

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Umum

2.1.1 Pengertian Strategi

Berikut adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai strategi yaitu, menurut (Rangkuti, 2009, p3), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi.

Menurut Mintzberg (2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.

5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

2.2 Teori Khusus

2.2.1 Pengertian *Enterprise*

Menurut Scott A. Bernard (2005, p31), *enterprise* merupakan suatu area tempat segala aktifitas dan tujuan-tujuan nya dalam suatu organisasi atau antar beberapa organisasi dimana informasi dan sumber daya lain nya saling bertukar dan berinteraksi.

2.2.2 Pengertian *Enterprise Architecture*

Menurut Scott A. Bernard (2005, p31), *Enterprise Architecture* merupakan praktek profesi dan manajemen yang muncul yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memungkinkan mereka untuk melihat diri perusahaan itu sendiri secara holistik dan melihat terintegrasi arah strategis mereka, praktek bisnis, arus informasi, dan sumber daya teknologi.

$$\mathbf{EA = S + B + T}$$

Enterprise Architecture = Strategy + Business + Technology

2.3 Menghubungkan Strategi dan Bisnis

2.3.1 Menghubungkan *Enterprise Architecture* dan Strategi

Dalam hal ini kerangka dan metodologi EA mengorganisir dokumentasi EA dengan sebuah cara yang memungkinkan strategi untuk mempengaruhi bisnis,

perencanaan teknologi, dan pengambilan keputusan. Hal ini penting terutama dalam dokumentasi pandangan EA masa depan. Pertama-tama mengidentifikasi perubahan apa yang ada dalam tujuan strategis, kemudian kegiatan bisnis dan sumber daya teknologi yang ada dapat diselesaikan sedemikian rupa untuk meningkatkan keselarasan, efisiensi, dan efektivitas. Dalam mendokumentasikan strategi melibatkan identifikasi tujuan, inisiatif, dan ukuran hasil.

- Tujuan strategis (*Strategic Goals*) : ini adalah tujuan utama dari perusahaan. tujuan strategis biasanya memerlukan beberapa tahun untuk menyelesaikannya. Perubahan tujuan strategis dibuat sebagai tanggapan dalam bisnis internal dan eksternal dan driver teknologi dan / atau perubahan hukum dan peraturan.
- Inisiatif strategis (*Strategic Initiatives*) : ini adalah kegiatan bisnis dan teknologi, program, dan proyek yang memungkinkan pencapaian tujuan strategis, seperti itu mereka dapat mempengaruhi arah fundamental perusahaan.
- Ukuran strategis (*Strategic Measures*) : ini adalah hasil tindakan yang mengidentifikasi bahwa sebuah inisiatif strategis telah berhasil memenuhi tujuan strategis. Target atau hasil tersebut akan datang ketika suatu perusahaan mencapai misinya.

2.3.2 Menghubungkan *Enterprise Architecture* dan Perencanaan Bisnis

Seperti tercermin dalam desain kerangka EA, strategi menciptakan kebutuhan bisnis dan teknologi mendukung solusi untuk memenuhi kebutuhan mereka. EA mendokumentasikan tiga isu utama sebagai tingkat bisnis :

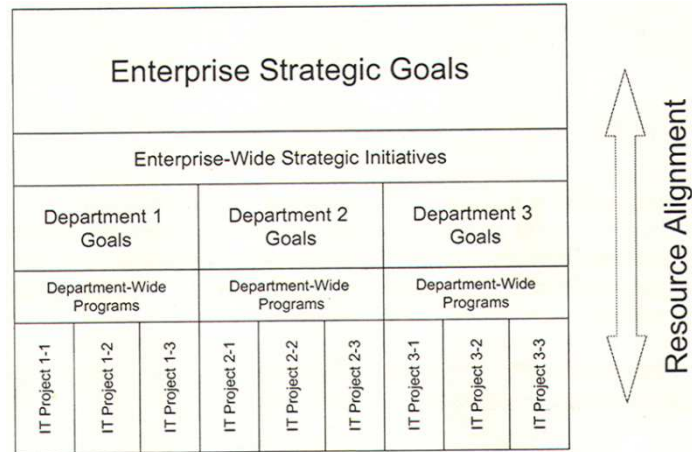
- Mendukung Tujuan Strategis (*Supporting Strategic Goals*) : *Touch Point* antara inisiatif strategis dan kegiatan bisnis perlu didokumentasikan secara jelas. Tidak semua kegiatan usaha yang strategis, dan hal ini penting untuk membedakan dokumentasi EA, antara EA yang berhubungan langsung dengan inisiatif strategis dan EA yang menyediakan fungsi – fungsi umum untuk perusahaan.
- Dokumentasi Kegiatan Usaha (*Documentation of Business Activities*) : Mendokumentasikan pembuatan dan pengiriman produk bisnis dan jasa penting dalam mendukung *Business Process Improvement* (BPI) dan *Business Process Reengineering* (BPR), dan penting dalam mendokumentasikan kegiatan usaha untuk menunjukkan input, output, hasil, dan elemen lainnya yang berpengaruh pada setiap proses bisnis. Dan hal ini juga penting untuk mengidentifikasi bagaimana keterkaitan proses bisnis yang satu dengan yang lainnya.
- Mengidentifikasi Teknologi Pendukung (*Identifying Supporting Technologies*) : Menganalisa kebutuhan bisnis dan kegiatan dapat memperlihatkan teknologi pendukung secara kritis (misalnya kegiatan pemasaran memerlukan data demi tren analisis, dan proses manufaktur membutuhkan berbagai jenis sumber termasuk bahan baku, sarana, tenaga kerja, komputer, data, dan / atau robotika) .

2.4 Enterprise Architecture as Program Management

Enterprise Architecture as Program Management terdiri dari:

1. Resource Alignment

Menggambarkan apakah sumber daya yang digunakan suatu perusahaan sudah efektif dan efisien dalam mendukung strategi perusahaan.



Gambar 2.1 Resource Aligment

2. Standardized Policy

Menggambarkan kebijakan atau peraturan-peraturan yang harus ditetapkan sebuah perusahaan.

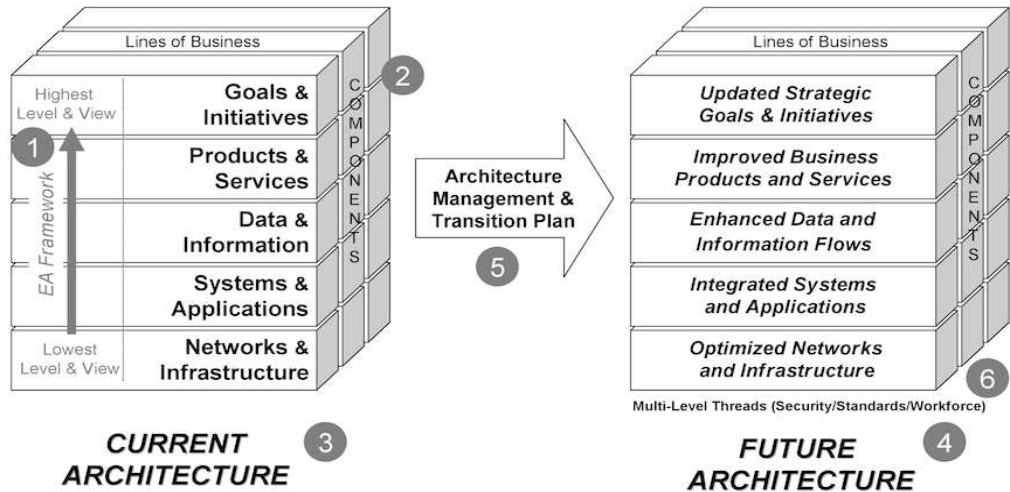
3. Decision Support

Menggambarkan apakah SI/TI di dalam perusahaan sudah mendukung pengambilan keputusan disetiap divisi dalam perusahaan.

4. Resources Development

Menggambarkan seberapa jauh perusahaan mengembangkan atau meningkatkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan.

