

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Value Chain* pada Organisasi

2.1.1 Pengertian *Value Chain*

Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayar pembeli Barang atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari total Pendapatan (mencerminkan kuantitas dan harga satuan, produk yang dapat dijual oleh perusahaan). Suatu perusahaan akan mengalami keuntungan ketika nilai produk atau jasa yang dijual lebih dari biaya yang terlibat dalam produksi produk atau jasa tersebut. Porter mengatakan nilai yang dibuat untuk pembeli melebihi biaya penggunaan Analisis kompetitif karena perusahaan sengaja meningkatkan biaya Untuk mendorong harga premium melalui diferensiasi.

Sedangkan Puntas berpendapat nilai suatu barang atau jasa dinyatakan dengan jumlah Harga yang bersedia dibayar oleh pembeli untuk barang atau jasa tertentu Tertentu.

Setiap perusahaan melakukan serangkaian kegiatan desain, produksi, pemasaran, pengiriman, dan Mendukung berjalannya setiap proses produksi. perusahaan bisa dilihat sebagai *Value Chain* dari serangkaian fungsi bisnis, di mana Meningkatkan ketersediaan produk atau layanan. konsep *Value Chain* adalah rantai

pemisahan dari bahan dasar hingga produk akhir Aktivitas yang ditawarkan kepada konsumen secara langsung Strategi untuk perilaku biaya yang berbeda dan *Value Chain* adalah serangkaian aktivitas yang saling terkait Dari sumber bahan baku dasar untuk pemasok komponen hingga Produk akhir dikirim ke konsumen akhir.

Menurut Porter yang dikutip oleh David (2012:225), sebuah bisnis Sebuah perusahaan paling baik digambarkan sebagai rantai nilai di mana: Total pendapatan dikurangi total biaya dari semua aktivitas yang dilakukan Mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang menghasilkan nilai. Semua Perusahaan dalam suatu industri memiliki rantai nilai serupa yang mencakup: Kegiatan seperti memperoleh bahan baku, merancang produk, dll., Membangun fasilitas manufaktur, mengembangkan perjanjian kerjasama, dan Menyediakan layanan pelanggan. Suatu perusahaan akan menguntungkan jika Total pendapatan melebihi total biaya produksi ditambah biaya pengiriman produk atau layanan.

Menurut David (2012:227), Analisis Rantai Nilai (VCA) Mengacu pada proses dimana suatu perusahaan menentukan biaya yang relevan Kegiatan organisasi dari pengadaan bahan baku hingga produksi dan Memasarkan produk.

Menurut Assuari (2011: 66), rantai nilai adalah kumpulan dari dan aktivitas penciptaan nilai, mulai dari bahan baku dasar, Dari pemasok, menjadi serangkaian aktivitas bernilai tambah suplemen, termasuk produksi dan pemasaran produk berupa produk atau jasa, dan diakhiri dengan konsumen akhir menerima distribusi produk.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2007:158), rantai nilai adalah Pandangan bisnis sebagai rangkaian aktivitas yang berubah Input-output

memberikan nilai kepada pelanggan. sambil menganalisa Rantai nilai adalah analisis yang mencoba memahami Bisnis dapat menciptakan nilai bagi pelanggan melalui pengujian (nilai pelanggan) Kontribusi dari berbagai aktivitas dalam perusahaan.

2.1.2 Tujuan *Value Chain*

Menurut David (2012: 227), *Value Chain Analysis* bertujuan untuk mengenali dimana keunggulan (advantage) ataupun kelemahan (disadvantage) bayaran rendah yang terdapat di selama rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai kegiatan layanan konsumen.

Bagi Porter, tujuan dari *Value Chain Analysis* merupakan untuk mengenali tahap-tahap *Value Chain* di mana industri bisa meningkatkan *value* untuk pelanggan ataupun untuk menurunkan harga. Penyusutan bayaran atau kenaikan nilai tambah (*value added*) bisa membuat industri lebih kompetitif.

Bagi Wisdaningrum (2012) dalam jurnalnya, *Value Chain Analysis* dapat dipergunakan buat memastikan pada titik- titik di mana dalam rantai nilai yang bisa kurangi bayaran ataupun membagikan nilai tambah. Jadi, bersumber pada komentar para pakar bisa disimpulkan kalau tujuan *Value Chain Analysis* merupakan buat mengidentifikasi keunggulan serta kelemahan dalam kegiatan pada rantai nilai.

