

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Supply Chain Management

3.1.1 Definisi Supply Chain

Menurut P. Tyagi (2014) *supply chain* adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan dan penyaluran barang tersebut. Sedangkan menurut Schroeder (2007, 189), *supply chain* adalah serangkaian dari proses bisnis dan informasi yang menyediakan produk atau jasa dari supplier ke perusahaan dan mendistribusikannya ke konsumen.

Jadi kesimpulannya *supply chain* adalah suatu sistem jaringan di suatu perusahaan yang terhubung, saling bergantung dan saling menguntungkan dalam organisasi yang bekerja sama untuk mengendalikan, mengatur dan mengembangkan arus material, produk, jasa dan informasi dari supplier, perusahaan, distributor, toko atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik hingga ke pelanggan sebagai *end user*.

3.1.2 Definisi Supply Chain Management

menurut J. A. O'Brien (2006), *SCM* adalah sistem antar perusahaan lintas fungsi, yang menggunakan teknologi informasi untuk membantu mendukung, serta mengelola berbagai hubungan antara beberapa proses bisnis utama perusahaan dan dengan pemasok, pelanggan, dan para mitra bisnis.

Levi, et.al (2000) mendefinisikan *supply chain management* sebagai suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari *supplier, manufacture,*

distributor, *retailer*, dan *customer*. Perusahaan manufaktur menurut Pujawan (2005), kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi *SCM* adalah :

1. Kegiatan merancang produk baru (*Product Development*), kegiatan mendapatkan bahan baku (*Procurement*).
2. Kegiatan merencanakan produksi dan persediaan (*Planning and Control*) , kegiatan melakukan produksi (*Production*).
3. Kegiatan melakukan pengiriman / *distribution*.

Ukuran performansi *SCM*, antara lain :

- a. Kualitas (tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman)
- b. Waktu (*total replenishment time, business cycle time*)
- c. Biaya (*total delivered cost*, efisiensi nilai tambah)
- d. Fleksibilitas (jumlah dan spesifikasi). *SCM* juga bisa diartikan jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstream*) dan ke hilir (*downstream*), dalam proses yang berbeda dan menghasilkan nilai dalam bentuk barang / jasa di tangan pelanggan terakhir (*ultimate customer/end user*).

3.1.3 Komponen Dasar *Supply Chain Management*

Dalam penerapannya *SCM* memiliki beberapa komponen dasar (Worthen & Wailgum, 2008) antara lain :

1. *Plan*.

Awal kesuksesan *SCM* adalah pada proses penentuan strategi *SCM*. Tujuan utama dari proses perumusan strategi adalah agar tercapainya efisiensi dan efektivitas biaya dan terjaminnya kualitas produk yang dihasilkan hingga sampai ke konsumen.

2. *Source*.

Perusahaan harus memilih supplier bahan baku yang kredibel dan sanggup untuk mendukung proses produksi yang akan dilakukan. Oleh sebab itu manajer *SCM* harus dapat

menetapkan harga, mengelola pengiriman dan pembayaran bahan baku, serta menjaga dan meningkatkan hubungan bisnis terhadap *supplier*.

3. *Make*.

Komponen ini adalah tahap manufacturing. Manajer *SCM* melakukan penyusunan jadwal aktivitas yang dibutuhkan dalam proses produksi, uji coba produk, pengemasan dan persiapan pengiriman produk. Tahap ini merupakan tahap yang paling penting dalam *SCM*. Perusahaan juga harus mampu melakukan pengukuran kualitas, output produksi, dan produktivitas pekerja.

4. *Deliver*.

Perusahaan memenuhi order dari permintaan konsumen, mengelola jaringan gudang penyimpanan, memilih distributor untuk menyerahkan produk ke konsumen, dan mengatur sistem pembayaran.

5. *Return*.