2.5 Enterprise Architecture Documentation Method



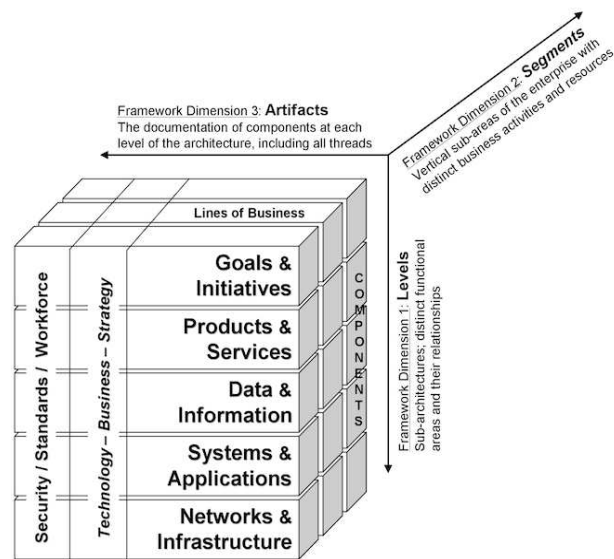
Gambar 2.2 Element of EA Documentation

(Scott A. Bernard, 2005, p37)

Menurut Scott A. Bernard (2005, p34), EA dokumentasi dicapai melalui enam elemen dasar sebagai berikut:

2.5.1 EA Documentation Framework

Kerangka dokumentasi EA mengidentifikasi ruang lingkup arsitektur harus didokumentasikan dan menetapkan hubungan antara daerah arsitektur. Lingkup Kerangka ini tercermin melalui desain geometrik dan daerah-daerah yang diidentifikasi untuk dokumentasi.



Gambar 2.3 EA Dokumentasi Elemen 1 : Framework

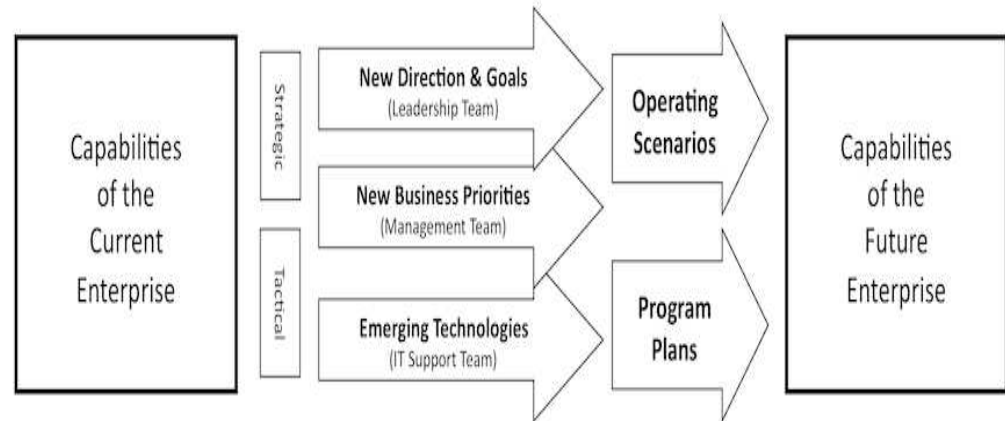
(Scott A. Bernard, 2005, p38)

2.5.2 EA Current Architecture

Arsitektur saat ini berisi komponen-komponen EA yang saat ini ada dalam perusahaan pada setiap tingkat kerangka kerja. Pandangan saat ini EA berfungsi untuk membuat dasar inventarisasi sumber daya saat ini dan kegiatan yang didokumentasikan dalam cara yang konsisten dengan pandangan masa depan EA sehingga analis dapat melihat kesenjangan dalam kinerja antara rencana masa depan, dan kemampuan saat ini.

2.5.3 EA Future Architecture

Arsitektur masa depan mereka EA dokumen baru atau diubah komponen yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menutup kesenjangan kinerja yang ada atau mendukung inisiatif strategis baru, persyaratan operasional, atau solusi teknologi.



Gambar 2.4 EA Future Architecture

(Scott A. Bernard,2005, p41)

2.5.4 EA Management Plan

Rencana Manajemen EA mengartikulasikan program dan pendekatan dokumentasi. Rencana Manajemen EA juga memberikan deskripsi dari pandangan saat ini dan masa depan arsitektur, dan rencana sekuensing untuk mengelola transisi ke lingkungan bisnis atau teknologi operasi masa depan. Rencana Manajemen EA adalah dokumen hidup yang sangat penting untuk mewujudkan manfaat dari EA sebagai program manajemen.

2.5.5 EA Planning Threads

EA dokumentasi mencakup aktivitas umum yang hadir di semua tingkat kerangka. aktifitas ini termasuk TI-terkait keamanan, standar, dan pertimbangan tenaga kerja

1. IT Security

Keamanan adalah paling efektif ketika itu merupakan bagian integral dari program manajemen EA dan metodologi dokumentasi. Program Keamanan komprehensif TI memiliki area fokus antara lain: informasi, personil, operasi, dan fasilitas. Agar efektif, keamanan TI harus bekerja di semua tingkatan dari kerangka EA dan di semua komponen EA.

2. Standar TI

Salah satu fungsi yang paling penting dari EA adalah bahwa ia menyediakan teknologi yang berhubungan dengan standar di semua tingkat kerangka EA. EA harus menarik internasional yang diterima, Nasional, dan standar industri dalam rangka untuk mempromosikan penggunaan non-proprietary solusi dalam komponen EA. Hal ini pada gilirannya meningkatkan integrasi komponen EA, serta mendukung komponen ketika diperlukan.

3. Tenaga Kerja TI

Mungkin sumber daya terbesar yang suatu perusahaan memiliki adalah orang – orang. Oleh karena itu penting untuk memastikan bahwa terkait TI staf, keterampilan, dan persyaratan pelatihan diidentifikasi untuk LOB dan kegiatan dukungan layanan di setiap level kerangka EA, dan solusi yang tepat yang tercermin dalam arsitektur saat ini dan masa depan.

2.6 Enterprise Architecture Repository

Repositori EA pada dasarnya adalah sebuah situs web dan database yang menyimpan informasi dan menyediakan link ke *tools* EA dan sumber daya program EA lainnya. Menyediakan akses mudah ke dokumentasi EA sangat penting untuk digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Ini bisa dicapai melalui pembentukan sebuah repositori EA on-line untuk arsip dokumentasi komponen EA dalam berbagai bidang kerangka EA. Gambar 1-7 memberikan contoh bagaimana sebuah repositori EA mungkin dirancang. Contoh ini disebut Hidup Perusahaan dan dirancang untuk mendukung dokumentasi yang diatur melalui penggunaan kerangka *EA Cube*.

Enterprise Architecture Repository						
EA Management Plan	Future EA Views	EA Standards	EA Program	EA Tutorial	Site Map	
Current EA Views	Goals & Initiatives	Products & Services	Data & Information	Systems & Applications	Networks & Infrastructure	Security Solutions
High Level View	Strategic Plan	Business Plan	Knowledge Warehouse	Business Systems	Wide Area Network	Security Program
Mid Level View	Goals & Initiatives	Business Processes	Information Flows	Support Systems	Local Area Network	System Certifications
Detailed View	Performance Measures	Investment Portfolio	Data Dictionary	Application Inventory	Buildings & Equipment	Data Privacy