2.1.3 Aktivitas *Value Chain*

Dalam menganalisa *value chain* ini, ada beberapa kategori aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Seperti yang ditunjukkan oleh gambar1:

Gambar II. 1 Rantai Nilai Generik



Sumber: Porter (1994)

a. Aktivitas Primer

Aktivitas Primer merupakan kegiatan yang ikut serta dalam penciptaan fisik produk serta penjualannya dan transfer ke pembeli serta pula dorongan purna jual. Diperusahaan manapun kegiatan primer bisa dipecah jadi 5 jenis generik yang diperlihatkan pada gambar diatas ialah:

- Logistik Penerimaan

Aktivitas Penerimaan Logistik ini merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, serta penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan barang, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang rusak kepada vendor.

- Operasi

Aktivitas yang berhubungan dengan pengubahan masukan menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.

- Logistik pengiriman

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti pergudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.

- Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur dan penetapan harga.

- Layanan

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

b. Aktivitas Pendukung

Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan berbagai fungsi diseluruh perusahaan. Aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi menjadi beberapa aktivitas nilai yang berbeda yang khas untuk industri tertentu, yaitu :

- Pembelian

Pembelian merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada masukan yang dibeli itu sendiri. Masukan yang dibeli mencakup bahan baku, pemasok dan bahan pendukung serta aset seperti mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor dan gedung.

- Pengembangan Teknologi

Pengembangan teknologi terdiri atas jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan secara luas ke dalam upaya – upaya untuk memperbaiki produk dan prosesnya.

- Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis personel.

- **Infrastruktur**

Infrastruktur perusahaan terdiri atas beberapa aktivitas termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah dan manajemen mutu.

2.2 Peran Sistem Informasi Akuntansi pada Keputusan Bisnis

2.2.1 Pengertian Sistem Informasi Akuntansi

Dalam mendefinisikan sistem terdapat dua pendekatan, yang pertama menekankan pada prosedurnya sedangkan yang kedua menekankan pada komponen dan elemennya. Pada pendekatan yang pertama dimana sistem didefinisikan dengan menekannya pada prosedurnya berarti sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu. Sedangkan definisi sistem menurut pendekatan yang menekankan komponen dan elemen adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian sistem secara umum merupakan kumpulan elemen berkorelasi satu sama lain dan menangani pemrosesan input atau masukan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan.

Menurut Turban et al., informasi adalah data yang diorganisasikan untuk memberikan makna dan nilai kepada penerimanya. Sedangkan menurut Jogiyanto, informasi adalah data yang diolah menjadi suatu bentuk yang lebih berguna dan bermakna bagi penerimanya. Dapat dikatakan bahwa data adalah bahan mentah, dan informasi adalah produk jadi atau bahan yang dapat digunakan, sehingga sumber informasinya adalah data.

Data adalah data tunggal atau jamak dari suatu item data. Data adalah fakta yang menggambarkan peristiwa dan entitas nyata. Peristiwa adalah sesuatu yang terjadi pada waktu tertentu. Dalam dunia bisnis, kejadian nyata adalah perubahan nilai yang disebut transaksi. Metrik yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas informasi adalah relevansi, akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan keterpahaman informasi yang dihasilkan.

1. Relevan, yaitu informasi sesuai dan berhubungan dengan yang dibutuhkan organisasi.
2. Akurat, yaitu informasi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dan akan menghasilkan kesimpulan yang sama apabila dilakukan pengujian sehingga data dapat dikatakan akurat.
3. Lengkap, yaitu informasi disajikan secara lengkap atau utuh tanpa adanya pengurangan atau penambahan.
4. Tepat waktu, yaitu pada saat informasi dibutuhkan dapat diperoleh dengan segera.

Menurut Kieso, *et. al.* (2014), akuntansi adalah sistem informasi keuangan sebagai input data yang digunakan untuk mengolah data menjadi suatu laporan keuangan yang dapat memberikan manfaat bagi para penggunanya. Sedangkan menurut Romney dan Steinbart (2015) akuntansi adalah suatu proses identifikasi, pengumpulan, dan penyimpanan data sebagai proses pengembangan informasi, komunikasi, dan pengukuran. Akuntansi dapat diartikan sebagai sistem informasi yang menyediakan laporan bagi para pemangku kepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan (Warren, *et al.* 2014).

Sistem informasi adalah sistem dalam sebuah organisasi Memenuhi kebutuhan pemrosesan transaksi harian Mendukung fungsi operasional organisasi Kegiatan manajemen dan kegiatan strategis organisasi Dapat memberikan laporan yang diminta oleh para pihak luar yang terkait

Pada saat yang sama, Tantra melihat sistem informasi sebagai: Kumpulan berbagai program dalam perusahaan menghasilkan informasi yang dibutuhkan. Sistem Informasi Memproses data menjadi informasi yang berharga Mendukung manajemen dalam mengambil keputusan. karena peran Secara strategis, sistem informasi memainkan peran penting dalam pertumbuhan Organisasi dan pengembangan perusahaan.

