BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Enterprise*

Berikut ini merupakan beberapa pengertian atau definisi mengenai enterprise :

1. Organisasi yang mendukung lingkungan bisnis dan misi yang telah ditetapkan.
2. *Enterprise* merupakan sebuah bagian dari dunianyata yang di implementasikan kedalam bentuk basis data. Biasanya *enterprise* ini merupakan sebuah bentuk pengelolaan dari organisasi.
3. Bisnis atau organisasi yang dibentuk untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan.

Enterprise bukan hanya organisasi yang berorientasi pada laba/keuntungan *(profit oriented)* tetapi juga organisasi nirlaba seperti institusi pendidikan. *Enterprise* dapat berupa organisasi secara utuh atau bagian dari organisasi tersebut. *(Electronic Industry Assocation, 2008)*

2.2 Arsitektur *(Architecture)*

Pengertian arsitektur disini tidak hanya terbatas pada pengertian umum yang berhubungan konstruksi fisik, tetapi juga pada konteks bisnis dan arsitektur untuk rekayasa perangkat lunak, berikut beberapa pengertian yang berhubungan arsitektur:

a. Arsitektur *(Architecture)* merupakan komponen-komponen sebuah sistem yang terdiri dari jaringan, perangkat keras dan lunak yang distrukturkan. *(Electronic Industry Assocation, 2008)*

b. Rancangan keseluruhan jenis konstruksi baik fisik maupun konteks, nyata atau maya. *(ICH Architecture Resource Center, 2008)*

Dari pengertian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa arsitektur pada dasarnya menggambarkan bentuk konstruksi sistem yang diwujudkan dalam sebuah model (cetak biru) yang dilihat dari beberapa sudut pandang.

2.3 Arsitektur Informasi/*Information Architecture*

Merupakan pengorganisasian sejumlah data yang digunakan atau dihasilkan oleh organisasi yang berhubungan dengan tujuan bisnis organisasi *(Riverton Corp., 2008).*

Arsitektur informasi merupakan sebuah representasi grafis dari perencanaan sumber daya untuk kebutuhan bisnis. Arsitektur informasi juga merupakan sebuah

blue print dimana sistem informasi saat ini dan yang akan datang dikembangkan *(IBM Corp, 1981).*

Arsitektur informasi adalah sebuah sistem, yang mengelola data serta penerapan dari proses bisnis yang telah didefinisikan, sehingga sebelum organisasi mendefinisikan kebutuhan informasi yang akan digunakan untuk menjalankan roda organisasinya, maka terlebih dahulu harus mendefinisikan data, proses bisnis dan sistem aplikasinya. *(IBM Corp., 1981)*

2.4 Arsitektur *Enterprise/Enterprise Architecture*

Beberapa bentuk arsitektur enterprise memberikan standar penting yang terdiri dari kumpulan standar proses informasi *enterprise*. Standar proses informasi *enterprise* merupakan acuan dari perspektif bisnis yang akan dikembangkan.

2.4.1 *Definisi Enterprise Architecture*

Definisi dari *Enterprise Architecture* antara lain:

1. Representasi deskriptif (model) yang relevan untuk menggambarkan sebuah *enterprise* dan apa saja yang harus dihasilkan guna memenuhi kebutuhan manajemen atau organisasi *(Electronic Industry Assocation, 2008).*

2. Cetak biru pemetaan hubungan antar komponen dan semua orang yang bekerja di dalam perusahaan secara konsisten untuk meningkatkan kerjasama/kolaborasi, serta koordinasi diantaranya *(Ward, John and Peppard, Joe, 2002).*

3. Mekanisme untuk memastikan sumber daya teknologi informasi suatu organisasi dapat sejalan dengan strategi dari organisasi tersebut *(Riverton Corp., 2008)*

2.4.2 Faktor-faktor *Enterprise Architecture*

Faktor–faktor yang menjadi alasan sebuah organisasi mengembangkan *Arsitektur Enterprise (http://www.rvcomp.com/wiring/EIA/glossary.htm):*

1. *Alignment*/Keselarasan

   Pengembangan tersebut selaras dengan tujuan dan keinginan organisasi.

2. *Integration*/Integrasi

   Pemanfaatan sumber daya informasi sesuai dengan standar dan dikelola oleh organisasi secara konsisten dan menyeluruh.

3. *Change*/Perubahan

   Mengelola dan mengantisipasi perubahan dari semua aspek organisasi.