Perencana *SCM* harus membuat jaringan yang fleksibel dan responsif untuk produk cacat dari konsumen dan membentuk layanan aduan konsumen yang memiliki masalah dengan produk yang dikirimkan. Perusahaan perlu membuat laporan performansi bisnis secara rutin. Sehingga pimpinan perusahaan dapat mengetahui perubahan performa bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dari *SCM* yang telah ditetapkan.

3.1.4 Tujuan *Supply Chain Management*

Menurut Pujawan (2005), tujuan strategis *SCM* perlu dicapai untuk membuat *supply chain* menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan pasar. Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka *supply chain* harus bisa menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu, dan bervariasi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka *supply chain* harus beroperasi secara efisien, menciptakan kualitas, cepat, fleksibel, dan inovatif. Menurut Dilworth (2000:374), tujuan *supply chain management* adalah untuk merencanakan dan

mengkoordinasikan semua kegiatan yang terdapat dalam *supply chain*, sehingga akan tercapai pelayanan kepada *customer* yang maksimal dengan biaya yang relatif rendah.

Menurut Chopra dan Meindl (2004) tujuan dari *SCM* adalah untuk memaksimalkan nilai keseluruhan yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan *customer*. Di sisi lain, tujuannya adalah untuk meminimalkan biaya secara keseluruhan seperti biaya pemesanan, penyimpanan, transportasi.

3.1.5 Manfaat *Supply Chain Management*

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), adapun manfaatnya jika kita mengoptimalkan *Supply chain* yaitu :

1. Mengurangi *inventory* barang.

Inventory merupakan bagian paling besar dari aset perusahaan yang berkisar antara 30%-40%. Oleh karena itu usaha dan cara harus dikembangkan untuk menekan penimbunan barang di gudang agar biaya dapat diminimalkan.

2. Menjamin kelancaran penyediaan barang.

Kelancaran barang yang perlu dijamin adalah mulai dari barang asal (pabrik pembuat), *supplier*, perusahaan sendiri, *whosaler*, *retailer*, sampai kepada konsumen akhir.

3. Menjamin mutu.

Mutu barang jadi ditentukan tidak hanya oleh proses produksinya, tetapi ditentukan oleh mutu bahan mentahnya dan mutu dalam kualitas pengirimannya.

4. Mengurangi jumlah *supplier* bertujuan untuk mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan (*tracking*).

5. Mengembangkan *supplier partnership*.

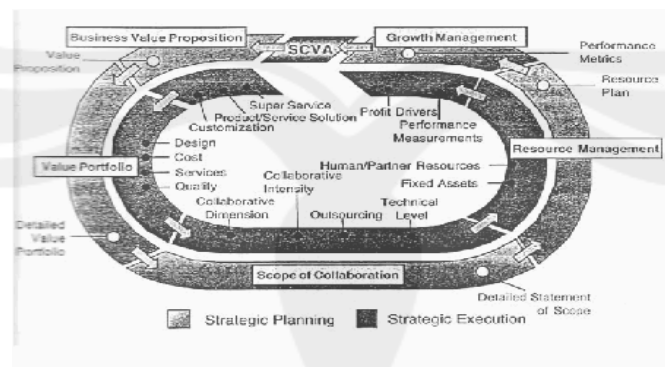
Dengan mengadakan kerjasama dengan *supplier* (*supplier partnership*) dan juga mengembangkan *strategic alliance* dapat menjamin lancarnya pergerakan barang dalam *supply chain*.

SCM berfungsi sebagai mediasi pasar, yaitu memastikan apa yang dipasok oleh rantai suplai mencerminkan aspirasi pelanggan atau konsumen akhir tersebut. Dalam hal ini fungsi pemasaran yang akan berperan. Melalui pelaksanaan SCM, pemasaran dapat mengidentifikasi produk dengan karakteristik yang diminati konsumen. Selanjutnya fungsi ini harus mampu mengidentifikasi seluruh atribut produk yang diharapkan konsumen tersebut dan mengkomunikasikan kepada perancang produk. Apabila seleksi rancangan produk sudah dilakukan dan dilakukan pengujian maka produk dapat diproduksi.