Dalam bukunya, Nugroho Widjajanto menjelaskan bahwa SIA merupakan kumpulan data terdiri dari susunan catatan, formulir, peralatan dan perlengkapan seperti komputer, alat komunikasi, tenaga pelaksana serta laporan yang saling terhubung. Menurut Romney & Steinbart dalam buku karya Fitriasari (2004) dijelaskan bahwa SIA merupakan sebuah rangkaian yang terdiri dari berbagai komponen saling berhubungan. Mulai dari tenaga pelaksana, prosedur, data, software serta infrastruktur teknologi. Ada enam komponen SIA yaitu: Pengguna sistem (manusia); Prosedur dan instruksi dalam pengumpulan, pemrosesan, dan penyimpanan data; Data terkait organisasi dan aktivitas usahanya; Perangkat lunak (software) untuk pengolahan data; Infrastruktur teknologi informasi yang digunakan dalam SIA meliputi komputer, perangkat periferal, dan perangkat

jaringan komunikasi lainnya; dan Pengendalian internal dan keamanan penyimpanan data.

2.2.2 Fungsi dan Tujuan Sistem Informasi Akuntansi

Sistem informasi akuntansi yang baik dalam implementasinya diharapkan dapat memberikan atau menghasilkan informasi yang berkualitas dan akan membawa manfaat bagi manajemen khususnya pengguna informasi lainnya dalam pengambilan keputusan. Fungsi utama sistem informasi akuntansi adalah mendorong akuntan untuk menghasilkan berbagai informasi akuntansi yang berkualitas, yaitu tepat waktu, relevan, akurat, andal, dan lengkap secara keseluruhan informasi akuntansi tersebut berarti dan berguna.

Menurut Azhar Susanto (2013:8) mengemukakan bahwa terdapat tiga fungsi utama sistem informasi akuntansi adalah sebagai berikut:

1. Mendukung aktivitas sehari-hari perusahaan. Agar tetap bertahan suatu perusahaan harus tetap beroperasi dengan melakukan aktivitas bisnis seperti pembelian bahan baku atau *inventory*, pengolahan atau penyimpanan, proses produksi hingga penjualan. Transaksi akuntansi yang diproses oleh sistem pemrosesan transaksi (SPT) yang merupakan bagian atau subsistem dari sistem informasi akuntansi, data yang bukan merupakan bagian dari data transaksi akuntansi, dan data transaksi lain yang tidak diproses oleh sistem informasi perusahaan lainnya yang memiliki informasi akuntansi. Sistem dapat menjalankan bisnis perusahaan.

2. Mendukung proses pengambilan keputusan. Tujuan yang sama pentingnya dari sistem informasi akuntansi adalah untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Keputusan harus dibuat dalam kaitannya dengan perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan.
3. Membantu dalam memenuhi tanggung jawab pengelolaan perusahaan. Setiap perusahaan memenuhi tanggung jawab hukumnya. Salah satu tanggung jawab utama adalah kewajiban untuk memberikan informasi kepada pengguna atau pemegang saham di luar perusahaan, termasuk pemasok, pelanggan, pemegang saham, kreditur, investor besar, serikat pekerja, analis keuangan, asosiasi perdagangan dan bahkan masyarakat umum.

Menurut Romney dan Steinbart sistem informasi akuntansi memiliki 3 fungsi dasar yaitu:

1. Mengumpulkan dan memproses data tentang aktivitas bisnis organisasi secara efisien dan efektif.
2. Memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk membuat keputusan dalam aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
3. Menyediakan pengendalian yang memadai untuk menjaga asset-aset organisasi termasuk data organisasi, serta untuk memastikan bahwa data tersebut tepat pada saat dibutuhkan, akurat, dan andal.

Adapun tujuan sistem informasi akuntansi menurut Mulyadi (2008:19) menyatakan bahwa:

1. Menyediakan informasi bagi pengelola kegiatan usaha baru.
2. Memperbaiki informasi yang dihasilkan oleh suatu sistem yang sudah ada, baik mengenai suatu, ketepatan penggajian maupun struktur informasinya.
3. Memperbaiki pengendalian akuntansi dan pengecekan internal, yaitu untuk memperbaiki tingkat keandalan (reliability) informasi akuntansi dan juga untuk menyediakan catatan lengkap mengenai pertanggungjawaban dan perlindungan terhadap kekayaan perusahaan.
4. Mengurangi biaya klerikal dalam pemeliharaan catatan akuntansi.

2.2.3 Peran Sistem Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Anwar (2013), pengambilan keputusan adalah suatu gagasan yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah guna memperoleh suatu hasil untuk dilaksanakan. Dengan kata lain, proses pengambilan keputusan adalah proses dari penyelidikan hingga perencanaan, dan akhirnya pemilihan berbagai alternatif. Keputusan perlu dibuat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam mengambil keputusan, yang dibutuhkan adalah adanya informasi. Informasi yang baik adalah informasi yang relevan, akurat, lengkap, dan tepat waktu. Informasi ini merupakan informasi keuangan yang dihasilkan oleh suatu sistem informasi akuntansi.

