BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Strategis

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture* (David, p.15, 2004).

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1. Pengertian secara umum

   Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2. Pengertian secara khusus

   Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.



Gambar 2.1. Strategi

2.1.1 Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. (Hariadi, 2005).

2.1.2 Tingkatan Strategi

Terdapat empat tingkatan strategi (Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins, 1985), diantaranya:

1. *Enterprise Strategy*

   Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial

lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. *Corporate Strategy*

   Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata- mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

3. *Business Strategy*

   Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. *Functional Strategy*

   Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional, yaitu:

   a. Strategi functional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang

sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.

b. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.*

c. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, p 101, 1996).

2.1.3 Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

   Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal

memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan/atau pesaing.

2. Strategi Intensif

   Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

   Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk dan jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

   Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

5. Strategi Umum Michael Porter

   Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

2.2 Perencanaan Strategi Bisnis

Pengertian perencanaan strategis adalah proses penentuan sasaran masa depan dari organisasi sebagai respon terhadap kesempatan dan ancaman yang diketahui serta dengan mengenali kekuatan dan kelemahan organisasi, untuk selanjutnya dipilih aktivitas-aktivitas dan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Perencanaan strategis dikenal juga sebagai perencanaan jangka panjang karena mengidentifikasi tujuan-tujuan yang akan memberikan perusahaan posisi yang paling menguntungkan dalam lingkungannya, serta menentukan strategi-strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Hampir sama dengan pengertiansebelumnya, perencanaan strategis adalah proses analisis kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar, perumusan dan evaluasi strategi-strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Artinya perencanaan strategis bisnis merupakan proses untuk menyediakan arah dan sasaran jangka panjang bagi perusahaan dengan kekuatan internal serta menentukan strategi-strategi untuk mengatasi ancaman eksternal sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Tujuan utama dari perencanaan strategis bisnis adalah untuk menyusun strategi-strategi jangka sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan

jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. Maksudnya kearah mana perusahaan akan pergi, bagaimana mencapainya serta tindakan apa yang perlu dilakukan agar dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada sehingga berhasil meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, membutuhkan suatu perencanaan srtategis bisnis. Rencana ini merupakan gambaran bisnis yang akan dilakukan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, yaitu alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Seperti yang didefinisikan oleh Chandler yang menyebutkan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

2.2.1 Proses Perencanaan Strategis Bisnis

Proses perencanaan strategis memberikan urutan langkah-langkah yang bertujuan untuk mencapai puncak dalam pengembangan dan pelaksanaan yang meliputi perencanaan strategis bisnis. Langkah-langkah dalam menentukan rencana strategis bisnis terdiri dari :

a. *Assesment* : Aktifitas pengembangan yang transparan dan cermat, mengerti situasi bisnis dari pandangan internal dan eksternal.
b. *Strategy* : Mengidentifikasi apa yang diinginkan dimasa yang akan datang dari bisnis (posisi di masa yang akan datang), tujuan spesifikasi yang akan dicapai dan langkah strategis yang dibutuhkan untuk merealisasikan tujuan dan keadaan di masa yang akan datang.

c. *Execution* : Aksi dari perencanaan yang diusulkan ke dalam tindakan. Strategi akan membuat operasional melalui program implementasi dengan membaginya ke dalam *multiple projects*.

Terdapat empat level atau tingkatan dalam mengilustrasikan arus dan umpan balik informasi antara perencanaan bisnis dan perencanaan sistem informasi, adalah sebagai berikut:

1. *Business planning level*, tempat dimana *corporate* maupun *individual strategic business unit* yang bertanggung jawab terhadap semua elemen internal dan eksternal *strategic framework*.
2. *Business IS/IT* (*demand planning*), menerima data dari *business planning level* mwngwnai strategi bisnis yang menjadi input utama dalam proses perencanaan strategis SI/TI. Dalam lingkungan IS/IT yang matang, berbagai ide mengenai apliaksi informasi dan teknologi akan keluar sebagai umpan balik bagi perumusan strategi bisnis.
3. *Tactical planning level* atau IT (*supply planning*) yang bertanggung jawab terhadap penerjemahan *business IS/IT* (*demand planning*) menjadi perencanaan penyediaan infrastruktur dan jasa teknologi informasi. Perencanana di tingkatan ini akan menggunakan informasi kebutuhan pengguna (*user requirements*) serta beberapa analisis mengenai keahlian, sumber daya, dan kapasitas serta data lain agar penyediaan infrastruktur dan jasa teknologi informasi tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan.
4. *Development and implementation activities* sebagai penerapan dari IT *supply planning*. Pada tingkatan ini perlu memperhatikan tingkat kepuasan pengguna

dan secara terus menerus meningkatkan kualitas teknologi informasi hasil evaluasi efektifitas dan analisis dampak serta ide-ide inovatif yang potensial.