3.1.6 Mengembangkan Strategi *E-Supply Chain Management*

Menurut Ross (2003) dalam mengembangkan strategi *e-scm* terdapat beberapa segmen atau tahapan yang harus diperhatikan. Segmen tersebut yaitu:

1. *Constructing the business value proposition.*
2. *Defining the value portfolio.*
3. *Structuring the scope of collaboration.*
4. *Ensuring effective resource management.*
5. *Pursuing growth management.*



Gambar 2. 1 Structuring The E-SCM Business Architecture Strategy
(Sumber : Ross, 2003)

3.2. Elektronik-Supply Chain Management

3.2.1 Definisi Internet

Menurut Oetomo (2002) menyebutkan internet merupakan singkatan dari *international network*, yang di definisikan sebagai suatu jaringan komputer yang sangat besar, dimana jaringan komputer tersebut terdiri dari beberapa jaringan-jaringan kecil yang saling terhubung satu sama lain. Menurut Allan (2005, p12) internet adalah sekumpulan jaringan komputer yang saling terhubung secara fisik dan memiliki kemampuan untuk membaca dan menguraikan protokol komunikasi tertentu yang di sebut *Internet protocol (IP)* dan *Transmission Control Protocol (TCP)*.

3.2.2 Internet Mendukung Proses Bisnis

dalam dunia bisnis internet digunakan untuk pertukaran informasi, katalog produk, media promosi, surat elektronik, bulletin boards, kuesioner elektronik, dan mailing list. Internet juga bisa digunakan untuk berdialog, berdiskusi dan konsultasi dengan konsumen secara online, sehingga konsumen dapat dilibatkan secara proaktif dan interaktif dalam perancangan, pengembangan, pemasaran dan penjualan produk. Menurut O'Brien (2005), Penggunaan bisnis dari internet telah meluas dari pertukaran informasi secara elektronik ke aplikasi strategi bisnis. Aplikasi seperti kerja sama antara mitra bisnis, penyediaan dukungan *customer* dan *supplier*, serta *e-commerce* telah menjadi penggunaan bisnis utama dari internet. Perusahaan menggunakan teknologi internet untuk pemasaran, penjualan, dan aplikasi manajemen hubungan *customer*, serta aplikasi bisnis lintas fungsi, dan aplikasi dalam bidang teknik, manufaktur, sumber daya, dan akuntansi.

3.2.3 Definisi E-Bisnis

e-bisnis menurut S. Alter (2002) adalah praktek pelaksanaan dan pengelolaan proses bisnis utama seperti perancangan produk, pengelolaan pasokan bahan baku, manufaktur,

penjualan, pemenuhan pesanan, dan penyediaan servis melalui penggunaan teknologi komunikasi, komputer dan data yang telah terkomputerisasi. Menurut Laudon (2003), *e-Business* adalah penggunaan internet dan teknologi digital lainnya untuk komunikasi organisasional dan pengkoordinasian manajemen perusahaan. Menurut Anastasia (2004), *e-Business* adalah mengacu pada lingkungan yang lebih luas dan mencakup pelayanan *customer*, kolaborasi dengan mitra bisnis dan transaksi elektronik internal dalam sebuah organisasi.

3.2.4 Definisi *Electronic-Supply Chain Management*

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), *e-SCM* adalah suatu konsep manajemen dimana perusahaan berusaha memanfaatkan teknologi internet untuk mengintegrasikan seluruh mitra kerja perusahaan, terutama yang berhubungan dengan sistem supplieran bahan baku atau sumber daya yang dibutuhkan dalam proses produksi. Sedangkan menurut Turban (2003), *e-SCM* adalah penggunaan gabungan atas teknologi untuk meningkatkan aktivitas operasi *supply chain* dan juga *SCM*.