4. *Time-to-Market*

   Meminimalisasi pengembangan sistem, pembuatan program, pembaharuan *time frame*, dan kebutuhan sumber daya.

5. *Convergence*/Fokus tujuan

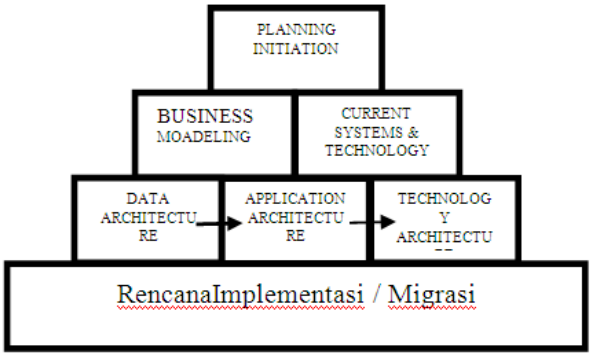
Mengarah kepada standarisasi produk teknologi informasi seperti: *Technical Reference Model (TRM).*

2.5 *Enterprise Architecture Planning (EAP)*

EAP merupakan metode yang digunakan untuk membangun arsitektur informasi. Menurut *Steven H Spewak*, EAP merupakan pendefinisian bisnis dan arsitektur, bukan perancangan bisnis dan arsitekturnya.

Arsitektur dalam EAP adalah arsitektur data, aplikasi dan teknologi yang dibutuhkan untuk mendukung bisnis organisasi. *Steven H Spewak* menyatakan bahwa arsitektur disini dimaksudkan layaknya cetak biru, penggambaran, atau model.

Komponen dari EAP menurut *Spewak* menggunakan dasar dari dua layer dari *John Zachman's framework* yaitu dari tinjauan planner dan *owner*. Komponen EAP dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Komponen EAP

1.Lapisan 1

Inisialisasi perencanaan *(Planning Initiation):* tahapan awal yang harus dilakukan adalah melakukan inisiasi perencanaan, dengan harapan proses pembangunan model arsitektur ini dapat terarah dengan sangat baik. Tahapan ini sebagai landasan untuk tahapan pengerjaan berikutnya. Tahapan awal ini menjadi penting, terutama karena pada tahap inilah ruang lingkup dan perencanaan kegiatan atau rencana kerja didefinisikan, menentukan metodologi yang akan digunakan, sumber daya yang terlibat dan menetapkan perangkat *(tools)* yang akan digunakan. Faktor lain adalah dukungan dan komitmen dari manajemen, yang tidak hanya dalam bentuk verbal,tetapi berpengaruh pada sumber daya (personil, anggaran dan waktu) untuk menjalankan seluruh proses.

2. Lapisan 2

Pemodelan bisnis *(Business Modeling):* menyusun suatu dasar pengetahuan tentang bisnis dan informasi yang digunakan dalam melakukan aktivitas bisnis. Tujuan dari pemodelan bisnis ini adalah untuk menyediakan dasar pengetahuan yang lengkap dan menyeluruh yang dapat digunakan untuk mendefinisikan arsitektur dan rencana implementasinya. Ada 3 tahapan untuk memodelkan bisnis, yaitu sebagai berikut:

a. Dokumentasi struktur organisasi.

b. Identifikasi dan definisi fungsi bisnis.

c. Dokumentasi model bisnis utama, distribusi, dan presentasi kepada semua komunitas bisnis untuk mendengarkan komentarnya.

Survei *enterprise*: survei bertujuan untuk memperoleh keterangan lengkap tentang bisnis model yang meliputi hal–hal sebagai berikut:

a. Informasi apa saja yang digunakan untuk membentuk suatu fungsi.

b. Kapan fungsi tersebut dibentuk.

c. Dimana fungsi tersebut dibentuk.

d. Seberapa sering fungsi tersebut dibentuk.

e. Peluang apa saja yang ada untuk memperbaiki fungsi.

Sistem dan Teknologi saat ini *(Current System & Technology):* bertujuan untuk mendokumentasikan dan mendefinisikan seluruh *platform* teknologi dan sistem yang digunakan oleh *enterprise* saat ini serta menyediakan suatu acuan untuk migrasi dalam jangka panjang. Sedangkan yang harus dihasilkan pada fase ini disebut dengan *Information Resource Catalog (IRC)* yang juga disebut ensiklopedia sistem atau *inventory* sistem.