Gambar 2.5 Example EA Repository Design – Living Enterprise

2.7 The Structure & Culture

2.7.1 The Structure of Enterprise

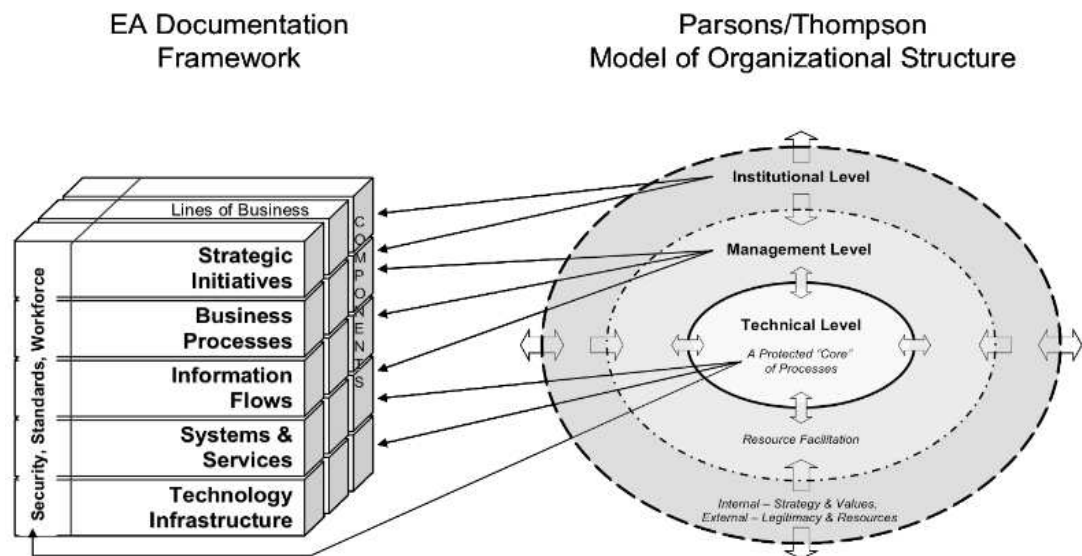
Salah satu model yang lebih masuk akal dari struktur organisasi umum adalah mengenai pandangan tiga tingkat yang awalnya dibayangkan oleh seorang sosiolog, Talcott Parsons, di tahun 1950 dan selanjutnya dikembangkan oleh seorang sosiolog, James Thompson, pada tahun 1960. Penelitian oleh Parson mengidentifikasi tiga tingkatan umum yang umum untuk kebanyakan organisasi sosial (teknis, manajerial, dan institusional), berdasarkan pengamatan bahwa berbagai jenis kegiatan terjadi di setiap tingkat. Pandangan Thompson dibangun berdasarkan gagasan Parsons dengan lebih lanjut mengidentifikasi berbagai jenis kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pada tabel 2.1 menjelaskan konsep organisasi dengan model Parsons/Thompson.

Tabel 2.1 Parson/Thompson Model of Enterprises
(Scott A. Bernard, 2005, p51)

Organizational Level	Structure <i>Parson's Purpose of Each Level</i>	Function <i>Thompson's Level Activities</i>
Institutional	Dimana organisasi menetapkan aturan dan berhubungan dengan masyarakat yang lebih besar karena berasal legitimasi, makna, dan lebih tinggi tingkat dukungan, sehingga memungkinkan pelaksanaan tujuan organisasi.	Organisasi ini sangat terbuka terhadap lingkungan untuk menentukan nya domain, menetapkan batas-batas, dan legitimasi aman.
Managerial	Dimana mediasi antara organisasi dan lingkungan tugas mendesak terjadi, di mana urusan internal organisasi dikelola, dan mana produk organisasi dikonsumsi dan sumber daya disediakan.	Sebuah dinamis mediasi terjadi di mana kurang formal dan lebih kegiatan politik terjadi.

Technical	Dimana "produk" yang sebenarnya dari suatu organisasi adalah diproses.	Organisasi ini "rasional" karena membawa pada produksi (input / output) fungsi dan mencoba untuk menutup fungsi-fungsi dari luar untuk melindungi mereka dari ketidakpastian eksternal sebanyak mungkin.
-----------	--	--

Pengukuran berdasarkan model Parsons / Thompson telah diadaptasi oleh penulisan yang menyerupai serangkaian lingkaran konsentris. Hal ini dapat memberikan citra yang lebih berguna untuk menggambarkan sebuah organisasi sosial yang berinteraksi dengan lingkungannya melalui tingkat model institusional, memfasilitasi sumber daya internal melalui jenjang karir, dan melindungi sebuah inti dari proses penting dan sumber daya di tingkat teknis. Gambar 2.6 menunjukkan versi bentuk bola dari model Parsons / Thompson, yang juga lebih berguna dalam behubungan dengan bagaimana kerangka EA dapat mendokumentasikan fungsi organisasi.



Gambar 2.6 Relating Models of Organizational Function and Structure

2.7.2 *Understanding Culture*

Memahami budaya suatu perusahaan sangat penting untuk mengembangkan pandangan yang realistis tentang bagaimana tujuan strategis ditetapkan, bagaimana fungsi dari sebuah proses, dan bagaimana pemanfaatan sumber daya. Setiap perusahaan mempunyai beberapa cara yang berbeda, seperti vertikal dan horisontal atau memperpanjang sub-perusahaan. Hal ini disebabkan budaya perusahaan menjadi sebuah penggabungan dari nilai – nilai, keyakinan, kebiasaan, dan preferensi dari semua orang di seluruh perusahaan atau sub-perusahaan.

Perubahan dalam perusahaan akan terjadi terlepas dari adanya program EA, namun mereka akan terjadi dengan cara yang lebih terputus – putus atau benar – benar independen tanpa EA. Efek dari program EA adalah untuk mengkoordinasikan perubahan sedemikian rupa yang biasanya lebih banyak berasal dari strategi baru dan kebutuhan bisnis, dan minim nya teknologi baru.

Kebanyakan dapat bertahan terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan mereka, apakah itu di rumah atau tempat kerja. Jika program EA mempromosikan perubahan di perusahaan, dan jika orang selalu bertahan terhadap semua jenis perubahan ketika mereka tidak memiliki beberapa tingkat kontrol, maka program EA mungkin dilawan oleh para pemangku kepentingan jika tidak dilakukan sesuatu untuk meningkatkan tingkat kontrol. Meningkatkan tingkat kontrol dapat membantu untuk sukses dalam mengelola perubahan, dan dapat dicapai dengan beberapa cara, termasuk :

- Melibatkan *stakeholder* dalam pembentukan program EA dan manajemen.

- Secara teratur dan efektif mengkomunikasikan kegiatan EA untuk *stakeholder*.
- Memungkinkan untuk masukan dari *stakeholder* untuk perencanaan EA dan pengambilan keputusan.
- Mengelola keinginan dari para pemangku kepentingan dalam melaksanakan program EA.

2.8 Enterprise Architecture Artifact

2.8.1 Goals & Initiative

Menurut Scott A. Bernard (2005, p106) Ini adalah kekuatan pendorong di belakang arsitektur Tingkat atas dari kerangka EA3 mengidentifikasi arah strategis, tujuan, dan inisiatif dari perusahaan dan memberikan deskripsi yang jelas tentang kontribusi yang akan membuat TI dalam mencapai tujuan-tujuan ini. Perencanaan strategis dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas tujuan dan misi perusahaan, dilengkapi dengan sebuah pernyataan singkat dari visi untuk sukses. Ini diikuti dengan deskripsi dari arah strategis perusahaan adalah mengambil, skenario yang bisa terjadi, serta strategi kompetitif yang memastikan tidak bertahan hidup saja, tetapi kesuksesan dalam hal bahwa perusahaan harus mendefinisikan. Pernyataan-pernyataan ini kemudian didukung menyeluruh melalui identifikasi tujuan dan mendukung inisiatif yang mencakup hasil yang terukur dan mengukur kinerja.

2.8.1.1 *Strategic Plan*

Menurut (Bernard, 2005, p.115), Perencanaan strategis (*Strategic planning*) memperlihatkan sebuah gambaran tingkat atas dari kumpulan pengaturan dalam perusahaan itu sendiri. Arah ini lebih lanjut diartikulasikan dalam skenario (*Scenarios*) jangka panjang, strategi (*Strategies*), tujuan (*Goals*), dan inisiatif (*Initiatives*) yang berfungsi sebagai dasar untuk jangka pendek perencanaan taktis (Operasional) yang di perbaharui setiap tahun.