2.3 Sekolah Menengah Atas

SMA adalah jenjang pendidikan menengah yang diprioritaskan bagi siswa yang mempersiapkan diri untuk melanjutkan ke pendidikan tinggi khusus. (Depp Dickners, 2004:112). Wujud dari peminatan ini adalah dibukanya jurusan mulai dari kelas sebelas (sebelas) yaitu, ilmu pengetahuan alam (IPA), ilmu sosial (IPS), bahasa dan jurusan lainnya mulai diajarkan kepada siswa SMA sebelas pada tahun 2005/tahun ajaran 2006.

Jurusan merupakan upaya strategis untuk memberikan fasilitas kepada mahasiswa untuk menyalurkan bakat, minat, dan kemampuannya yang dianggap memiliki potensi terbesar untuk dikembangkan secara optimal. Oleh karena itu, sekolah, guru, dan petugas Bimbingan Konseling (BK) harus dapat menempatkan mereka pada jurusan yang sesuai.

Penempatan siswa yang tepat di jurusan tertentu berarti memberikan siswa kesempatan untuk sukses di masa depan. Hal ini sejalan dengan Pasal 12 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yang mengatur bahwa peserta didik memperoleh pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya. Untuk menghindari kemungkinan ketidaktepatan jurusan pada beberapa jurusan yang dipilih siswa SMA, perlu dilakukan upaya, antara lain: mengukur dan mengevaluasi efektivitas perencanaan jurusan, efektivitas pelaksanaan jurusan, tingkat keberhasilan siswa setelah lulus, jurusan menghadapi rintangan.

2.4 Gambaran Umum Dana BOS

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional 69 Tahun 2009 Tentang Standar Anggaran Operasi Non personalia, standar anggaran operasi non personalia yakni

standar anggaran yang diperlukan untuk membiayai aktivitas operasi non personalia selama satu tahun sebagai bagian dari keseluruhan dana pendidikan supaya satuan sanggup melaksanakan aktivitas pendidikan secara tertata serta berkelanjutan sesuai Standar Nasional Pendidikan. Dukungan Operasional yaitu program pemerintah yang pada dasarnya yaitu untuk penyediaan biaya operasi non personalia untuk satuan pendidikan dasar selaku pelaksana program wajib belajar. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan, anggaran non personalia merupakan biaya untuk bahan maupun perlengkapan pendidikan habis pakai, serta biaya tidak langsung berbentuk daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan fasilitas serta prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak dll. Akan tetapi terdapat beberapa tipe pembiayaan investasi serta personalia yang diperbolehkan dibiayai dengan dana BOS.

Secara khusus Program BOS bertujuan untuk:

1. Membantu penyediaan pendanaan biaya operasi non personil sekolah;
2. Meningkatkan angka partisipasi kasar (APK);
3. Untuk mengurangi angka putus sekolah;
4. Mewujudkan keberpihakan Pemerintah Pusat bagi peserta didik yang orangtua/walinya tidak mampu dengan membebaskan dan/atau membantu (*discount fee*) tagihan biaya sekolah dan biaya lainnya di SMA/SMALB/SMK sekolah;
5. Memberikan kesempatan yang setara bagi peserta didik yang orangtua/walinya tidak mampu untuk mendapatkan layanan pendidikan yang terjangkau dan bermutu;
6. Meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan buku pedoman petunjuk teknis penggunaan dan pertanggungjawaban keuangan dana BOS tahun anggaran 2018 penggunaan dana BOS yang diterima oleh sekolah, dapat digunakan untuk membiayai komponen kegiatan-kegiatan berikut:

- a) Pengembangan perpustakaan.
- b) Penerimaan peserta didik baru.
- c) Kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler.
- d) Kegiatan evaluasi pembelajaran.
- e) Pengelolaan sekolah.
- f) Pengembangan profesi guru dan tenaga kependidikan, serta pengembangan manajemen sekolah.
- g) Langganan daya dan jasa.
- h) Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Sekolah.
- i) Pembayaran Honor.
- j) Pembelian Alat Multimedia Pembelajaran.