Tahapan untuk membuat IRC, antara lain sebagai berikut:

a. Menentukan ruang lingkup, sasaran dan kerangka kerja IRC.

b. Persiapan untuk koleksi data.

c. Pengumpulan data IRC.

d. Masukan data.

e. Validasi dan meninjau ulang draf IRC.

f. Menggambar skema.

g. Mendistribusikan IRC.

h. Administrasi dan perawatan IRC.

Dokumentasi IRC dibuat dengan menggunakan bantuan hubungan matrik antara proses bisnis dengan teknologi yang digunakan.

3. Lapisan 3

Arsitektur Data *(Data Architecture):* mendefinisikan jenis data utama yang dibutuhkan untuk mendukung aktifitas bisnis. Arsitektur data terdiri dari entitas data, dimana setiap data memiliki atribut dan relasi terhadap data yang lain. Pedoman dalam mendefinisikan arsitektur data yaitu:

a. Daftarkan calon entitas data dengan meninjau model bisnis dan deskripsi sistem danteknologi yang dipakai.

b. Tetapkan entitas yang akan dipakai.

c. Definisikan setiap entitas tersebut dan mendokumentasikannya (ER-Diagram).

d. Hubungkan entitas data dengan fungsi bisnis detil.

Arsitektur Aplikasi *(Applications Architecture)*: mendefinisikan jenis aplikasi utama yang dibutuhkan untuk mengelola data dan mendukung fungsi bisnis. Aplikasi yang dimaksud adalah proses pendefinisian aplikasi apa saja yang akan mengelola data dan menyediakan informasi untuk pihak manajemen terhadap fungsi bisnisnya. Lima tahap untuk membuat arsitektur aplikasi adalah sebagai berikut:

a. Daftarkan kandidat aplikasi.

b. Definisikan aplikasi.

c. Relasikan aplikasi terhadap fungsi.

d. Analisis dampak dari aplikasi yang ada.

e. Distribusikan arsitektur aplikasi.

Arsitektur Teknologi *(Technology Architecture):* mendefinisikan platform teknologi yang dibutuhkan untuk menyediakan lingkungan untuk aplikasi yang akan mengelola data dan mendukung fungsi bisnis. Empat tahap untuk membuat arsitektur teknologi, antara lain:

a. Identifikasi prinsip-prinsip teknologi dan *platform*.

b. Definisikan *platform* dan distribusi.

c. Relasikan *platform* teknologi dengan aplikasi dan fungsi bisnis.

d. Distribusikan arsitektur teknologi.

4. Lapisan 4

Rencana Implementasi *(Implementation/Migration Plans)* : mendefinisikan tahapan untuk penerapan aplikasi, penjadwalan implementasi, analisa biaya/keuntungan dan menentukan jalur yang jelas untuk berpindah dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan di masa depan, organisasi sistem informasi baru, adopsi metodologi pengembangan sistem yang baru, dan penetapan standar atau prosedur. Adapun tahapan-tahapan perencanaan implementasi, antara lain:

a. Menentukan urutan-urutan aplikasi yang akan dibangun.

b. Mengukur usaha, kemampuan sumber daya yang tersedia dan merancang jadwal tahapan implementasi.

c. Menentukan faktor-faktor kesuksesan dan menghasilkan rekomendasi-rekomendasiyang tepat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tahapan dan apa yang dihasilkan dari setiap tahapan EAP pada tabel 2.1 *(Spewak, 2002):*

Tabel 2.1: Tahapan dan hasil dari EAP

LAPISAN	TAHAPAN	HASIL
1.	Inisiasi Perencanaan	Ruang lingkup, sasaran, visi, penentuan metodologi dan alat-alat yang akan digunakan, perencanaan tim, presentasi, rencana kerja.
2.	Pemodelan Bisnis	Struktur organisasi, model fungsi bisnis awal
	Survei Perusahaan	Perlengkapan model bisnis fungsional
	Sistem & Teknologi Saat Ini	Katalog sumber daya informasi (IRC), skema sistem
3.	Arsitektur Data	Pendefinisian entitas, diagram e-r, matriks entitas terhadap fungsi, dokumen arsitektur data
	Arsitektur Aplikasi	pendefinisian aplikasi-aplikasi, matrik aplikasi, analisis dampak, dokumen arsitektur aplikasi.
	Arsitektur Teknologi	distribusi data/aplikasi, dokumen arsitektur aplikasi.
	Rencana Implementasi	urutan aplikasi/roadmap, rencana migrasi, biaya dan benefit, faktor-faktor sukses dan rekomendasi.
4.	Kesimpulan Perencanaan	Dokumen akhir, presentasi
	Transisi terhadap Implementasi	Peningkatan organisasi, kebijakan-kebijakan, standar, prosedur-prosedur, rencana terperinci.