Sebuah rencana strategis adalah gabungan *EA artifact* yang harus memandu arah perusahaan selama periode 3-5 tahun di masa depan dengan menyediakan item berikut, masing-masing merupakan *EA artifacts* yang sangat sederhana yang terpisah.

- Menetapkan misi dan visi yang menjelaskan dengan singkat tujuan dan arah dalam suatu *Enterprise*.
- Mengembangkan pernyataan arah strategis (*Statment of Strategic Direction*) yang sesuai dengan tujuan perusahaan, menjamin perusahaan supaya dapat bertahan, memungkinkan untuk fleksibilitas, dan mempromosikan keberhasilan kompetitif. Pernyataan ini adalah penjelasan rinci mengenai dimana perusahaan bermaksud untuk pergi.
- Meringkas hasil dari analisis SWOT yang merupakan dasar dari pernyataan arah strategis dan yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.
- Meringkas situasi dan asumsi rencana untuk beberapa '*Concept of Operations*' CONOPS skenario yang mendukung arah strategis

perusahaan. Ringkasan ini harus mencakup satu skenario saat ini yang menggambarkan kordinasi kegiatan tingkat tinggi yang sedang berlangsung disetiap baris bisnis (*Line of Business*), serta beberapa skenario laporan masa depan dari kombinasi yang berbeda dari *driver* internal dan eksternal yang diidentifikasi melalui analisis SWOT.

- Mengembangkan sebuah Grafik CONOPS bahwa dalam menangkap gambar tunggal esensi dari dan partisipasi didalam skenario operasi saat ini.
- Mengembangkan strategi kompetitif umum (*General Competitive Strategy*) untuk perusahaan dalam mempersatukan skenario CONOPS saat ini dan masa depan dan perusahaan bergerak dalam arah strategis yang dimaksudkan dalam cara yang itu dan menjelaskan faktor internal dan eksternal seperti budaya, *Line of Bussiness*, persyaratan bisnis, kondisi pasar, strategi pesaing dan resiko.
- Mengidentifikasi tujuan strategis (*Strategic Goals*) yang akan menyelesaikan strategi pesaing dan menetapkan sponsor eksekutif yang bertanggung jawab untuk mencapai masing-masing tujuan.
- Mengidentifikasi inisiatif strategi (*Strategic Initiatives*) dan sumberdaya sponsor untuk inisiatif, yang merupakan program yang sedang berlangsung atau proyek pembangunan yang akan mencapai setiap tujuan strategis.

2.8.1.2 SWOT Analysis

(*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threat*) analisis SWOT yang didasarkan pada laporan arah strategis dan yang mengidentifikasi kekuatan perusahaan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT penuh artefak S-2. (Scott A. Bernard, 2005, p115)

Tabel 2.2 Analisis SWOT

(Scott A. Bernard, 2005, p115)

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan	Peluang
Kelemahan	Ancaman

Menurut Rangkuti (2003, p18). analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*). dan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*). Setelah mengidentifikasi faktor - faktor internal dan eksternal. Langkah selanjutnya adalah menentukan diagram IFAS dan EFAS. Berikut ini tabel mengenai diagram IFAS dan EFAS :

Tabel 2.3 Tabel IFAS**(Rangkuti, 2003, p25)**

Faktor Strategis Internal I	Bobot II	Rating III	B*R IV
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

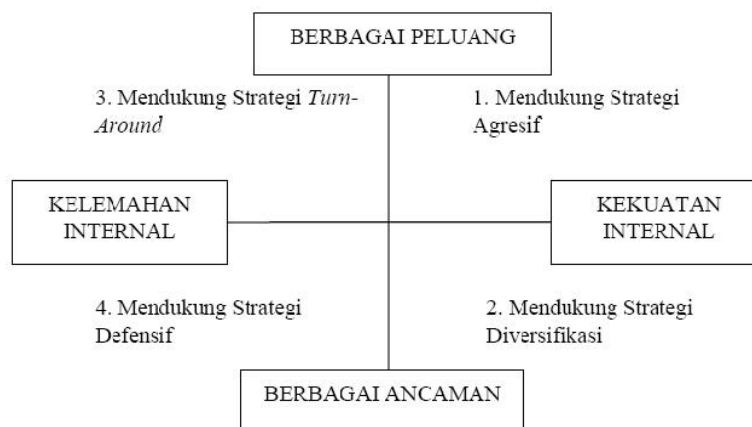
Tabel 2.4 Tabel EFAS**(Rangkuti, 2003, p24)**

Faktor Strategis Eksternal I	Bobot II	Rating III	B*R IV
Peluang			
Ancaman			
Total			

Keterangan:

- a. Susunan pada kolom pertama yang menjadi faktor kekuatan dan kelemahan atau peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- b. Berikan bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting), berdasarkan peengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategic.

- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori kekuatan atau peluang) diberikan nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
- d. Kalikan bobot pada kolom kedua dengan rating pada kolom tiga. untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4.0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Setelah mendapatkan hasil dari tabel EFAS dan IFAS maka langkah selanjutnya menentukan perusahaan ada di kuadaran berapa.



Gambar 2.7 Analisis SWOT

(Rangkuti, 2003, p19)

Keterangan :

Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kuadran III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala internal.

Kuadran IV : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Cara Membuat Matrix SWOT :

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal yang terdiri dari Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal yang terdiri dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).

a. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan relatif yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menghadapi para pesaingnya dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kekuatan

merupakan keunggulan perusahaan di mata pelanggan dan pemasoknya. Kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat terkandung dalam citra perusahaan, sumber daya keuangan, kepemimpinan, sistem dan prosedur, hubungan perusahaan dengan pemasok dan pelanggan, dan lain – lain.

b. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan perusahaan dalam hal sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius dapat menghambat kinerja perusahaan. Kelemahan perusahaan dapat bersumber dari pelayanan yang buruk, fasilitas yang tidak memadai, kapabilitas manajemen yang buruk, strategi pemasaran kurang tajam dan citra perusahaan yang buruk di mata masyarakat.

c. Peluang

Peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saing strategisnya. Peluang harus dapat dimanfaatkan dengan baik untuk kemajuan perusahaan.

d. Ancaman

Ancaman merupakan kondisi – kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing strategis.

Tabel 2.5 Matrix SWOT**(Rangkuti, 2003, p31)**

EFAS	<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <p>Tentukan faktor – faktor kekuatan internal</p>	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <p>Tentukan faktor – faktor kelemahan internal</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p>Tentukan faktor peluang eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <p>Tentukan faktor ancaman eksternal</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

2.8.2 CONOPS Scenario & CONOPS Diagram

2.8.2.1 CONOPS Scenario

Konsep Operasi Skenario (CONOPS) adalah sebuah dokumen narasi yang menjelaskan bagaimana perusahaan beroperasi saat ini atau akan beroperasi beberapa tahun di masa yang akan datang faktor-faktor tertentu internal dan eksternal lain yang diidentifikasi dalam Analisis SWOT. Skenario ini catatan kaki dengan asumsi perencanaan. (Scott A. Bernard.2005. p294)

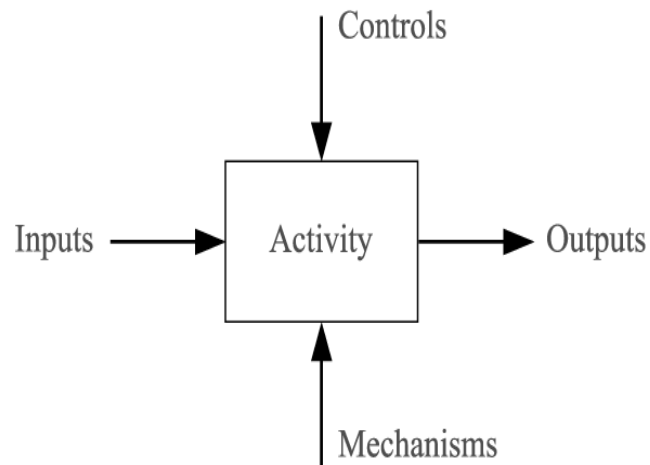
2.8.2.2 CONOPS Diagram

Konsep Operasi (CONOPS) diagram adalah penggambaran grafis tingkat tinggi bagaimana fungsi perusahaan, baik secara keseluruhan, atau di daerah tertentu yang menarik. (Scott A. Bernard.2005. p295)

2.8.3 Product & Service

2.8.3.1 Business Process Diagram

Business Process Diagram menunjukkan pengelompokan rinci dari suatu kegiatan, termasuk bagaimana setiap langkah dalam kegiatan tersebut berhubungan dengan yang lain. B-4 Diagram mengikuti IDEF-0 teknik pemodelan untuk menunjukkan apa yang input, kontrol, keluaran, dan mekanisme untuk setiap langkah dalam proses. (Scott A. Bernard.2005. p300)



Gambar 2.8 Business Process

(Scott A. Bernard.2005. p300)

Inputs: Produk yang memulai memicu kegiatan dan berubah, dikonsumsi, atau menjadi bagian.