2.2.2 Proses Perencanaan Strategis Sistem Informasi

Perencanaan strategis sistem informasi adalah untuk menentukan sistem informasi yang dibutuhkan dalam mendukung strategi bisnis, sehingga strategi berkonsentrasi untuk mengidentifikasikan informasi yang dibutuhkan dan memastikan bahwa sistem informasi selaras dengan strategi bisnis.

Pada proses perencanaan strategis untuk sistem informasi tahap *assesment* adalah kegiatan yang berfokus pada analisis dan pemahaman yang mendalam atas sistem informasi, portofolio aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi. Dua aktifitas utama dalam tahap ini adalah:

a. *Positioning*, adalah cara untuk memahami posisi sistem informasi terhadap area strategi bisnis yang relevan di dalam perusahaan, misalnya pangsa pasar, kepuasan pelanggan, kompetensi inti, dan isu strategis lain di dalam bisnis yang sedang dijalankan.
b. *Situational analysis*, adalah kegiatan yang menggunakan metodologi analisis untuk menginterpretasikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh berbagai proses bisnis dalam perusahaan.

Hasil analisis positioning dan situasional analisis bersama-sama dengan *business scope* (*vision, mission, values, markets, products, geography,* dan *strategy intent*) dan IT *directive and assumptions* akan dirangkum dalam suatu kesimpulan.

Tahap kedua dalam proses perencanaan strategis untuk sistem informasi adalah yang pada prinsipnya merupakan kegiatan dalam mengidentifikasi sistem informasi yang dibutuhkan dan harus disediakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi serta memastikan bafwa strategi sistem informasi telah sesuai dengan strategi bisnis. Hasil dari proses strategi adalah kebijakan jangka panjang sistem informasi, dan aplikasi portopolio yang dibutuhkan pada masa yang akan datang.

2.3 Strategi Sistem Informasi

Penyusunan rencana strategis SI dan TI merupakan hal yang penting bagi organisasi saat ini, baik pemerintahan ataupun swasta. Kebutuhan bisnis yang semakin hari semakin tidak terlepas dari Teknologi dan Sistem Informasi menjadi alasan lain perlunya dibangun sebuah rencana strategis (renstra). Renstra tidak hanya sekedar menjelaskan apa yang akan dilakukan, tapi juga menganalisa kondisi existing (saat ini).

Kondisi yang ada saat ini menjadi benchmark untuk penyusunan renstra. Banyak organisasi yang tidak mengetahui kondisi SI dan TI yang dimilikinya saat ini. Sebarapa penting SI dan TI bagi pekerjaan mereka. Banyak yang hanya berpuas dengan cara kerja yang mereka terapkan saat ini. Hanya menjadikan komputer sebagai mesin ketik, tanpa berfikir jauh kedepan. Ketika ini dibiarkan saja seperti ini, maka organisasi akan jauh tertinggal dan kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Strategi SI adalah sebuah sistem informasi yang memiliki tujuan yaitu mendukung organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif, dan mempertahankan keunggulan kompetitif tersebut.

Karakteristik strategi sistem informasi (SIS) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki fokus keluar (eksternal), bukan ke dalam (internal).

   Perencanaan SIS akan memanfaatkan pengetahuan mengenai kondisi lingkungan bisnis, keinginan *customer-supplier*, perkembangan teknologi dalam proses identifikasi keunggulan, dan bagaimana sistem informasi yang diperlukan untuk mencapainya.

2. Menambah nilai (*adding value*), bukan mengurangi biaya (*cost reduction*).

   Tidak berarti bahwa tidak ada upaya melakukan pengurangan biaya. Pengurangan biaya biasanya menjadi target dari DP, dan karena tujuan DP adalah subset dari MIS, maka otomatis keunggulan kompetitif dapat dicapai juga melalui pengurangan biaya. Prinsip utama dari karakteristik ini adalah ”*doing better, not cheaper*”. Ada keunggulan-keunggulan yang mungkin tidak akan diakomodasikan dalam rencana apabila prinsip utama adalah pengurangan biaya.