2.6 *Product Portfolio (Boston) Matrix*

Product Portfolio (Boston) Matrix merupakan model analisis atas dasar siklus produk, yang dapat digunakan untuk melihat peta relatif dari organisasi terhadap pasardan para pesaingnya dalam bisnis yang serupa, dan dapat digunakan sebagai dasaruntuk menganalisis kebutuhan rencana strategis untuk pertumbuhan organisasi.

Model ini bertujuan untuk melihat pola penerimaan *(acceptance)* pasar terhadap produk/service yang dihasilkan oleh organisasi sesuai kebutuhan pasar. *Product Portfolio(Boston) Matrix* terdiri dari empat posisi kuadran organisasi, yang terdiri dari *star,cashcow, dog dan wildcat or problem child (Ward, 2002).*

1. Kuadran Star

Kuadran ini memberikan gambaran bahwa *product* atau *service* dari organisasi bisnisyang mempunyai tingkat pertumbuhan *demand* dan potensial keuntungan atau profityang tinggi sehingga membentuk *market share* yang tinggi. Dengan demikian, makaproduk organisasi yang berada pada kuadran ini secara umum mempunyai tingkat*revenue* yang *signifikan*, sehingga strategi investasi mengarah pada kebutuhan untukmempertahankan posisi yang sudah ada.

2. Kuadran *ProblemChild or Wildcat*

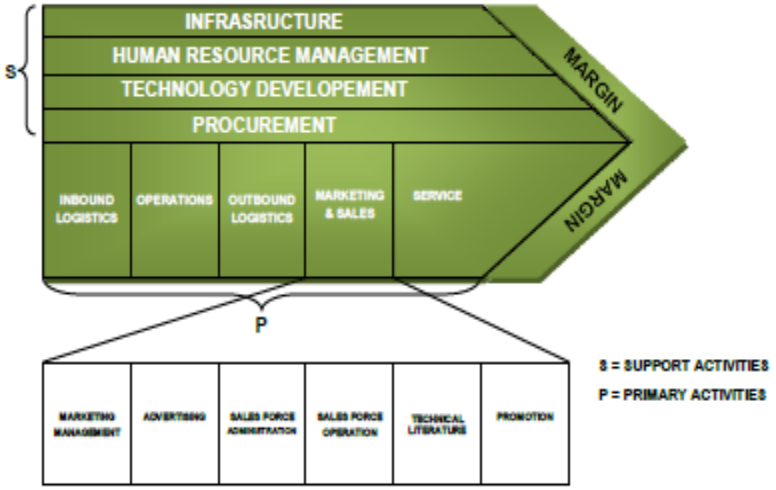
Kuadran ini menggambarkan posisi produk organisasi bisnis berada pada tingkatkebutuhan pasar atau *marketgrowth* yang tinggi tetapi *market share* yang terbentukrendah, sehingga membutuhkan *investasi* yang signifikan atau berlebih denganharapan dapat memperoleh *market share* yang tinggi dan dapat menuju pada posisi*Star*. Penanganan yang salah dapat mengakibatkan posisi beralih pada posisikuadran *Dog*.

3. Kuadran *Cash Cow*

Kuadran ini menggambarkan posisi produk dan organisasi secara umum beradaposisi pertumbuhan*market demand*yang lambat karena tidak disertai denganpertumbuhan pelanggan, sehingga *revenue* yang didapat oleh produk dari kuadran*Star* dibutuhkan untuk re-investasi. Sehingga membutuhkan strategi pemasaran yanglebih efisien dan efektif agar produk dapat lebih dikenal dan dapat meningkatkanaspek *market share*-nya.