Dapat disimpulkan dari teori-teori di atas bahwa *e-SCM* adalah kolaborasi untuk meningkatkan aktivitas operasi *supply chain* dengan mengintegrasikan seluruh mitra kerja perusahaan dengan memanfaatkan internet serta teknologinya.

3.2.5 Elemen dan Unsur Infrastruktur *E-Supply Chain Management*

Menurut Turban (2003), elemen dan unsur infrastruktur *e-SCM* adalah sebagai berikut:

1. Extranet, Tujuan utama extranet adalah mendukung komunikasi dan kerja sama atau kolaborasi interorganisasional.
2. Intranet, Intranet adalah jaringan internal perusahaan untuk menjalin kerja sama atau kolaborasi dan komunikasi.

3. *Gateway* perusahaan, Menyediakan sebuah pintu gerbang untuk kerja sama atau kolaborasi internal dan eksternal, komunikasi dan pencarian informasi.
4. Alur kerja sistem dan perkakas, merupakan sistem yang mengatur alur informasi dalam suatu organisasi.
5. *Groupware* dan perkakas kolaboratif lain, Sejumlah besar perkakas memudahkan kerja sama atau kolaborasi antara dua bagian perusahaan dan antar anggota kecil seperti halnya kelompok besar. Berbagai perkakas sebagian secara bersama-sama dikenal sebagai *groupware* yang tersedia untuk tujuan kerja sama atau kolaborasi.

3.2.6 Perancangan *e-SCM*

Menurut Ross (2003), *e-SCM* harus mencakup keseluruhan hubungan perusahaan dengan *customer*, hubungan internal perusahaan, hubungan perusahaan dengan *supplier* serta hubungan perusahaan dengan jasa logistiknya. Dengan kata lain bila dihubungkan dengan aplikasi, maka suatu aplikasi *e-SCM* harus mencakup 4 fungsi aplikasi, yaitu:

1. *Customer and Service Management (CSM)*.
2. *Manufacturing and Supply Chain Planning*
3. *Supplier Relationship Management*.
4. *Logistic Resource Management*

3.3. Strategi Portofolio Sistem Informasi

3.3.1. Pengertian Perencanaan

Pengertian Perencanaan Menurut Ward dan Peppard (2002), perencanaan merupakan sebuah analisis yang menyeluruh dan sistematis dalam mengembangkan sebuah rencana kegiatan. Perencanaan adalah menyusun dan bukan menemukan. Menurut M.M. Hanafi (1997), perencanaan adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan menurut Robson (1997), perencanaan

meliputi pemilihan tujuan, memperkirakan hasil dari berbagai langkah alternatif dan kemudian menentukan bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses menentukan cara-cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

3.3.2. Pengertian Strategi

Menurut Ward dan Peppard (2002), strategi adalah kumpulan tindakan yang tergabung yang ditujukan untuk meningkatkan kekuatan jangka panjang dari perusahaan yang terkait dengan para pesaingnya. Sedangkan menurut Rangkuti (2008) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.

3.3.3. Pengertian Sistem

Menurut O'Brien (2003), sistem adalah sekelompok komponen yang saling berhubungan dan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama dengan menerima *input* dan *output* dalam proses perpindahan yang diatur. Menurut McLeod, dan Raymond, Jr. (2001), sistem adalah sekelompok elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan definisi – definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa sistem adalah gabungan dari beberapa elemen yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan.

3.3.4. Pengertian Informasi

Menurut O'Brien (2003), informasi merupakan data yang telah diolah dan mempunyai arti dan berguna secara konteks untuk pengguna. Menurut Haag (2004), informasi adalah data yang memiliki makna tertentu dalam konteks tertentu. Informasi kemungkinan merupakan data yang telah diproses dengan beberapa cara atau ditunjukkan

dalam sebuah model yang lebih bermakna. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Informasi adalah data yang telah diolah dan memiliki arti sehingga memberikan manfaat bagi penggunaannya.

