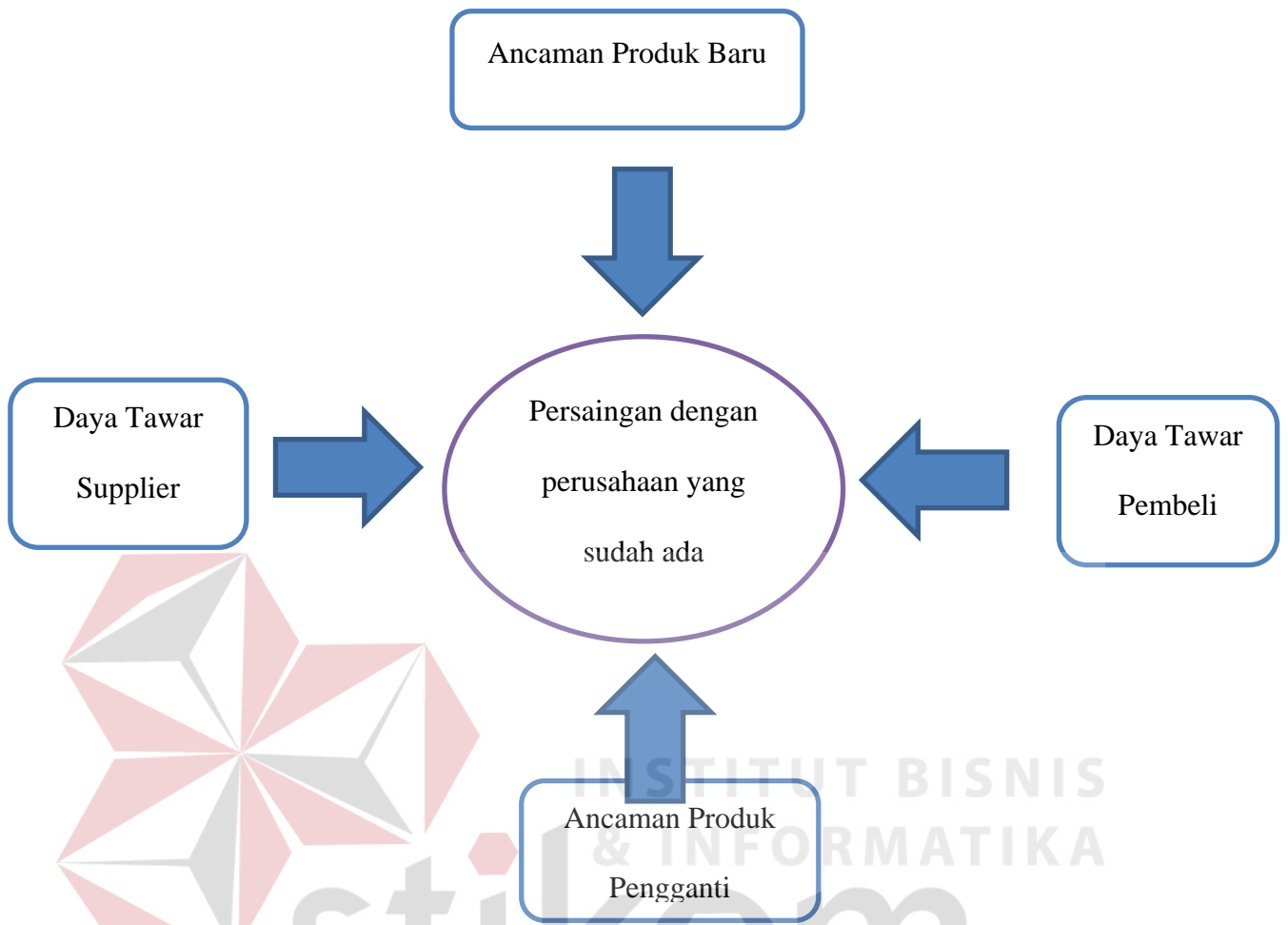
d. Daya tawar supplier

Supplier juga merupakan hal penting yang harus di perhatikan oleh perusahaan. Hal ini di gunakan untuk mengeksplorasi dampak tawar menawar oleh supplier.

e. Persaingan dengan perusahaan yang sudah ada

Pesaing yang di maksud yaitu pesaing yang bergerak di bidang yang sama serta memiliki produk sejenis. Dalam hal ini memperebutkan pangsa pasar yang ada.





Gambar 2.6 Porter (2008)