3. Berbagai keuntungan.

   Dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasidapat juga berusaha memberikan keuntungan tidak hanya bagi dirinya sendiri, tetapi juga untuk konsumen, supplier, bahkan juga pesaing untuk membentuk lingkungan bisnis yang lebih baik.

4. Memahami konsumen.

5. *Business driven innovation, not technology driven*.

   Salah satu kegagalan adalah penggunaan teknologi yang lebih baik, tetapi visi bisnis yang buruk. Keberhasilan datang dari teknologi yang cukup baik, tetapi dengan pemahaman yang jelas tentang konsumen dan bisnis.

6. Pengembangan yang bertahap (*incremental development*).

   Pendekatan yang paling baik adalah pendekatan bertahap (*stepped approach*) mengerjakan satu hal, dan kemudian mengembangkan (*extending*) di atasnya untuk mengembangkan lebih lanjut.

7. Menggunakan informasi yang sudah didapat.

   Gunakan informasi yang didapatkan dari analisa produk dan jasa, juga analisis yang dilakukan oleh riset eksternal.

Strategi Sistem Informasi (SIS) memiliki dua komponen, yaitu:

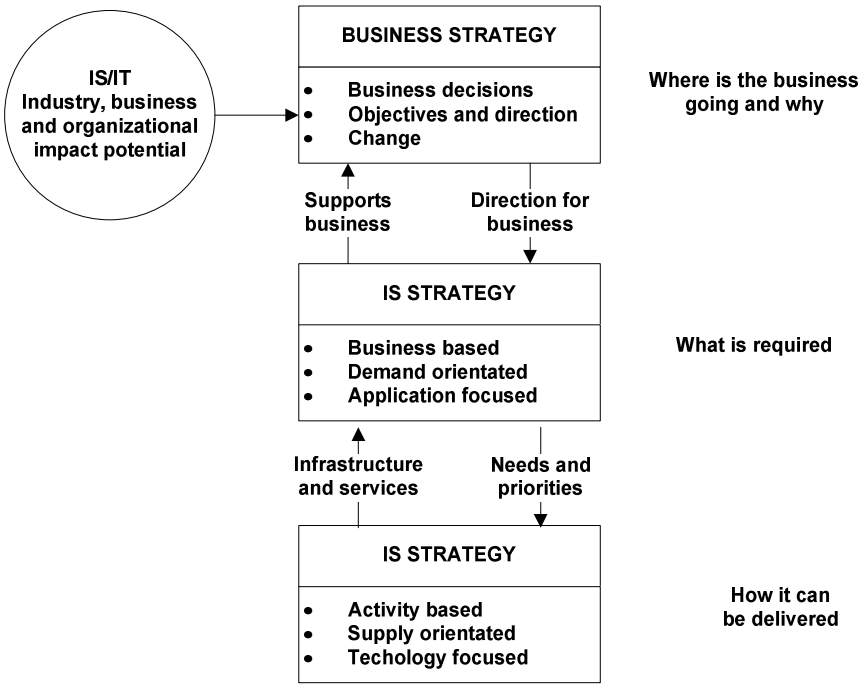
1. Strategi SI (berorientasi pada *demand*).

   Strategi SI dibuat untuk mendefinisikan kebutuhan organisasi akan sistem dan informasi yang diperlukan untuk mendukung strategi keseluruhan dari bisnis. Strategi SI mendasarkan diri pada bisnis, dan sekaligus memperhatikan masalah kompetisi, dan keselarasan (*alignment*) SI/TI dengan bisnis.

2. Strategi TI (berorientasi pada *supply*).

   Strategi TI dibuat untuk mendefinisikan upaya pemenuhan/mendukung kebutuhan organisasi akan sistem dan informasi oleh teknologi.