Adapun larangan penggunaan dana BOS yang diterima oleh sekolah tidak boleh digunakan untuk hal-hal berikut:

- a) Disimpan dengan maksud dibungakan
- b) Dipinjamkan kepada pihak lain
- c) Membeli software/perangkat lunak untuk laporan keuangan BOS atau software sejenis

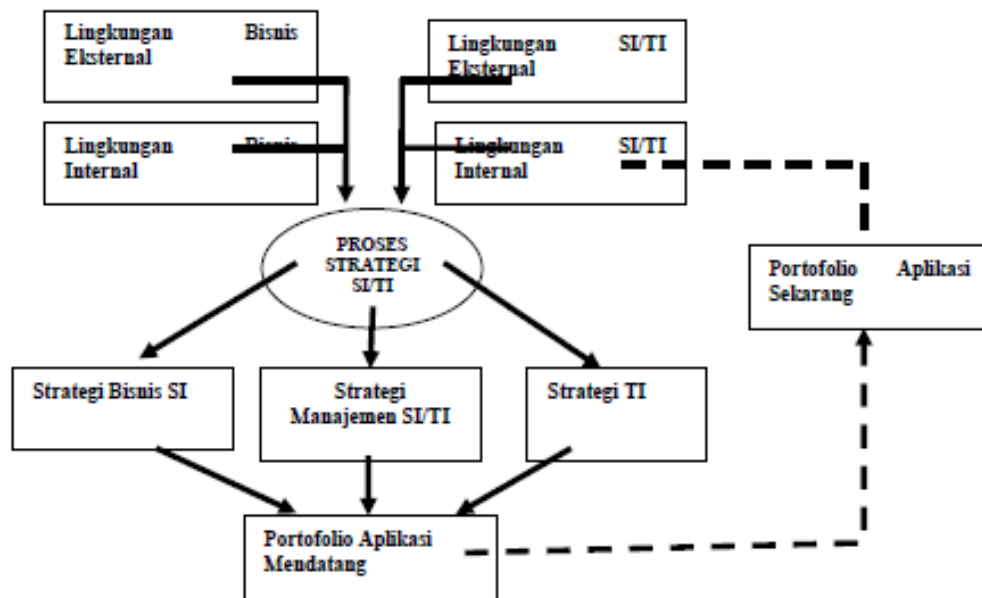
- d) Membiayai kegiatan yang tidak menjadi prioritas sekolah dan memerlukan biaya besar, misalnya: studi banding, tur studi (karya wisata) dan sejenisnya
- e) Membayar iuran kegiatan yang diselenggarakan oleh UPTD Kecamatan/Kabupaten/Kota/Provinsi/Pusat, atau pihak lainnya, kecuali untuk menanggung biaya peserta didik/guru yang ikut serta dalam kegiatan tersebut
- f) Membayar bonus dan transportasi rutin untuk guru
- g) Membeli pakaian/seragam/sepatu bagi guru/peserta didik untuk kepentingan pribadi (bukan inventaris sekolah), kecuali bagi peserta didik miskin
- h) Digunakan untuk rehabilitasi sedang dan berat
- i) Membangun gedung/ruangan baru
- j) Membeli lembar kerja peserta didik (LKS) dan bahan peralatan yang tidak mendukung proses pembelajaran
- k) Menanamkan saham
- l) Membiayai kegiatan yang telah dibiayai dari sumber dana pemerintah pusat atau pemerintah daerah secara penuh/wajar
- m) Membiayai kegiatan dalam rangka mengikuti pelatihan /sosialisasi/pendampingan terkait program BOS/ Perpajakan program BOS yang diselenggarakan lembaga di luar SKPD pendidikan provinsi/kabupaten/kota dan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

2.5 Analisis Value Chain dengan Pendekatan Ward & Peppard

2.5.1 Metode Ward & Peppard

Perencanaan strategis SI/TI mempelajari dampak SI/TI pada kinerja bisnis dan kontribusinya terhadap pilihan langkah strategis organisasi. Selain itu, perencanaan strategis SI/TI menjelaskan berbagai alat (*tools*), teknik, dan kerangka kerja manajemen untuk menyelaraskan strategi SI/TI dengan strategi bisnis dan bahkan mengidentifikasi peluang baru melalui penerapan teknologi inovatif. Upaya penerapan SI/TI dalam suatu organisasi memiliki tiga tujuan utama. Pertama, meningkatkan efisiensi kerja dengan mengotomatisasi berbagai proses untuk mengelola informasi. Kedua, meningkatkan efisiensi manajemen dengan memenuhi kebutuhan informasi dalam pengambilan keputusan. Ketiga, meningkatkan daya saing atau meningkatkan keunggulan bersaing organisasi dengan mengubah cara dan sarana berbisnis.

Gambar II. 2 Skema Metode Ward & Peppard



Sumber: Ward and Peppard (2013)

Berdasarkan pada gambar 2 diatas, yang merupakan bagian dari input adalah hasil analisis internal dan eksternal baik dari sisi bisnis maupun sisi IT. Setelah input di proses, terdapat 3 kelompok output yaitu strategi bisnis IS, pengelolaan strategi dan strategi IT yang menghasilkan portofolio perencanaan.

a. Input, komponen input terdiri dari

- Analisa lingkungan bisnis eksternal: Kondisi politik, ekonomi, social budaya, hukum, dan teknologi
- Analisa lingkungan bisnis internal: Visi dan misi organisasi, keragaman sumber daya, sarana dan prasarana, strategi yang ada, alur proses dan informasi yang dibutuhkan, analisis SWOT, dan diagram *value chain*.