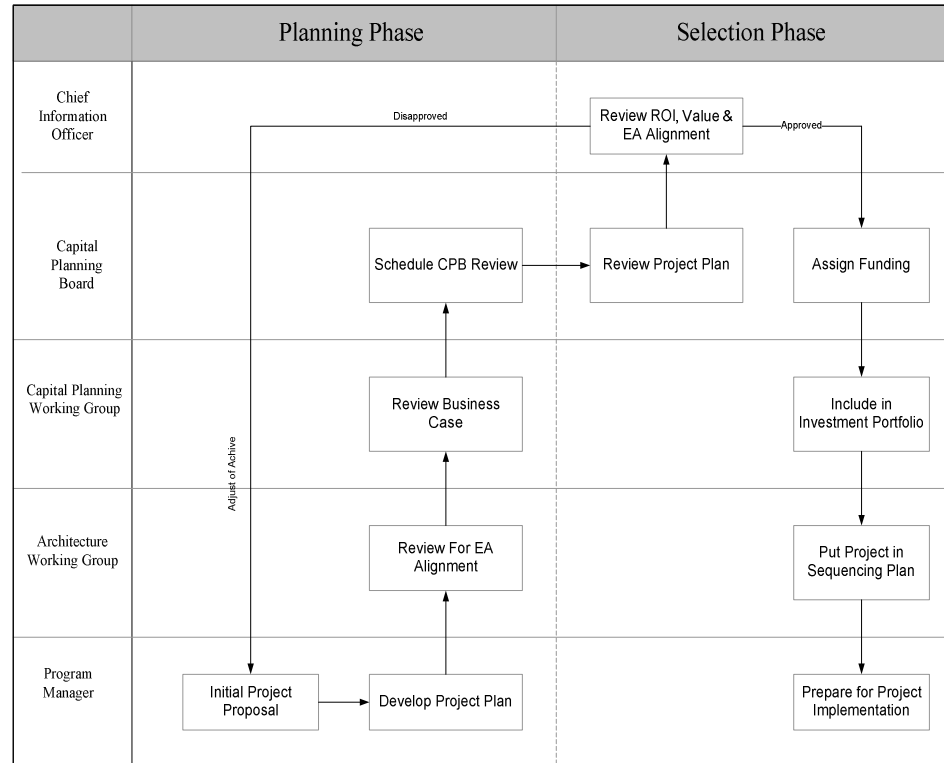
Control: Panduan atau mengatur kegiatan, biasanya menunjukkan bagaimana sebuah proses akan dilakukan.

Outputs: Hasil yang dihasilkan oleh aktivitas, alasan yang proses dilakukan.

Mechanisme: Sistem, orang, dan peralatan yang digunakan untuk melakukan kegiatan tersebut.

2.8.3.2 Swim Lane Process Diagram

Sebuah *Stakeholder* Kegiatan Diagram menunjukkan yang *stakeholder* (orang-orang dengan kepentingan dalam perusahaan) yang terlibat dengan bidang proses bisnis, dan waktu interaksi itu. Diagram menggunakan format 'berenang jalur' untuk mengatur pemangku kepentingan melalui baris, dan kerangka waktu menurut kolom, maka overlay kegiatan dengan simbologi *flowchart*. (Scott A. Bernard.2005. p299)

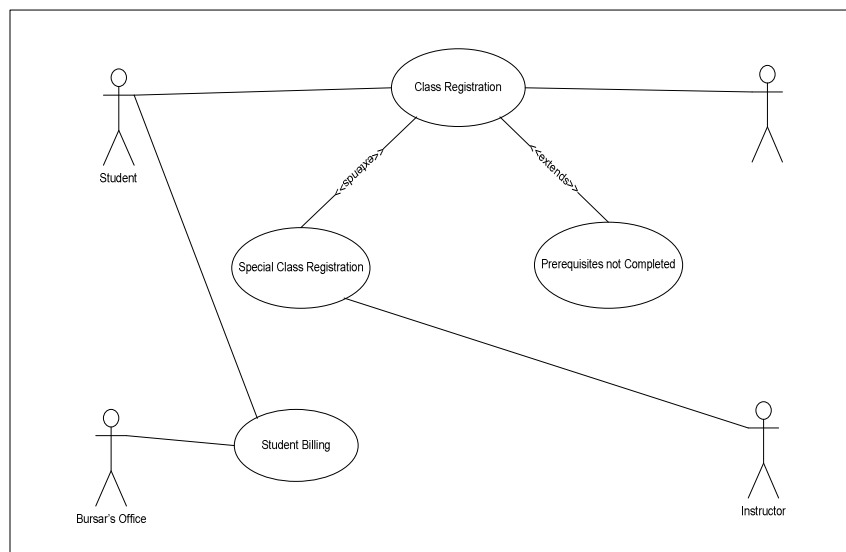


Gambar 2.9 Swim Lane Diagram Process

(Scott A. Bernard.2005. p299)

2.8.3.3 Use Case Diagram

Sebuah narasi yang mengikuti *Unified Modeling Language* (UML) format untuk mengidentifikasi kebutuhan bisnis, konteks, para pemegang kepentingan *stakeholders* (*actor*), dan aturan bisnis untuk interaksi mereka dengan sistem, layanan, dan aplikasi yang diidentifikasi sebagai solusi teknologi yang membutuhkan pembangunan. (Scott A. Bernard.2005. p302)



Gambar 2.10 Use Case Diagram

(Scott A. Bernard.2005. p302)