2.7 *Value Chain Michael E. Porter*

Fungsi dari *value added chain,* menurut *Michael E. Porter* yaitu untukmendeskripsikan cara melihat bisnis sebagai rantai aktivitas yang mengubah inputmenjadi *output* sehingga memiliki nilai bagi pelanggan (*Porter, 1985).*



Gambar : 2.2 *Value Added Chain Michael E. Porter*

Value chain membagi dalam dua kategori, yaitu:

1. *Primary activities, (line functions)* merupakan aktivitas utama dari organisasi yang melibatkan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

   a. *Inbound Logistics*, pada bagian ini terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input menjadi produk.

   b. *Operations*, semua aktifitas yang terkait dengan pengubahan input menjadi bentuk akhir dari produk, seperti produksi, pembuatan, pemaketan, perawatan peralatan, fasilitas, operasi, jaminan kualitas, proteksi terhadap lingkungan.

   c. *Outbond Logistics*, aktivitas yang terkait dengan pengumpulan, penyimpanan, distribusi secara fisik atau pelayanan terhadap pelanggan.

   d. *Marketing and Sales*, aktivitas yang terkait dengan pembelian produk dan layanan oleh pengguna dan mendorong untuk dapat membeli produk yang dibuat. Memiliki rantai nilai khusus, antara lain :

      (1) Marketing management

      (2) Advertising

      (3) Sales force administration

      (4) Sales force operations

      (5) Technical literature

(6) Promotion

e. *Service*, aktivitas yang terkait dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau merawat nilai dari suatu produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, suplai bahan, perawatan dan perbaikan bimbingan teknis.

2. *Secondary activities*, (staff atau fungsi *overhead*) merupakan aktivitas pendukung yang membantu aktivitas utama. *Secondary activities* melibatkan beberapa bagian/fungsi, antara lain:

a. *Firm infrastructure*, merupakan aktivitas, biaya, dan aset yang berhubungan dengan manajemen umum, *accounting*, keuangan, keamanan dan keselamatan sistem informasi, serta fungsi lainnya.

b. *Human ResourcesManagement*, terdiri dari aktivitas yang terlibat seperti penerimaan, dengar pendapat, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua tipe personil, dan mengembangkan tingkat keahlian pekerja.

c. *Research, Technology, and System Development*, aktivitas yang terkait dengan biaya yang berhubungan dengan produk, perbaikan proses, perancangan peralatan, pengembangan perangkat lunak komputer, sistem telekomunikasi, kapabilitas basis data baru, dan pengembangan dukungan sistem berbantuan komputer.

d. *Procurement*, terkait dengan fungsi pembelian input yang digunakan dalam *value chain* organisasi.

2.8 *Four Stage Life Cycle Business System Planning (BSP)*

Tool yang digunakan untuk menentukan turunan dari fungsi bisnis yang terkait dengan produk/layanan yang diberikan oleh fungsi bisnis *(ICH Architecture Resource Center, 2008).* Ada empat siklus yang digunakan, yaitu antara lain:

1. **Tahap I,***Requirements, planning, measurements andcontrol*

   Merupakan tahap untuk menentukan berapa banyak produk/layanan yang dibutuhkan, rencana untuk mendapatkannya, dan pengukuran serta kontrol yang digunakan.

2. **Tahap II**, *Acquisition*

   Merupakan tahap untuk mengembangkan produk / layanan atau untuk mendapatkan sumber daya yang akan dipergunakan untuk kegiatan pengembangan.

3. **Tahap III**, *Stewardships*

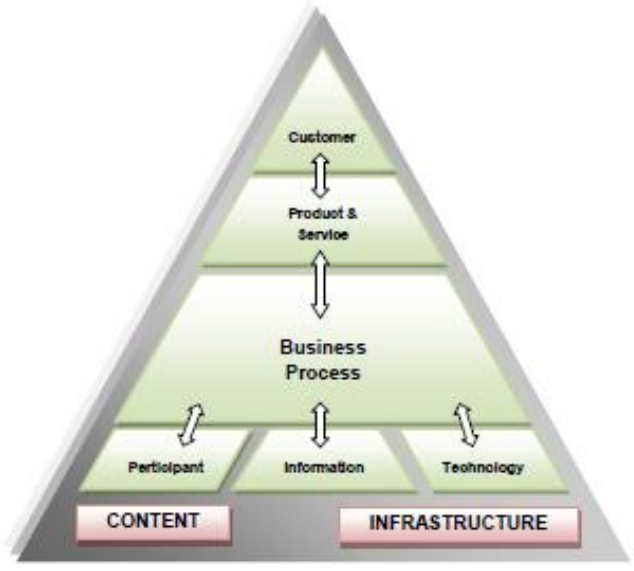
   Merupakan tahap untuk membentuk, mempertajam, memodifikasi, atau merawat dukungan sumber daya dan untuk menyimpan atau menelusuri produk atau layanan.