- Analisa lingkungan SI/TI eksternal: Perkembangan teknologi dunia, teknologi pesaing.
 - Analisa lingkungan SI/TI internal: penyebaran dan penempatan aplikasi yang sudah ada maupun yang akan dikembangkan.
- b. Proses; input akan diolah dan menghasilkan output berdasarkan metode yang digunakan.
- c. Output
- Strategi IS bisnis: Proses bisnis perusahaan, prespektif bisnis, dan sistem informasi yang dibutuhkan organisasi
 - Strategi IS/IT manajemen: Bentuk organisasi, kebijakan investasi, kebijakan vendor, teknologi yang disepakati.
 - Strategi IT: topologi jaringan, alur sistem informasi, perangkat lunak, dll.
 - Portofolio aplikasi saat ini: rincian tentang aplikasi yang sudah diterapkan oleh perusahaan sekarang.

2.5.2 Alat (*Tools*) yang digunakan

1. Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Dimana *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) merupakan analisis internal perusahaan/entitas sedangkan *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman) analisis eksternal perusahaan/entitas. Analisis SWOT adalah analisis internal dan eksternal perusahaan/entitas yang digunakan sebagai rujukan dalam pengambilan keputusan. Analisis SWOT

berguna untuk mengidentifikasi faktor dan strategi yang mewakili yang paling cocok di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan dengan benar, asumsi sederhana ini dapat berdampak besar pada kemajuan perusahaan/entitas.

Analisis SWOT juga diharapkan dapat membantu proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan terkait dengan visi dan misi serta tujuan perusahaan/entitas. Dengan demikian, analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan, sebagai proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

Adapun faktor-faktor dari analisis SWOT, antara lain:

1. *Strength* (kekuatan)

Kekuatan adalah sumber daya/kemampuan yang dikendalikan atau tersedia bagi perusahaan/entitas yang memberikan keunggulan relatif bagi perusahaan/entitas atas pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang sama-sama menjadi tujuan pasar. Kekuatan berasal dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan contohnya adalah faktor-faktor seperti sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok, dan banyak lagi.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan adalah keterbatasan/ketidakmampuan pada satu atau lebih sumber daya/kemampuan suatu perusahaan jika dibandingkan dengan pesaingnya yang menjadi hambatan untuk memenuhi kebutuhan

konsumen secara efektif. Secara actual, keterbatasan dan kelemahan tersebut dapat dilihat dari memiliki atau tidak memiliki sarana dan prasarana, kemampuan manajemen yang buruk, teknik pemasaran yang tidak memenuhi kebutuhan pasar, dan produk yang tidak memenuhi ekspektasi konsumen dan tingkat perolehan keuntungan yang rendah.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang merupakan kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan/entitas. Peluang adalah hal yang didapat dengan membandingkan analisis internal perusahaan/entitas lain yakni *Strength dan Weakness* kompetitor. Peluang dapat terjadi ketika perusahaan/entitas dapat mengidentifikasi segmen pasar yang sebelumnya diabaikan, perubahan aturan atau undang undang, perubahan teknologi, dan adanya hubungan yang lebih baik dengan pembeli/pemasok.

4. *Threat* (Ancaman)

Ancaman merupakan kondisi yang merugikan bagi perusahaan/entitas. Ancaman ini akan menjadi hambatan bagi perusahaan/entitas untuk mencapai tujuan atau target yang diharapkan. Hal-hal yang mengakibatkan timbulnya ancaman adalah sebagai berikut; masuknya pesaing baru, ketidaksiapan atas perubahan teknologi, pertumbuhan pasar yang lamban, kekuatan tawar-menawar dari konsumen/pemasok dan perubahan peraturan atau undang undang yang berlaku.

❖ Pendekatan Analisis SWOT

Terdapat 2 pendekatan dalam analisis SWOT, yakni:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Dikembangkan oleh Krems, pendekatan kualitatif matriks SWOT ini menunjukkan delapan kotak. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 dibawah.