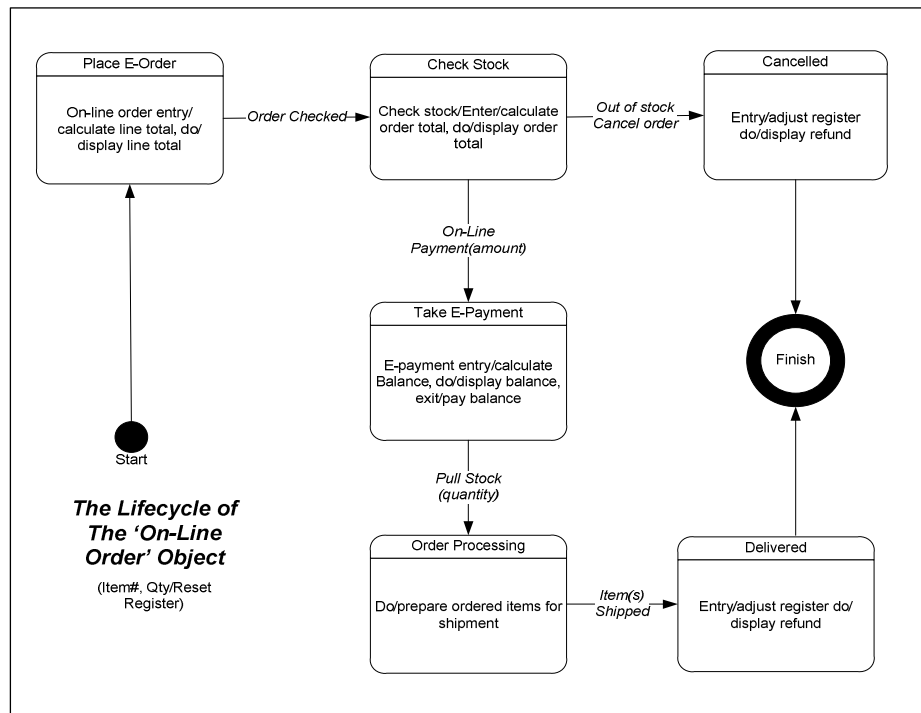
2.8.4 Data & Information

Menurut Scott A. Bernard (2005, p107) Data mengoptimalkan dan pertukaran informasi adalah tujuan sekunder dari arsitektur. Tingkat ketiga dari kerangka EA3 dimaksudkan untuk mendokumentasikan bagaimana informasi saat ini sedang digunakan oleh perusahaan dan bagaimana masa depan arus informasi akan terlihat. Tingkat ini dapat tercermin melalui dokumen Strategi TI yang mengikat ke Rencana Strategis perusahaan dan Rencana Bisnis. Tujuan dari strategi TI adalah untuk membentuk suatu pendekatan tingkat tinggi untuk mengumpulkan, menyimpan, mengubah, dan menyebarkan informasi di seluruh perusahaan. Penggunaan konsep-konsep seperti manajemen pengetahuan, data mining, gudang informasi, data mart, dan portal web dapat diselenggarakan melalui strategi TI. Desain dan fungsi database seluruh perusahaan juga didokumentasikan pada tingkat ini seperti juga standar dan

format untuk data, kamus data, dan informasi repositori untuk objek dapat digunakan kembali.

2.8.4.1 Object State-Transition Diagram

Menurut Scott A. Bernard (2005, p306) Sebuah Transisi *State Diagram* menggunakan notasi dari *Unified Modeling Language (UML)* untuk menunjukkan bagaimana siklus hidup sebuah data tertentu. Diagram ini menunjukkan perubahan atribut, link, dan atau perilaku (s) dari "*On-Order Line*" objek yang merupakan hasil dari kejadian sistem internal atau eksternal yang memicu perubahan dalam *State*.



Gambar 2.11 State Chart
(Scott A. Bernard.2005. p306)

2.8.4.2 Logical Data Model

Menurut Scott A. Bernard (2005, p308) Sebuah model data yang dapat dikembangkan dengan menggunakan metode terstruktur tradisional dan simbologi (*Entity Relationship Diagram*), atau satu dapat menggunakan metode berorientasi objek dan simbologi dari *Unified Modeling Language* (UML), yang menghasilkan Diagram Kelas dan atau Obyek Diagram.

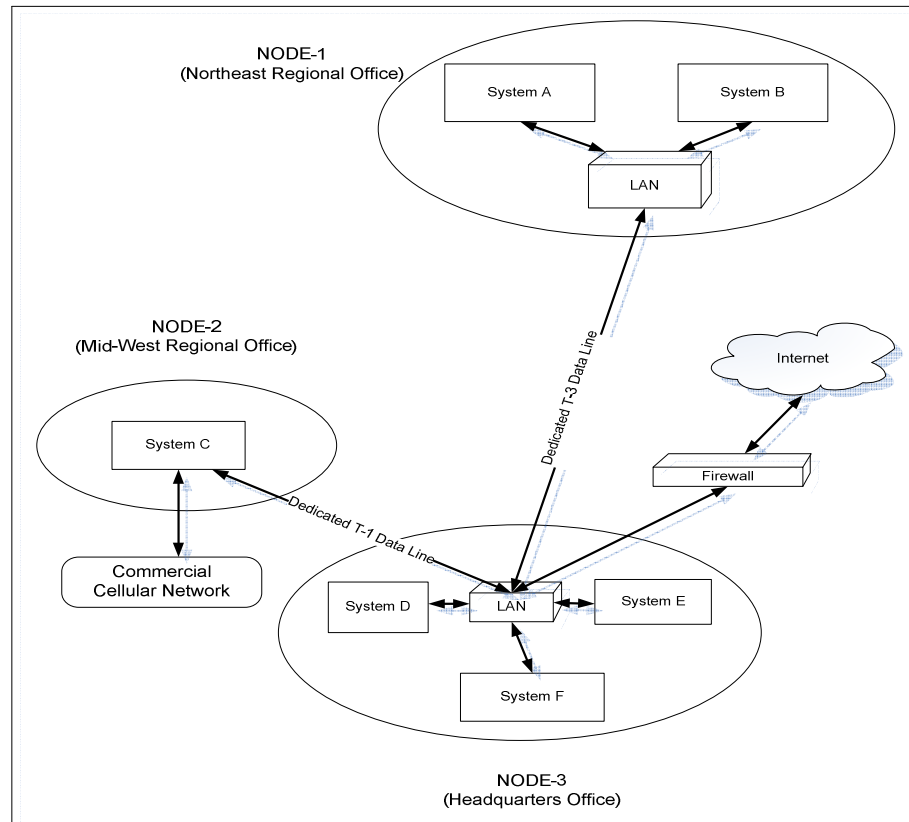
2.8.4.3 Activity / Entity (CRUD) Matrix

Menurut Scott A. Bernard (2005, p310) Sebuah Kegiatan atau Badan Matrix dikembangkan oleh entitas data yang dipengaruhi oleh garis yang berhubungan dengan kegiatan usaha. Sering disebut 'CRUD' Matrix karena mengidentifikasi jenis dasar transformasi yang dilakukan pada data (*Create, Read, Update, Delete*) melalui proses bisnis.

2.8.5 Enterprise Architecture System & Applications

2.8.5.1 System Communication Description

Menurut Scott A. Bernard (2005, p313) Sistem Interface Diagram dengan menyediakan suatu deskripsi tentang bagaimana data yang dikomunikasikan antara sistem di seluruh perusahaan, dan termasuk spesifik tentang link, jalan, jaringan, dan media.

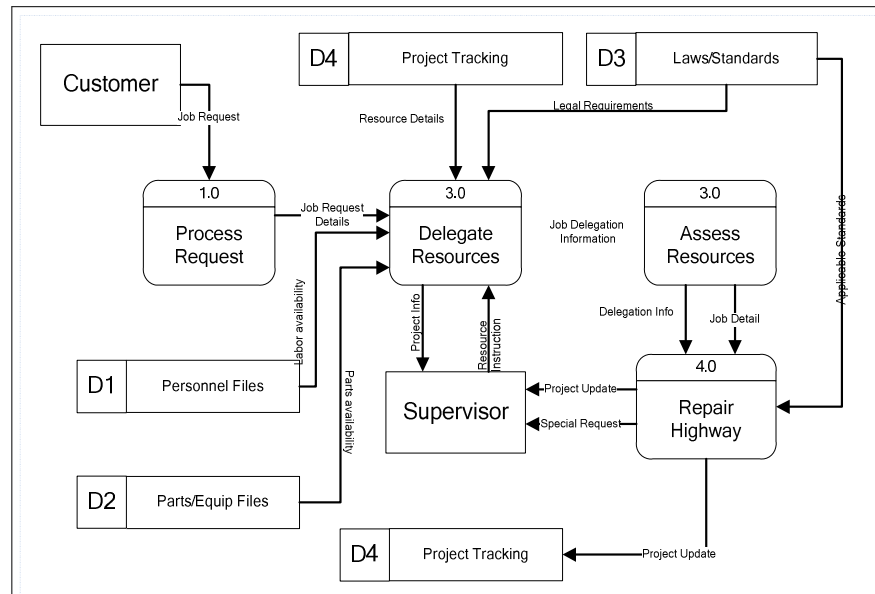


Gambar 2.12 System Communication Description

(Scott A. Bernard.2005. p313)

2.8.5.2 System Data Flow Diagram

Menurut Scott A. Bernard (2005, p315) *System Data Flow Diagram* yang lebih dikenal sebagai '*Data Flow Diagram*' dan dimaksudkan untuk menunjukkan proses dalam suatu sistem yang pertukaran data, dan bagaimana pertukaran terjadi.