Hubungan antara strategi SI dan strategi TI dan Strategi bisnis, dapat dilihat pada gambar berikut ini:

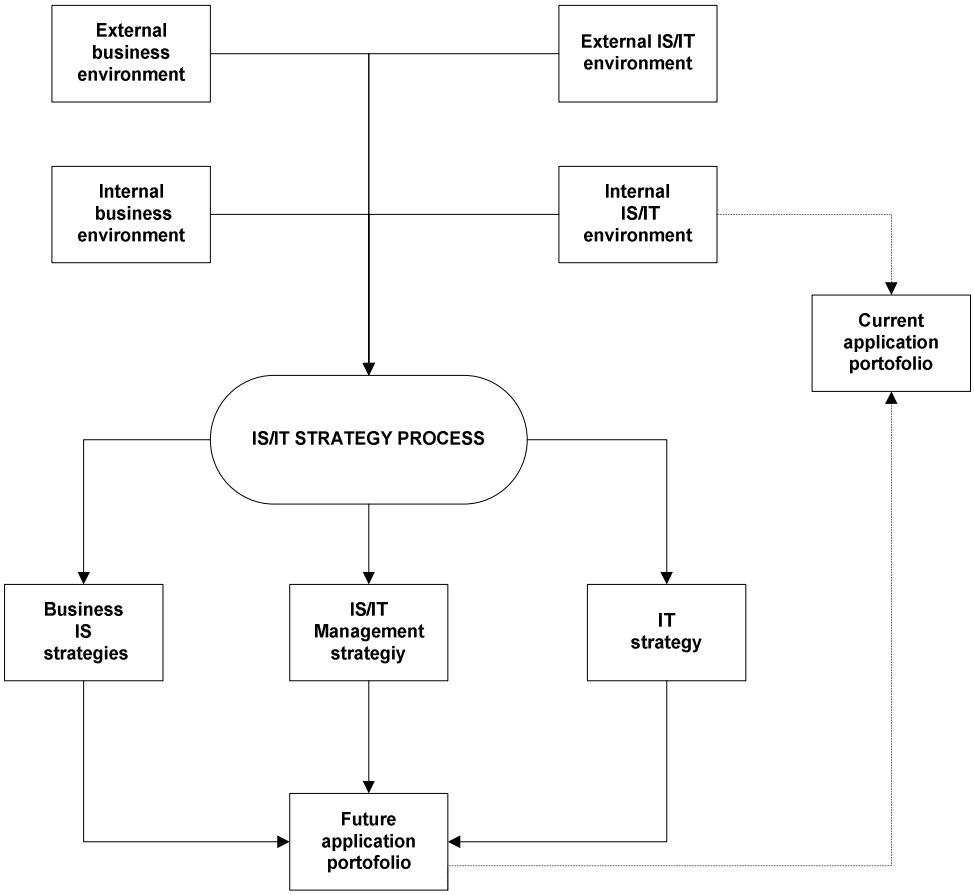


Gambar 2.2.

Hubungan antara Strategi Bisnis, Strategi SI dan Strategi TI

2.4 Perencanaan Strategi SI/TI

Perencanaan Strategis SI/TI merupakan proses identifikasi portfolio aplikasi SI berbasis komputer yang akan mendukung organisasi dalam pelaksanaan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya. Perencanaan Strategis SI/TI mempelajari pengaruh SI/TI terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi dalam memilih langkah-langkah strategis. Selain itu perencanaan strategis SI/TI juga menjelaskan berbagai *tools*, teknik dan kerangka kerja bagi manajemen untuk menyelaraskan Strategi SI/TI dengan Strategi Bisnis behkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi.



Gambar 2.3.

Model Perencanaan Strategis SI/TI

Beberapa karakteristik dari Perencanaan SI/TI antara lain:

1. Adanya misi utama, keunggulan strategis/kompetitif dan kaitannya dengan strategi bisnis.
2. Adanya sasaran kunci, mengejar kesempatan dan integrasi SI dan strategi bisnis.
3. Adanya arahan dari eksekutif/manajemen senior dan pengguna.
4. Pendekatan utama berupa inovasi pengguna dan kombinasi pengembangan *bottom up* dan analisa *top down*.

2.5 Metodologi Perencanaan Strategi SI/TI

Penggunaan metodologi merupakan salah satu faktor penting dalam proses perencanaan strategis SI/TI, yang merupakan kumpulan dari metode, teknik dan *tools* yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu. Tujuan dari penggunaan metodologi dalam perencanaan strategis SI/TI adalah meminimalkan resiko kegagalan, memastikan keterlibatan semua pihak yang berkepentingan serta meminimalkan ketergantungan terhadap individu, dan lebih menekankan kepada proses dan sasaran yang ditentukan. Terdapat beberapa metodologi perencanaan strategi SI/TI yang populer sebagai landasan teori dari penelitian ini, antara lain Metodologi Perencanaan Strategis SI/TI menurut John Ward dan Peppard, menurut Wetherbe, menurut James Martin, menurut Tozer. Metodologi ini akan dijelaskan lebih rinci.