3.3.5. Pengertian Sistem Informasi

Menurut O'Brien (2003) sistem informasi merupakan kombinasi yang terorganisir antara manusia, perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, dan sumber data yang mengumpulkan, mengubah, dan memindahkan serta menyebarkan informasi dalam sebuah organisasi.

Menurut Ward dan Peppard (2002), menyatakan bahwa *information systems as the means by which people and organizations, utilizing technology, gather, process, store, use and disseminate information*. Sistem informasi didefinisikan sebagai cara dari orang-orang dan organisasi-organisasi memanfaatkan teknologi, mendapatkan, memproses, menyimpan, menggunakan, dan menyebarkan informasi. Sistem informasi merupakan domain yang lebih luas dari pembangunan yang berkelanjutan dalam merespon inovasi teknologi serta interaksi mutual dengan kehidupan sosial secara keseluruhan.

3.3.6. Pengertian Teknologi Informasi

Menurut O'Brien (2003), teknologi informasi merupakan perangkat keras, perangkat lunak, jaringan komunikasi, manajemen basis data dan pemrosesan teknologi informasi lainnya yang digunakan dalam sistem informasi berbasis komputer. Menurut Ward dan Peppard (2002), teknologi informasi berhubungan dengan teknologi, terutama perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan komunikasi.

Berdasarkan pengertian di atas maka disimpulkan bahwa yang dimaksudkan dengan teknologi informasi adalah hal yang berkaitan dengan perangkat keras (*hardware*), perangkat

lunak (*software*) dan jaringan untuk memprosesan, penyimpanan, dan pendistribusian informasi.

3.3.7.Strategi Bisnis

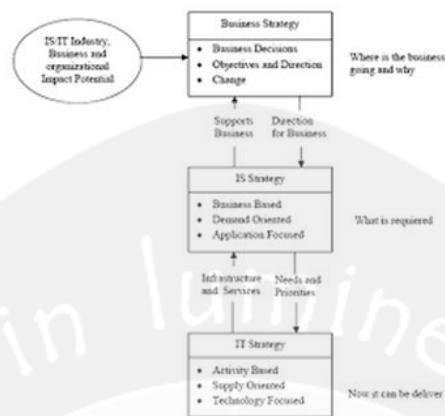
Menurut Tozer (1996), strategi bisnis adalah strategi yang harus didahulukan dan mengendalikan yang lainnya, dimana semua orang harus mendapatkan kejelasan atas apa yang dilakukan oleh bisnis tersebut dan bagaimana cara mengaturnya. Menurut Ward dan Peppard (2002), strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi kompetitor.

Menurut Indrajit (2001), Strategi bisnis merupakan dokumen yang harus dijadikan landasan berpijak dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam dokumen tersebut disebutkan visi dan misi perusahaan serta target kinerja masing-masing fungsi pada struktur organisasi. Suatu strategi bisnis dikatakan mempunyai kekuatan jika dapat menghasilkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebaliknya strategi bisnis dikatakan lemah jika menghasilkan ketidakunggulan kompetitif (Jogiyanto, 2005).

3.3.8.Hubungan Antara Strategi Bisnis, Strategi IS dan Strategi IT

Hubungan antara strategi bisnis, strategi IS dan strategi IT yakni strategi bisnis merumuskan sasaran, arah, dan kebijakan bisnis berdasarkan dampak potensial lingkungan bisnis terhadap perusahaan. Strategi bisnis menjelaskan kemana bisnis akan berjalan dan mengapa. Selanjutnya untuk mendukung strategi tersebut perlu dirumuskan basis bisnis, orientasi kebutuhan, dan aplikasi yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Perumusan ini tidak lain adalah strategi IS, yang secara ringkas menjelaskan apa yang diperlukan dan bagaimana prioritasnya. Strategi IS memerlukan prasarana dan pelayanan yang berbasis aktivitas, berorientasi pasokan, dan fokus pada teknologi untuk menunjang sistem informasi yang ada

di perusahaan yakni strategi IT. Secara ringkas, hubungan antara strategi bisnis, strategi IS, dan strategi IT dapat dilihat gambar dibawah ini:



Gambar 2. 2 Hubungan Antara Strategi Bisnis, Strategi IS dan Strategi IT
(Sumber : Ward dan Peppard, 2002)

Gambar di atas mengilustrasikan hubungan antara strategi bisnis, strategi IS, dan strategi IT dalam suatu pendekatan untuk menyusun strategi sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Untuk merencanakan suatu strategi IS/IT terlebih dahulu kondisi lingkungan, arah, tujuan bisnis perusahaan, informasi apa yang dibutuhkan, peluang, hambatan bisnis yang dihadapi serta alternatif solusinya. Setelah mengetahui arah, tujuan dari kegiatan bisnis perusahaan maka dapat dilakukan analisis sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan dan mendukung strategi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. selanjutnya untuk mencapai suatu sistem informasi yang strategis bagi perusahaan, perlu dilakukan penyeleksian dan pemilihan secara tepat teknologi yang paling sesuai untuk digunakan dalam mendukung sistem informasi tersebut.

3.3.9. Model Perencanaan Strategi IS/IT

Faktor penting dalam proses perencanaan strategis IS/IT adalah penggunaan metodologi. Metodologi merupakan kumpulan dari metode, teknik, dan *tools* yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu. Tujuan dari penggunaan metodologi dalam perencanaan strategis SI/TI adalah untuk meminimalkan resiko kegagalan, memastikan keterlibatan semua pihak

yang berkepentingan serta meminimalkan ketergantungan individu, dan lebih menekankan kepada proses dan sasaran yang ditentukan.

Pendekatan metodologi versi Ward and Peppard ini dimulai dari kondisi investasi SI/TI dimasa lalu yang kurang bermanfaat bagi tujuan bisnis organisasi dan menangkap peluang bisnis, serta fenomena meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi karena mampu memanfaatkan SI/TI dengan maksimal. Kurang bermanfaatnya investasi SI/TI bagi organisasi disebabkan karena perencanaan strategis SI/TI yang lebih fokus ke teknologi, bukan berdasarkan kebutuhan bisnis.

Metodologi versi ini terdiri dari tahapan masukan dan tahapan keluaran (Ward & Peppard, 2002). Tahapan masukan terdiri dari:

1. Analisis lingkungan bisnis internal, yang mencakup aspek-aspek strategi bisnis saat ini, sasaran, sumber daya, proses, serta budaya nilai-nilai bisnis organisasi.
2. Analisis lingkungan bisnis eksternal, yang mencakup aspek-aspek ekonomi, industri, dan iklim bersaing perusahaan.
3. Analisis lingkungan SI/TI internal, yang mencakup kondisi SI/TI organisasi dari perspektif bisnis saat ini, bagaimana kematangannya (*maturity*), bagaimana kontribusi terhadap bisnis, keterampilan sumber daya manusia, sumber daya dan infrastruktur teknologi, termasuk juga bagaimana portofolio dari SI/TI yang ada saat ini.
4. Analisis lingkungan SI/TI eksternal, yang mencakup tren teknologi dan peluang pemanfaatannya, serta penggunaan SI/TI oleh kompetitor, pelanggan dan pemasok.

Beberapa teknik/metode analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis SI/TI pada metodologi ini, mencakup analisis *SWOT*, analisis *Five Forces Competitive*, analisis *Value Chain*.