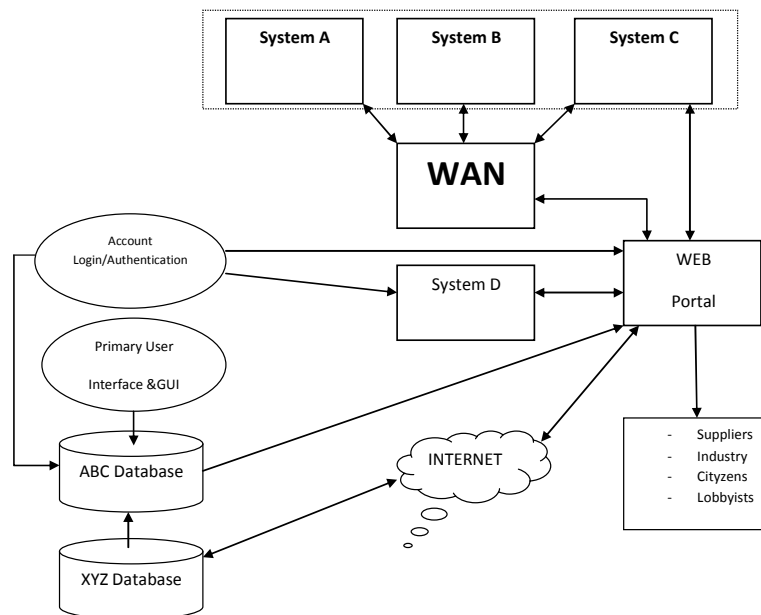
Gambar 2.13 System Data Flow Diagram

(Scott A. Bernard.2005. p315)

2.8.6 Enterprise Architecture Network & Infrastructure

2.8.6.1 Network Connectivity Diagram

Menurut Scott A. Bernard (2005, p321) Konektivitas Jaringan Diagram menunjukkan hubungan fisik antara suara perusahaan, data, dan jaringan video termasuk eksternal *Wide Area Network (WAN)* dan *Local Area Network (LAN)* juga disebut '*extranets*' dan '*intranet*'.



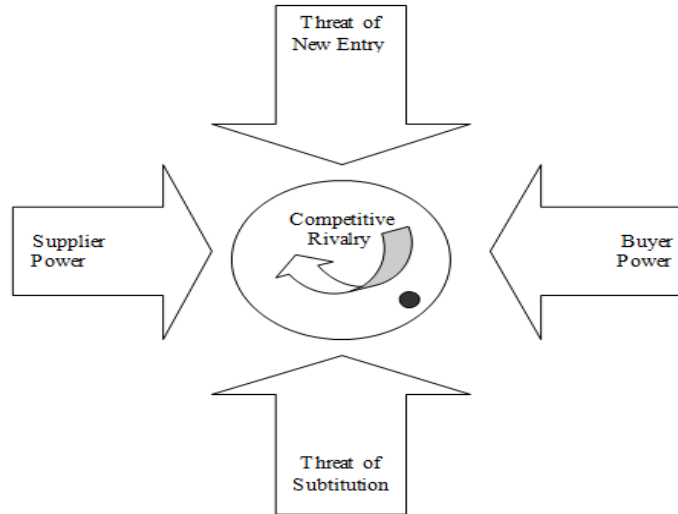
Gambar 2.14 Network Connectivity Diagram

(Scott A. Bernard.2005. p321)

2.9 Lingkungan Eksternal Bisnis

2.9.1 Lima (5) Faktor Persaingan Porter

Aspek lingkungan industri akan lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya faktor - faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan - kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisa. Michael E. Porter mengemukakan konsep *competitive strategy* yang menganalisa persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing (Umar, 2005, p 78-83). Secara lengkap kelima aspek atau variabel yang membentuk model untuk strategi bersaing tersebut serta penjelasannya dipaparkan berikut ini.



Gambar 2.15 Teori Kekuatan Bersaing Porter

(Sumber : Pearce dan Robinson, 2000, p86)

Lima faktor kekuatan Porter dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Persaingan Intra Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan, menurut Porter tingkat persaingan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang
- Pertumbuhan industri yang lambat
- Kurangnya diferensiasi atau *switching cost*
- Pertambahan kapasitas yang tinggi
- Pesaing yang berbeda-beda
- Hambatan pengunduran diri yang tinggi

2. Ancaman Pendetang Baru

Masuknya pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar, serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Ada beberapa faktor penghambat (*entry bariee*) pendatang baru untuk masuk kedalam suatu industri, yaitu :

- Skala ekonomi.
- Diferensiasi produk.
- Persyaratan modal.
- Biaya pengalihan pemasok (*switching cost*).
- Akses kesaluran distribusi.
- Kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

3. Kekuatan Tawar – menawar Pemasok

Pemasok dapat menekankan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan tersebut dapat menurunkan laba karena tindakan pemasok tadi. Pemasok memiliki tawar-menawar jika :

- Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- Produknya adalah unik.
- Industri tersebut bukanlah pelanggan yang penting dari pemasok.
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

4. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah.

Kekuatan tawar - menawar pembeli meningkat jika terjadi situasi berikut:

- Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi.
- Pembeli memperoleh laba yang rendah.

5. Ancaman Produk Pengganti

Perusahaan - perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing pula dengan produk atau jasa pengganti.

2.9.2 Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)

Menurut Ward dan Peppard (2002, p70-72), analisis PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

1. Faktor Politik

Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan – aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatannya. Contohnya :

- Kebijakan pada pajak.

- Peraturan tenaga kerja.
- Peraturan daerah.
- Peraturan perdagangan.
- Peraturan impor dan ekspor produk.
- Peraturan registrasi produk.
- Peraturan pada bea cukai.
- Stabilitas politik.
- Pemilu.

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi faktor yang mempengaruhi daya beli pelanggan dan mempengaruhi daya tingkat biaya perusahaan. Contohnya :

- Pertumbuhan ekonomi.
- Tingkat suku bunga.
- Standar nilai tukar.
- Tingkat inflasi.
- Krisis ekonomi global.
- Harga minyak mentah dunia.
- Harga bahan baku.
- Biaya pengiriman produk.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada.

Contohnya :

- Tingkat pendidikan masyarakat.
- Tingkat pertumbuhan penduduk.
- Kondisi lingkungan sosial.
- Kondisi lingkungan kerja.
- Keselamatan dan kesejahteraan sosial.
- Tingkat kebutuhan hidup .
- Pengaruh budaya asing.

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis.

Contohnya :

- Aktivitas penelitian dan pengembangan.
- Otomatisasi.
- Dukungan teknologi.
- Tingkat kemajuan teknologi.
- Ketergantungan terhadap teknologi.
- Tuntutan dalam persaingan.

2.9.3 CSF (*Critical Success Factor*) & KPI (*Key Performance Indicator*)

2.9.3.1 *Critical Success Factor*

Rockart (Ward dan Peppard, 2002, p209) mendefinisikan CSF sebagai area tertentu dalam perusahaan, dimana jika hasil dari area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan dalam bersaing. Area tersebut adalah area kunci dimana 'sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar'. Sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai dan terus berkembang.

Manfaat dari analisa CSF menurut Ward dan Peppard (2002, p209) adalah sebagai berikut :

1. Analisa CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen senior dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Karena CSF secara keseluruhan telah berakar pada bisnis dan memberikan komitmen bagi manajemen puncak dalam menggunakan sistem informasi, yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui area bisnis yang kritis.
2. Analisa CSF menghubungkan proyek SI yang akan diimplementasikan dengan tujuannya, dengan demikian sistem informasi nantinya akan dapat direalisasikan agar sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.
3. Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisa CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu.
4. Dengan menyediakan suatu hubungan antara dengan kebutuhan informasi, analisa CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.

5. Analisa CSF sangat berguna dalam perencanaan sistem informasi pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan memfokuskan pada masalah – masalah tertentu yang paling kritis.
6. Analisa CSF sangat berguna apabila digunakan sejalan dengan analisa *value chain* dalam mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui kegiatan – kegiatan yang paling tepat untuk dilaksanakan.