Tabel II. 1 Matriks SWOT Krems

	<i>OPPORTUNITY</i>	<i>TREATHS</i>
<i>STRENGHT</i>	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
<i>WEAKNESS</i>	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Demage Control</i>

Sumber: krems

Dari tabel diatas dapat dilihat terdapat 2 tabel paling atas untuk faktor eksternal perusahaan/entitas (Peluang dan Ancaman) sedangkan 2 tabel yang ada di kiri adalah faktor internal perusahaan/entitas (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak yang ada di tengah berisikan isu-isu strategis yang berhubungan antara faktor internal dan eksternal. Pertama *Comparative Advantage* adalah pertemuan antara faktor kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Kedua *Mobilization* adalah pertemuan antara kekuatan dan ancaman, ketika hal ini terjadi maka upaya mobilisasi sumberdaya merupakan cara yang dapat dilakukan untuk memperlemah ancaman dari luar tersebut. Bahkan ketika perusahaan/entitas dapat melakukannya dengan baik maka kemudian ancaman itu akan berubah menjadi peluang. Ketiga *Divestment/Investment* merupakan kotak interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang eksternal. Situasi seperti ini menawarkan opsi dalam situasi yang ambigu. Peluang yang tersedia sangat persuasif, tetapi tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menghadapinya. Pilihan keputusan yang diambil

adalah (melepaskan peluang yang ada untuk digunakan oleh organisasi lain) atau memaksa mereka untuk mengambil keuntungan (investasi). Keempat *Damage Control* adalah yang paling lemah dari semua kotak karena merupakan persimpangan kelemahan organisasi dan ancaman eksternal, sehingga keputusan yang salah dapat menyebabkan bencana besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah pengendalian kerusakan (*controlling losses*) agar tidak menjadi lebih parah dari yang diharapkan.

2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, pendekatan kuantitatif analisis SWOT ini dikembangkan oleh Pearce dan Robinson pada tahun 1998. Ada tiga tahap yang dilakukan untuk mengetahui secara tepat posisi perusahaan/entitas yang sesungguhnya di lingkungan bisnisnya. Tiga tahap tersebut, yaitu:

- Melakukan skoring atau perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian antara skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor *Strenght*, *Weakness*, *Opportunities*, *Threat*. Skors (a) antar faktor-faktor SWOT dihitung secara saling bebas yang artinya penilaian kepada suatu faktor tidak dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian kepada faktor lain. Pilihan asumsi rentang penilaian yang paling sering digunakan adalah dari 1 sampai 10, dimana 1 merupakan skors paling rendah dan 10 merupakan skors paling tinggi.

Dalam menghitung bobot (b), point setiap faktor dari SWOT dilaksanakan secara terikat atau saling ketergantungan. Sehingga dalam

penghitungan bobot (b) ini perlu dilakukan pembandingan tingkat kepentingan antara suatu faktor dengan faktor lainnya.

- Mengurangkan jumlah total faktor *Strenght* dengan *Weakness* (d) dan mengurangkan jumlah total faktor *Opportunities* dengan *Threat* (e). Point
- (d) akan menjadi titik x pada sumbu X, sementara point (e) akan menjadi titik y pada sumbu Y.
- Mencari posisi perusahaan/entitas pada kuadran SWOT.

Gambar II. 3 Tabel perhitungan nilai SWOT

No,	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisish Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				

No,	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				

Sumber: Pearce dan Robinson (1998)

Gambar II. 4 Kuadran SWOT



Sumber: Pearce dan Robinson (1998)

Kuadran 1 (positif, positif)

Posisi ini menyiratkan organisasi yang kuat dan potensial, disarankan Strategi yang diberikan bersifat inkremental, yang berarti organisasi berada dalam kondisi terbaiknya dan stabil, sehingga ada peluang bagus untuk terus berkembang, Maksimalkan pertumbuhan dan buat kemajuan maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini berarti organisasi yang kuat, tetapi dengan tantangan yang besar. Saran strategis yang diberikan adalah diversifikasi strategis, Ini berarti organisasi dalam keadaan baik, tetapi menghadapi banyak tantangan Begitu beratnya sehingga sulit bagi roda organisasi untuk terus berjalan jika tidak melakukan inovasi dan hanya saat mengandalkan strategi sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi Disarankan untuk segera meningkatkan variasi strategi taktis.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menunjukkan bahwa suatu organisasi lemah, tetapi sangat berpeluan maju. Saran strategis yang diberikan adalah mengubah strategi, artinya organisasi Disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. karena strategi lama dikhawatir sulit untuk mengambil peluang yang ada sekaligus Meningkatkan kinerja organisasi.

Kuadran keempat (negatif, negatif)

Posisi tersebut menunjukkan organisasi yang lemah dan menantang besar. Strategi yang dianjurkan yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya Kondisi internal organisasi berada dalam dilema. Jadi Direkomendasikan agar organisasi menggunakan Survival, Control, Performa internal agar tidak tenggelam lebih jauh. Strateginya tetap sama, sementara Teruslah berusaha memperbaiki diri.