2.5.1 Metodologi Perencanaan Strategi Sistem Informasi menurut J. Ward

Konsep pemikiran Perencanaan Strategis SI/TI dari John Ward berangkat dari adanya kondisi investasi SI dan TI di masa lalu yang kurang dapat memberikan manfaat bagi tujuan bisnis organisasi, menangkap peluang bisnis, dan adanya fenomena semakin meningkatnya keunggulan kompetitif organisasi karena mampu memanfaatkan potensi SI dan TI. Keadaan tersebut dapat terjadi karena rencana strategis SI dan TI yang kurang fokus pada bisnis, dilakukan oleh bagian yang kurang mengerti peluang bisnis, dan hanya membuat strategi karena kebutuhan teknologi semata. Oleh karena itu Hohn Ward membuat kerangka Perencanaan Strategis SI/TI yang didasarkan pada kebutuhan bisnis.

Tabel 2.1. Tahapan Perencanaan Strategis SI/TI

TAHAPAN MASUKAN
1. Menentukan situasi lingkungan eksternal organisasi a. Rencana bisnis b. Diagram *five forces porter* c. Analisis SWOT 2. Menentukan situasi lingkungan internal organisasi a. Strategi yang digunakan sekarang b. Alur proses informasi 3. Menentukan situasi lingkungan internal SI/TI a. Portfolio aplikasi b. Grafik Remenyl dan Welleck 4. Menentukan situasi lingkungan eksternal SI/TI a. Model perkembangan TI di dunia b. Perbandingan strategi c. TI yang dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis
TAHAPAN KELUARAN
1. Strategi Manajemen SI/TI 2. Strategi Bisnis SI/TI 3. Evaluasi Strategi Bisnis dan Manajemen Bisnis

Tahapan-tahapan Perencanaan Strategis SI/TI tersebut dibagi dalam 2 tahapan, yaitu tahapan masukan dan tahapan keluaran.

1. Tahapan Masukan.

Tahapan ini berisi identifikasi dan analisis kondisi bisnis internal dan eksternal dan kondisi SI/TI internal dan eksternal organisasi. Identifikasi dan

analisis tersebut akan menjadi pertimbangan dan bahan dalam menentukan perencanaan strategi SI. Tahapan masukan ini terdiri dari:

a. Menentukan situasi lingkungan eksternal organisasi.

   Situasi lingkungan eksernal dalam organisasi diidentifikasikan melalui:

   I. Rencana Bisnis (*business plan*), parameter lingkungan eksternal dalam bisnis plan tersebut adalah:

      i. Pengaruh ekonomi, politik, ekologi, teknologi, sosial, dan hukum terhadap bisnis pada industri dan organisasi. Parameter tersebut akan menghasilkan nilai bagi perusahan.

      ii. Pengaruh *stakeholder* bagi bisnis dan organisasi, parameter ini menghasilkan objektif bagi perusahaan.

      iii. Pengaruh *pressure groups* bagi perusahaan yang menghasilkan *threat and opportunity* bagi organisasi dan bisnis.

   II. Diagram *five forces porter* dengan parameter berupa pesaing, pendatang baru, produk pengganti, konsumen dan pemasok.

   III. SWOT (*strength, weakness, opportunity, and threat*)

b. Menentukan situasi lingkungan internal organisasi.

   Berdasarkan hasil analisis *five forcesporter dan SWOT* internal yang dilakukan ke dalam organisasi, maka manajer mengetahui:

   I. Strategi yang digunakan sekarang, tujuan, sumber daya perusahaan, aktifitas, budaya, dan nilai-nilai perusahaan.

   II. Alur proses dan informasi yang dibutuhkan.

Selain itu, melalui rencana bisnis yang ada diperoleh pula visi, misi, strategi yang sedang dilakukan.

c. Menentukan situasi lingkungan internal SI/TI

Situasi lingkungan internal SI/TI yang diperoleh melalui:

I. Portfolio aplikasi mutakhir yang diperoleh melalui *Strategic Grid McFarlan*. Portofolio aplikasi tersebut dapat memberikan gambaran mengenai sebaran dan pemanfaatan seluruh aplikasi yang telah, sedang, dan akan dibangun.