1. Analisis *SWOT*

Analisis *SWOT* akan dipetakan dari hasil analisis lingkungan. Kekuatan diidentifikasi dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan organisasi untuk dapat meneruskan dan mempertahankan bisnis. Dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki organisasi akan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan kekuatan sebagai modal untuk dapat bersaing. Mengidentifikasi kelemahan bertujuan untuk dapat mengetahui apa kelemahan-kelemahan yang masih ada, dan dengan mengetahui kelemahan tersebut, maka perusahaan dapat berusaha untuk memperbaiki agar menjadi lebih baik. Kelemahan yang tidak atau terlambat teridentifikasi akan merugikan bagi perusahaan. Oleh karena itu dengan semakin cepat mengetahui kelemahan, maka perusahaan juga dapat sesegera mungkin mencari solusi untuk dapat menutupi kelemahan tersebut. Dengan mengetahui peluang, baik peluang saat ini maupun peluang dimasa yang akan datang, maka perusahaan dapat mempersiapkan diri untuk dapat mencapai peluang tersebut. Berbagai strategi dapat disiapkan lebih dini dan terencana dengan lebih baik sehingga peluang yang telah diidentifikasi dapat direalisasikan. Berbagai jalan untuk dapat mewujudkan peluang/kesempatan dan mempertahankan kelangsungan bisnis organisasi tentunya akan mengalami banyak ancaman. Ancaman yang dapat teridentifikasi dapat dicarikan jalan keluarnya sehingga organisasi dapat meminimalkan ancaman tersebut.

2. Analisis *Five Forces Porter*

Analisa *Porter's Five Forces* memberikan gambaran yang *powerfull* mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi *supply chain* (*supplier* dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari *forces* (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap *competitive rivalry* atau tingkat persaingan dalam industri.

a. *The threat of a substitute product*

Bagaimana substitusi terhadap barang/jasa Anda? Apakah konsumen dapat memperoleh barang substitusinya dengan mudah? Semakin banyak dan dekat barang substitusi, maka pelanggan juga bisa beralih dengan mudah. *Force* ini dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *switching cost*, kecenderungan untuk substitusi, diferensiasi produk, dan lainnya.

b. *The threat of the entry of new competitors*

Bagaimana tingkat kesulitan/kemudahan bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industri Anda? *Force* ini antara lain dipengaruhi oleh *brand equity*, hambatan masuk seperti paten dan sebagainya, distribusi, *skill* atau *core competence* tertentu, *economies of scope*, *cost advantage*, dan lainnya.

c. *The bargaining power of customers*

Bagaimana kekuatan yang dimiliki pelanggan Anda? *Force* ini antara lain dipengaruhi oleh: jumlah pembeli, konsentrasi pembeli, *switching cost* pembeli, ketersediaan barang, besar order pembeli, sensitivitas harga, tingkat diferensiasi, dan sebagainya.

d. *The bargaining power of suppliers*

Supplier merupakan tempat dimana kita membeli input yang digunakan untuk bahan produksi. *Force* ini ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya: *switching cost* ke supplier lain, jumlah *supplier*, konsentrasi *supplier*, ketersediaan substitusi input, tingkat diferensiasi input, hingga tingkat hubungan dengan *supplier*.

e. *The intensity of competitive rivalry*

Bagaimana intensitas persaingan dalam industri Anda? Semakin banyak jumlah pesaing, dengan produk yang berkualitas dan harga bersaing, maka semakin tinggi tingkat persaingan. *Force* ini ditentukan oleh beberapa faktor diantaranya: jumlah

pesaing, perbedaan kualitas, loyalitas pelanggan, diferensiasi produk, perbedaan harga, *exit barriers*, dan sebagainya.

Analisa *Five Forces Porter* ini digunakan pada level industri, dan dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Pengertian industri disini adalah serangkaian bisnis yang menawarkan produk/jasa yang sejenis.

3. Analisis *Value Chain*

Analisa *Value Chain* dilakukan untuk memetakan seluruh proses kerja yang terjadi dalam organisasi menjadi dua kategori aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Mengacu pada dokumen organisasi yang menyebutkan tugas dan fungsi setiap unit kerja berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap proses kerja yang terjadi di masing-masing unit kerja.