4. Tahap IV, *Retirement*

Merupakan tahap keputusan akhir dari tanggung jawab organisasi untuk suatu produk atau layanan atau sinyal yang menyatakan akhir dari penggunaan suatu *sumber (resource).*

2.9 Work System Framework Steven Alter

Merupakan sebuah sistem kerja yang melibatkan partisipasi manusia dan mesin yang akan membentuk sebuah proses bisnis dengan menggunakan informasi, teknologi dan sumber daya lainnya untuk menghasilkan produk atau jasa yang akan ditujukan



Gambar : 2.3 *Work System Framework*

1. *Customers*

Merupakan orang/fungsi yang menerima secara langsung produk atau layanan yang dihasilkan oleh sistem.Bisa konsumen dari luar organisasi atau dari dalam organisasi.

2. *Products & Service*

Merupakan kombinasi dari benda fisik, informasi dan layanan atau layanan yang dihasilkan oleh sistem untuk konsumen.

3. *Business Process*

Merupakan kumpulan dari tahapan atau aktivitas-aktivitas dalam sistem yang dibutuhkan untuk memproduksi produk atau layanan sampai dengan produk dan layanan tersebut diterima oleh konsumen. *Customer, Product & Service, Business, Process Participant, Technology Information.*

4. *Participants*

Merupakan orang/fungsi yang dibutuhkan atau terlibat untuk menjalankan aktivitas proses bisnis dari sistem. Ada yang menggunakan komputer secara penuh (komputerisasi) atau yang sama sekali tidak (manual).

5. *Information*

Merupakan semua informasi yang dibutuhkan oleh partisipan untuk menjalankan aktivitas proses bisnis, bisa dari hasil proses komputer atau yang tidak sama sekali berasal dari komputer.

6. *Technology*

Hardware, software, dan alat serta perlengkapan lainnya yang digunakan oleh partisipan selama proses bisnis dijalankan.

7. *Context*

Adalah organisasi, unsur pendukung teknis dan regulator lain yang membuat sistem bekerja.

8. Infrastruktur/*Infrastructure*

Adalah orang-orang dan dukungan dan teknis lainnya yang tidak terlibat secara langsung di dalam sistem, misalnya infrastruktur informasi seperti share *database*, *networking, application* program.

2.10 *Entity-Relationship* Diagram (E-R Diagram)

Model diagram E-R adalah model diagram yang didasarkan pada sebuah persepsi dunia nyata yang terdiri dari obyek dasar yang disebut entitas *(entities)*, dan hubungannya *(relationship)* diantara entitas tersebut. E-R diagram ini dikembangkan

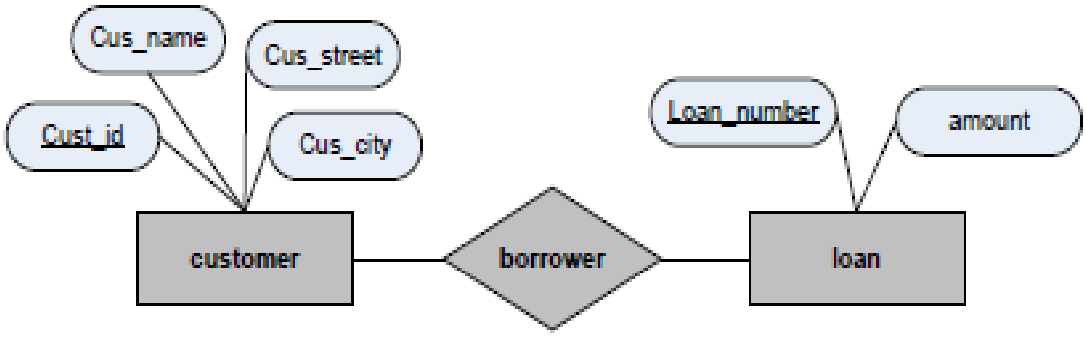
untuk menjembatani kegiatan perancangan basis data dengan menggunakan skema *entrprise*, yang mempresentasikan seluruh struktur *logic* dari basis data *(Silberschatz Abraham, 2002)*

E-R diagram sangat berguna untuk memetakan maksud dan interaksi dunianyata dari *enterprise* ke dalam skema konseptual. Ada tiga konsep dasar daripenggunaan E-R diagram yaitu:

1. Entity Sets

2. Relationships Sets

3.Attri butes



Gambar : 2.4 Penggunaan ER-Diagram

2.11 *Portfolio Application*

Tidak seperti pada model konsep *traditionalportfolio* yang hanyamempertemukan hubungan antara sistem aplikasi yang satu dengan yang lainnya, sertabagaimana tugas dan ruang lingkup antar sistem didefinisikan, *application portfolio*merupakan sebuah model perkiraan kebutuhan sistem aplikasi yang didasarkan padakebutuhan bisnis disertai dengan definisi apa dan bagaimana sistem aplikasi tersebutmemberikan kontribusinya terhadap usaha-usaha pencapaian tujuan bisnis organisasi.

Tabel 2.2 *Portfolio Application Matrix*

STRATEGIC	***HIGH POTENTIAL***
Aplikasi-aplikasi kritis untuk menunjang perkembangan strategi bisnis organisasi dimasa yang akan datang.	Aplikasi-aplikasi yang mungkin dibutuhkan oleh organisasi untuk keberhasilan dimasa yang akan datang, namun belum dibuktikan.
Aplikasi-aplikasi masa kini yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat menjalankan roda bisnisnya.	Aplikasi-aplikasi yang bersifat *valuable* tetapi tidak kritis
KEY OPERATIONAL	***SUPPORT***

Tabel 2.2 merupakan *matriksapplication portfolio* yang terdiri dari empat kuadran,yaitu*strategic, key operational, support dan high potential (Ward, John and Peppard,Joe, 2002).*

1. *Strategic*

Berisi aplikasi-aplikasi yang secara kritis dibutuhkan untuk keberhasilan bisnis pada masa yang akan datang. Aplikasi ini dibuat untuk mendukung perubahan dan perkembangan organisasi dan bisnisnya.

2. *Key Operational*

Berisi aplikasi-aplikasi operasional yang ada saat ini, dan dibutuhkan untuk mendukung operasional organisasi dan lebih bersifat sangat penting agar roda bisnis organisasi dapat berjalan.

3. *Support Applications*

Berisi aplikasi yang dapat mendukung dan meningkatkan efisiensi bisnis dan efektifitas operasional.

4. *High Potential*

Berisi aplikasi-aplikasi yang bersifat inovatif yang mungkin dapat memperbesar peluang peningkatan keuntungan dimasa yang akan datang, tapi belum dapat dibuktikan.

2.12 PengertianAnalisis SWOT

Lebih lanjut *Pearce* dan *Robinson* (1997) menambahkan bahwa salah satu bagian dari proses manajemen *strategic* adalah analisis faktor intern perusahaan yang menghasilkanprofil perusahaan, mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan utama

perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ini di bandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi suatu proses yang dinamakan analisis SWOT.

Yusanto dan Wijdaja kusuma (2003), analisis SWOT merupakan salah satu instrumen internal dan eksternal perusahaan yang telah dikenal luas.Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5.Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum dilakukan analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memilik dasar dan fakta yang dapat dipertanggung jawabkan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematif untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancama (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis *(strategy planner)* harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.Hal ini dinamakan Analisis Situasi.Model yang paling popular untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu *topic* atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda.Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = *Strengths,* adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = *Weaknesses*, adalahsituasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.

O = *Opportunities,* adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = *Threats*, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (SWOT) dijelaskan dalam skema matriks SWOT. Matriks SWOT terdiridari 8 sel: 4 sel berisi inventori *variable* internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan empat sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (list) kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin

dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebutsel S dan sel W. Sel 3 berisi daftar peluang (O) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel O dan sel T.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O dan oleh karena itu disebut sebagai selat strategi SO.Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-maksi.Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O dan oleh karena itu disebut selat strategi WO.

Strategi pada sel WO sering juga dinamakan sebagai strategi mini-maksi.Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut selat strategi ST. Strategi pada sel ST sering juga disebut sebagai strategi maksi-mini.Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh karena itu disebut selat strategiWT. Strategi tersebut sering juga diberinama sebagai strategi mini-mini.

Secara skematis,*matriks* SWOT dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel : 2.3 *Matriks SWOT*

Lingkungan Internal / Lingkungan Eksternal	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan Perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S-O Maksi-maksi	Strategi W-O Mini Maksi
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S-T Maksi-Mini	Strategi W-T Mini-mini