II. Grafik Remenyl dan Welleck. Grafik tersebut dapat memberikan keadaan mutakhir sistem, komponen SI/TI dan pemroyeksian ke depan.

Untuk melengkapi hasil identifikasi lingkungan internal SI dan TI tersebut diperlukan pula informasi nerupa:

1. Organisasi SI, ukuran, struktur, dan keterkaitannya dengan bisnis.
2. Proses pengambilan keputusan.
3. Aset fisik organisasi, struktur, dan sumber daya manusia.
4. Pengeluaran dan investasi SI dan TI di organisasi tersebut.
5. Metodologi yang digunakan untuk sistem bisnis, analisis dan pengembangannya.
6. Aktifitas pengguna.
7. Metode pelatihan bagi seluruh pegawai.
8. Budaya perusahaan dan SI/TI.

Berdasarkan hasil identifikasi internal tersebut, dapat dilakukan analisis SI dan TI ke depan dengan menggunakan:

1. Analisis portofolio bisnis: *McFarlan's Grid*.
2. *Competitive Strategy Analysis, five forces Porter.*
3. *Porter's Value Chain Analysis.*

d. Menentukan situasi lingkungan eksternal SI/TI

Situasi lingkungan eksternal SI dan TI yang diperoleh berupa:

i. Model perkembangan TI di dunia.

ii. Perbandingan strategi yang digunakan pesaing dalam segi bisnis dan TI.

iii. TI yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis.

2. Tahapan Keluaran.

Tahapan keluaran merupakan kegiatan guna menghasilkan suatu dokumen. Dokumen tersebut dihasilkan berdasarkan masukan dari proses perencanaan SI. Dokumen yang dihasilkan berupa:

a. Strategi Manajemen SI/TI

Strategi manajemen SI/TI dibuat guna memastikan kebijakan yang tepat untuk mengatur SI/TI dan bisnis agar sesuai dengan tujuan organisasi dan mengatur strategi unit subsistem bisnis agar didukung oleh rencana SI/TI. Strategi manajemen SI/TI berisi:

I. Bentuk organisasi, berupa sumber daya, alokasi, kebijakan, dan wewenang/tanggung jawab terhadap keputusan SI/TI.

II. Kebijakan investasi, berupa aturan yang ditaati guna implementasi dalam berinvestasi SI/TI.

III. Kebijakan bagi vendor, berupa parameter yang digunakan untuk memilih vendor berdasarkan finansial dan kebutuhan teknologi.

IV. Kebijakan yang berhubungan dengan SDM dan pelatikhan, berupa kumpulan kebijakan dan panduan untuk mengelola SDM.

V. Kebijakan akuntansi, berupa kebijakan intensif mengenai akuntansi dan tarif sumber daya SI/TI.

b. Strategi Bisnis SI/TI

Strategi bisnis SI/TI memuat pernyataan mengenai kebutuhan bisnis yang akan memanfaatkan SI/TI dalam meraih tujuannya sehingga dapat menghubungkan antara strategi bisnis dengan SI/TI. Strategi SI/TI yang lengkap berisi:

I. Perspektif bisnis, yang didalamnya memuat strategi bisnis dalam konteks lingkungan internal dan eksternal, dan angka yang berhubungan dengan lingkungan eksternal seperti konsumen, pemasok, dan pesaing.

II. Informasi dan sistem informasi yang dibutuhkan.

III. Penggunaan SI/TI di area bisnis yang tepat, meliputi area, aset, kekuatan, kelemahan, dan metodenya.

IV. Portfolio aplikasi, yaitu jenis dan cara pengembangan aplikasi dalam bentuk matriks dan tabel. Matriks dan tabel tersebut digunakan sebagai dasar untuk membuat dan memanipulasi aplikasi, seperti relasi entitas (ERD), DFD, matriks dan diagram dekomposisi.