✓ **Analisis PEST**

Suatu bisnis tidak akan bisa mencapai tujuan dan kesuksesan tanpa adanya perencanaan yang baik. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis yang lain yakni *PEST Analysis*. Analisis PEST dikembangkan oleh Francis Aguilar, seorang professor di universitas Harvard pada tahun 1967. Analisis PEST merupakan metode manajemen risiko yang juga desain strategi ketika sedang merancang sebuah rencana bisnis. Analisis PEST terkait dengan pengaruh lingkungan pada suatu bisnis. Ada 4 faktor dalam analisis PEST yaitu *Political, Economical, Social, Technological*. Berikut penjelasan faktor-faktor PEST tersebut secara lebih detail:

1. *Political*

Faktor politik merupakan faktor dalam analisis PEST yang memperhatikan keadaan atau kebijakan-kebijakan politik yang dianggap berdampak pada dunia bisnis. Faktor politik ini meliputi kebijakan yang dibuat pemerintah, aturan hukum positif, legalitas, pajak, hak cipta dan aturan-aturan formal/informal dari lingkungan tempat perusahaan/entitas melaksanakan bisnisnya. Hal hal tersebut dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan/entitas untuk mencapai tujuannya. Tidak hanya memperhatikan dampak yang dialami saat ini, faktor politik juga diharapkan mampu memperkirakan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

2. *Economical*

Faktor ekonomi adalah aspek yang memperhatikan isu ekonomi atau keadaan perekonomian lingkungan sekitar sekarang dan yang akan datang

yang mungkin mempengaruhi pada aktivitas bisnis perusahaan/entitas. contoh isu ekonomi yang perlu ditinjau adalah inflasi dan naik turunnya ekonomi masyarakat kelas menengah di sekitar perusahaan/entitas.

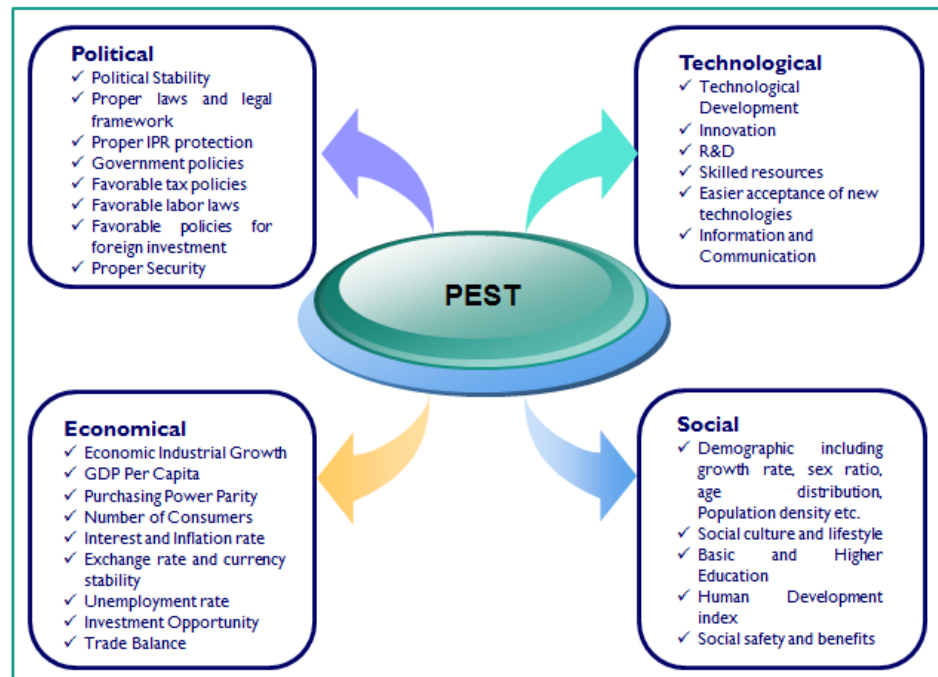
3. *Social*

Faktor social penting untuk ditinjau untuk mengukur seberapa kuat posisi perusahaan/entitas di pasar dibanding pesaing lain. Faktor ini berfokus kepada penilaian dari konsumen terhadap perusahaan/entitas, sehingga dibutuhkan studi tentang pertumbuhan populasi, distribusi usia konsumen dan lain-lain untuk dapat mengetahui kebutuhan konsumen dan hal apa saja yang menarik perhatian mereka.

4. *Technological*

Teknologi merupakan faktor yang paling penting dalam menjalankan proses bisnis, Karena kemajuan teknologi akan membuat proses bisnis menjadi sangat efisien. Maka dari itu perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk meningkatkan kemungkinan perusahaan/entitas untuk mencapai tujuannya. Namun di lain sisi ketika perusahaan/entitas tidak menguasai teknologi akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Entitas.

Gambar II. 5 Analisis PEST



Sumber: Thomson (2010)