2.9.3.2 Key Performance Indicator

Key Performance Indicator atau indikator kinerja kunci merupakan Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan. Beberapa syarat dari indikator *key performance* adalah indikator *key performance indicator* harus bersifat terukur, harus bisa dihitung/diukur, Indikator *key performance indicator* juga merujuk pada hasil kerja kita (*output* kerja), ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*), Ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur.

Manfaat dari *key performance indicator* :

Pengelolaan kinerja pegawai melalui sistem KPI memberikan sejumlah manfaat positif bagi perusahaan, diantaranya adalah :

- Melalui metode *key performance indicator* maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai.

- Melalui penentuan *key performance indicators* secara tepat, setiap pegawai juga menjadi lebih paham mengenai hasil kerja yang diharapkan darinya. Hal ini akan mendorong pegawai bekerja lebih optimal untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- Melalui penetapan *key performance indicators* yang obyektif dan terukur, maka proses pembinaan kinerja pegawai dapat dilakukan secara lebih transparan dan sistematis.
- Hasil skor *key performance indicators* yang obyektif dan terukur juga dapat dijadikan dasar untuk pemberian reward dan punishment pegawai. Dengan demikian, pegawai yang kinerjanya lebih bagus akan mendapat reward, sebaliknya yang kerjanya kurang baik akan mendapat punishment.

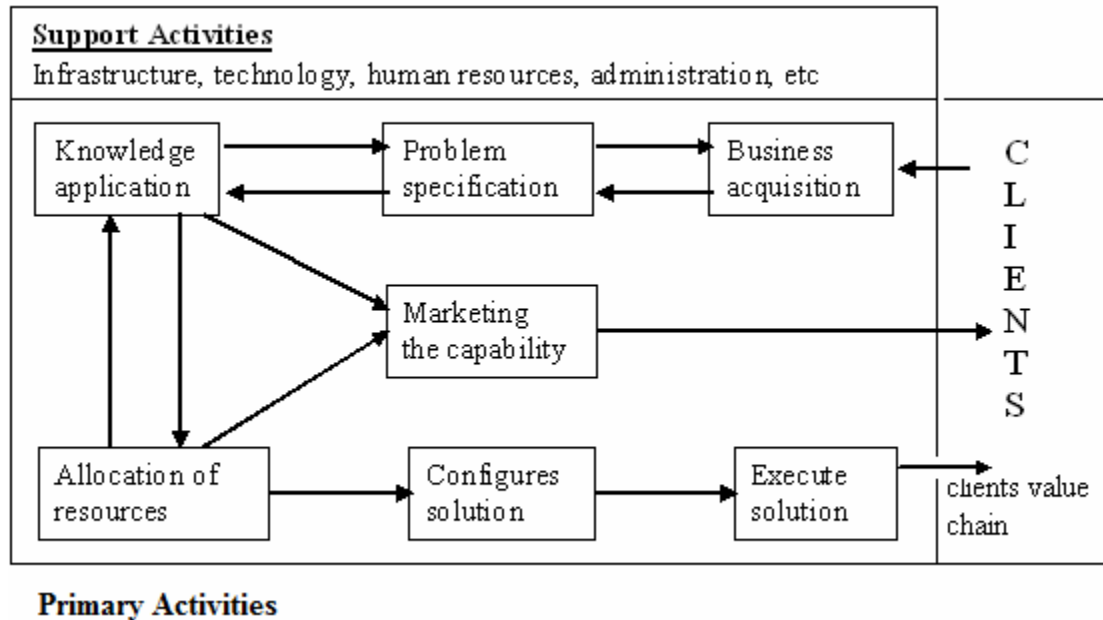
2.9.4 BSC (*Balanced Scorecard*)

Menurut Mulyadi (2001, p1), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata *Scorecard* (Kartu Skor) dan *Balanced* (berimbang). Kartu skor yang dimaksud adalah kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak atau ingin diwujudkan oleh personil tersebut di masa depan. Dengan kartu skor dapat terlihat skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan hasil kerja sesungguhnya. Hasil dari perbandingan ini kemudian digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Pengertian berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari aspek : Keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*.

Balanced Scorecard merupakan suatu instrumen yang dibutuhkan para manajer untuk mengendalikan perusahaan untuk menuju keberhasilan persaingan di masa depan. Dewasa ini perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. (Mulyadi, 2001, p4).

2.9.5 Analisis Value Chain Service Business (Value Shop)

Analisis rantai nilai merupakan sebuah gambaran grafis dari kegiatan perusahaan yang dirancang dengan suatu cara untuk menunjukkan uraian kegiatan. Untuk perusahaan yang bergerak dibidang jasa, analisis rantai nilai ini lebih tepat digambarkan dengan menggunakan analisis *value shop* (Ward and Peppard, 2002, p266). *Value shop* adalah bisnis yang sangat utama menangani masalah, pengiriman *value* dengan menyiapkan solusi untuk pelanggan. Mereka dikarakteristikkan dengan kuat dan ekstensif informasi meningkatkan keduanya dalam mengatur transaksi bisnis dan pengiriman dari solusi. Aktivitas-aktivitas organisasi dikelompokkan dalam dua aktivitas besar, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama adalah seluruh aktivitas yang berkaitan langsung dengan proses untuk menghasilkan produk/jasa yang untuk diserahkan kepada pelanggan. Sedangkan aktivitas pendukung adalah seluruh aktivitas yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas untuk menghasilkan jasa.



Gambar 2.16 Value Chain Service Business (Value Shop)

(Ward dan Peppard, 2002, p266)

Berdasarkan analisis *value chain* tersebut terbagi atas dua jenis aktivitas antara lain :

1. Aktivitas utama, terbagi :

a. *Business Acquisition*

Dalam kegiatan ini, perusahaan merumuskan apa kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dengan data dan informasi yang diperoleh dari pelanggan. Dari kegiatan ini, dapat diketahui apakah setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan sudah dicukupi oleh perusahaan.

b. *Problem Specification*

Dalam kegiatan ini, perusahaan merumuskan masalah - masalah apa saja yang bisa terjadi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dan melihat apakah masalah-masalah tersebut dapat diatasi atau tidak.

c. *Knowledge Application*

Dalam kegiatan ini, perusahaan merumuskan masalah - masalah apa saja yang sedang dihadapi perusahaan yang belum dapat diselesaikan, kemudian mencari solusinya dan menciptakan suatu *knowledge application* yang baru. Jika perusahaan tidak mampu membuat *knowledge application* yang baru, maka perusahaan dapat meminta bantuan dari pihak luar, misalnya konsultan yang dapat membuat suatu strategi baru yang dapat memecahkan masalah yang ada.

d. *Allocation Resources*

Dalam kegiatan ini, perusahaan melakukan analisis 5M (*Man, Money, Material, Method, Machine*) dan informasi. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi yang baru dan juga mengalokasikan 5M tersebut dalam perusahaan. Misalnya : *Money*, jika perusahaan kekurangan dana maka perusahaan akan mencari sumber dana lain seperti Bank.

e. *Marketing the Capability*

Merupakan kegiatan perusahaan dalam memperkenalkan produk-produk dari perusahaan pada pelanggannya atau pada masyarakat.

f. *Configure Solution*

Dalam kegiatan ini, perusahaan merumuskan solusi yang akan dilakukan dan membuat perencanaan dalam pengerjaan solusi tersebut.

g. *Execute Solution*

Dalam kegiatan ini, perusahaan mulai melaksanakan atau menerapkan solusi bisnis yang baru.

2. Aktivitas pendukung :

a. *Technology*

Menjelaskan teknologi apa saja yang digunakan dalam perusahaan tersebut.

b. *Human Resources*

Merupakan cara dari perusahaan dalam mengatur SDM nya, misalnya dengan memberikan pelatihan atau pembekalan *skill* dan ilmu.

c. *Infrastructure*

Infrastruktur merupakan sarana dan prasarana yang diperlukan oleh perusahaan.