V. Strategi TI, yaitu cara sumber daya dan teknologi untuk mengatur dan membangun strategi bsinis SI agar sesuai dengan manajemen. Hal yang dicakup didalamnya adalah:

i. *Information Resources Management* (IRM).

ii. *Commnunication Systen and Network*, berupa kebijakan kapasitas, perangkat keras, perangkat lunak, operasi, manajemen aplikasi, organisasi dan sumber daya.

c. Mengevaluasi Strategi Bisnis dan Manajemen TI

Evaluasi strategi bisnis dilakukan sebelum memanfaatkan daya SI/TI, mengembangkan atau membuat aplikasi baru, membuat jaringan komunikasi, mengubah struktur organisasi dan kegiatan lainnya. Evaluasi tersebut mencakup nilai investasi yang dilakukan organisasi baik pada sistem atau teknologi dan melakukan prioritas terhadap strategi yang ada.

Hasil evaluasi tersebut merupakan suatu keluaran yang dapat menjadi patokan bagi organisasi dan memberikan kepastian implementasi strategi.

2.6 Penyelarasan Strategi Bisnis dan Strategi SI/TI

Perencanaan strategi SI/TI dibutuhkan karena perusahaan menggunakan SI/TI untuk mengimplementasikan strategi bisnis untuk memenangkan persaingan. Karena SI/TI digunakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi/perusahaan, maka SI/TI yang dibangun harus mencapai tujuan dari perusahaan yang sudah ditentukan dari perencanaan strategi bisnis. Oleh karena itu perencanaan strategi SI/TI harus selaas dengan perencanaan strategis bisnis untuk membuat SI/TI yang dibangun mengenai sasaran.

2.6.1 Penyelarasan (*Alignment*)

Menurut Luftman dan Brier (1999), penyelarasan didefinisikan sebagai penerapan SI/TI di waktu dan cara yang tepat dan harmoni dengan strategi, tujuan dan kebutuhan bisnis.

Menurut Rockart et all (1996) menunjukkan bahwa peran manajer SI/TI yang paling utama adalah menyelaraskan strategi bisnis dan strategi SI/Ti secara komunikasi dua arah. Peran kedua adalah menciptakan hubungan yang efektif dengan manajemen lini.

Tabel 2.1. Peran Manajer SI/TI dalam Organisasi/Perusahaan

1.	Menyelaraskan strategi bisnis dan strategi SI/TI secara dua arah
2.	Menciptakan hubungan yang efektif dengan manajemen lini
3.	Merencanakan, merancang dan mengimplementasikan sistem informasi
4.	Membangun dna mengelola infrastruktur
5.	Meningkatkan keahlian organisasi SI/TI
6.	Mengelola kerja sama dengan pemasok
7.	Membangun kinerja yang tinggi
8.	Mendesain ulang dan mengelola organisasi SI/TI

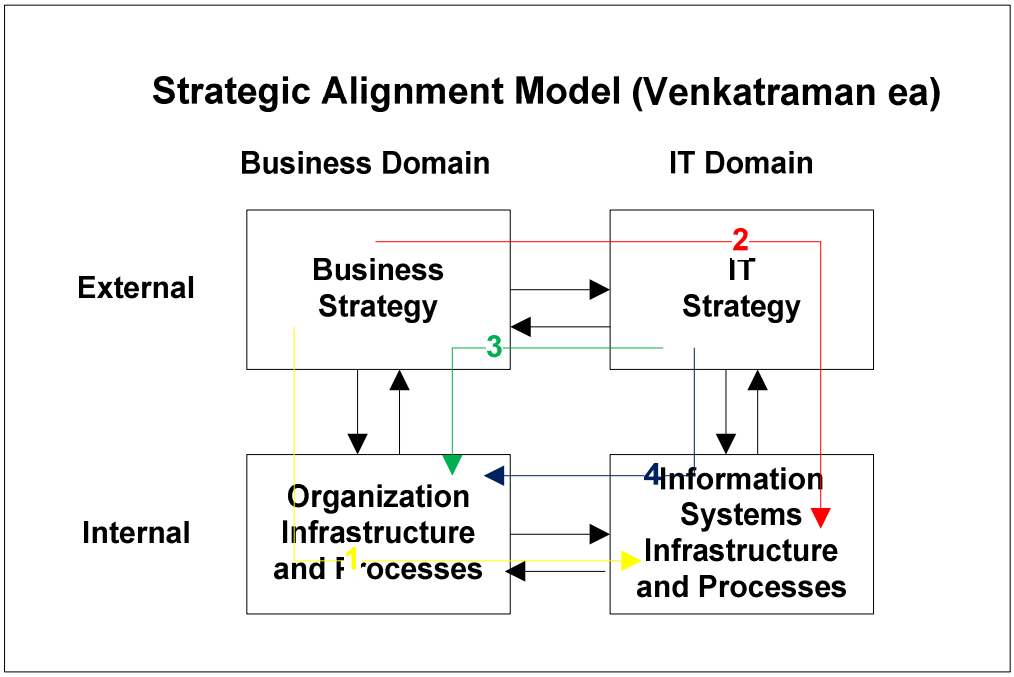
2.6.2 Model Penyelarasan

Model penyelarasan antara strategi SI/TI dengan strategi bisnis menurut Henderson dan Venkatraman (1999) yang berbasiskan pada dua asumsi adalah sebagai berikut:

a. Kinerja ekonomi perusahaan secara langsung berhubungan dengan kemampuan manajemen untuk menciptakan suatu kecocokan strategik antara posisi organisasi di arena pasar produk yang kompetitif dan rancangan struktur administrasi yang tepat untuk mendukung eksekusi strateginya.

b. Kecocokan strategi (*strategic fit*) adalah proses yang dinamik. Pemilihan yang secara fundamental strategik dibuat oleh perusahaan akan menimbulkan tindakan-tindakan prakarsa yang berakibat pada respon-respon berikutnya.

Model keselarasan strategik menurut Herderson & Venkatraman:



Gambar 2.4.

Integrasi fungsional antara bisnis dan SI/TI

Model ini memperhatikan 2 (dua) domain, yaitu:

a. Eksternal domain, adalah area bisnis dimana perusahaan berkompetisi dan berhubungan dengan keputusan-keputusan penentuan strategi untuk membedakan perusahaan dengan pesaingnya.
b. Internal domain, adalah berhubungan dengan pilihan tentang struktur administrasi.

2.7 Metode dan Teori Analisis

Metode-metode analisis yang digunakan dalam perencanaan strategi SI/TI adalah sebagai berikut.

2.7.1 Analisis PEST

PEST adalah singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan umum atau lingkungan makro organisasi/perusahaan yang tidak berhubungan langsung dengan manajemen organisasi/perusahaan.

2.7.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

1. Mengidentifikasi kekuatan-kekuatan organisasi/perusahaan dan kemampuan sumber dayanya. Suatu kekuatan adalah sesuatu yang baik yang dilakukan

oleh organisasi/perusahaan atau suatu karakteristik organisasi/perusahaan uang meningkatkan daya saing. Suatu kekuatan dapat berupa beberapa wujud sebagai berikut:

a. Suatu keahlian atau kepandaian.
b. Aktiva fisik yang bernilai.
c. Aktiva manusia yang bernilai.
d. Aktiva organisasi yang bernilai.
e. Aktiva tidak berwujud yang bernilai.
f. Kemampuan kompetensi.
g. Suatu prestasi atribut yang meletakkan organisasi/perusahaan di posisi menguntungkan di pasar supaya menjadi terkemuka di pangsa pasar.
h. Kerjasama atau saling menguntungkan.

2. Mengidentifikasikan kelemahan perusahaan dan kecacatan sumber dayanya. Suatu kelemahan adalah sesuatu yang perusahaan tidak memilikinya atau yang dilakukan dengan jelek atau kondisi yang meletakkan perusahaan ke posisi tidak menguntungkan. Kelemahan-kelemahan internal di dalam organisasi dapat berupa:

a. Kemampuan sumber daya yang terbatas berhubungan dengan kompetensi.
b. Tidak mempunyai aktiva fisik manusia, organisasi atau aktiva tidak berwujud yang penting untuk berkompetisi.
c. Kehilangan atau melemahnya kemampuan kompetensi di area-area kunci.

3. Mengidentifikasi kesempatan pasar. Strategi yang baik adalah dapt mengarahkan kekuatan dan kelemahan sumber daya organisasi/perusahaan untuk meraih kesempatan yang ada.

Mengidentifikasi ancaman-ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa akan datang. Beberapa faktor lingkungan luar organisasi/perusahaan yang dapat menyebabkan ancaman terhadap keuntungan dan posisi pasar perusahaan.