

BAB 2

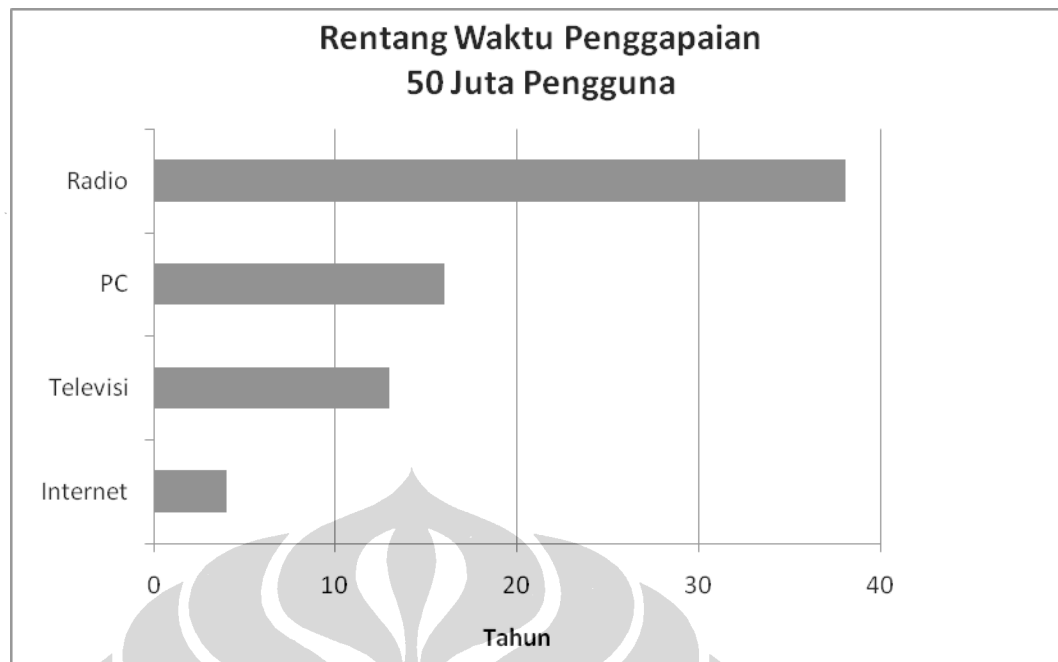
LANDASAN TEORI

Bab Landasan Teori ini menjelaskan mengenai tinjauan literatur yang menjadi landasan teori dalam penelitian. Tinjauan literatur tersebut meliputi tinjauan revolusi teknologi, konsep dan rancangan *e-business*, *analysis tools* yang digunakan di dalam penelitian ini, dan *related work* yang berisi penjelasan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

2.1 Revolusi Teknologi

Internet telah mengubah secara dramatis peran teknologi pada bisnis saat ini. Sebuah survei yang dilakukan oleh A. T. Kearney (2000) pada 251 CEO menunjukkan bahwa teknologi merupakan perhatian pertama mereka. Teknologi telah menjadi pendorong mendasar bagi strategi bisnis. Sebanyak 97% CEO yang disurvei merasa bahwa teknologi akan memiliki peran yang sangat penting terhadap kesuksesan perusahaan di masa yang akan datang. Bahkan, 78% eksekutif Amerika Utara yang disurvei menyatakan bahwa *Internet* telah mampu mengubah cara mereka menjalankan bisnis. Teknologi tidak lagi hanya sebagai *enabler*; ia telah menjadi bagian vital di dalam bisnis.

Internet diadopsi lebih cepat dari teknologi apapun yang ada sebelumnya. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1, dibutuhkan 38 tahun untuk teknologi radio agar dapat menggapai 50 juta pengguna, 16 tahun untuk PC, 13 tahun untuk televisi, dan hanya 4 tahun untuk *Internet* (Norris, 2000). Namun perlu diingat bahwa kunci sukses di masa depan tidak semata hanya dengan menggunakan *Internet*, melainkan dengan menciptakan kembali model dan proses bisnis menggunakan teknologi baru ini.



Gambar 2.1 Rentang waktu yang dibutuhkan teknologi menggapai 50 juta pengguna (Norris, 2000)

Menurut Uunet (sebuah penyedia *backbone Internet*), trafik di *Internet* terus meningkat dua kali lipat setiap 100 hari. Diperkirakan 235.000 situs bertambah setiap bulannya, atau satu domain baru muncul setiap 9 menit. Kebanyakan orang menganggap ledakan luar biasa ini merupakan revolusi terbesar dalam sejarah, bahkan lebih signifikan dari pada Revolusi Industri.

2.2 Definisi *E-business*

E-business dapat diartikan dengan penggunaan *Internet* untuk memfasilitasi transaksi-transaksi *business-to-business (B2B)* atau *business-to-consumer (B2C)* dan semua operational sebelum dan sesudah penjualan. *E-business* juga dapat didefinisikan dengan pemanfaatan *Internet* untuk meng-*enable* kolaborasi *supply-chain* secara *real-time* dan integrasi perencanaan dan pelaksanaan proses dan sistem *front-end* dan *back-end* (Sabri, 2009). *E-business* telah mempengaruhi industri secara signifikan dengan memberikan manfaat penting seperti penurunan biaya, pengurangan *inventory*, *streamline process*, *response time* yang lebih baik, *time to market* yang lebih cepat, peningkatan

fleksibilitas, peningkatan pendapatan melalui adanya pasar baru, dan peningkatan kepuasan pelanggan.

E-business merupakan *enabler* yang paling menarik dalam pengintegrasian *supply-chain*. Karena sifatnya yang terbuka, berbasis standar, dan secara virtual terdapat di manapun, bisnis dapat menggunakan *Internet* untuk meningkatkan *global visibility* terhadap perluasan jaringan partner dan merespon dengan cepat terhadap kondisi perubahan bisnis seperti kebutuhan pelanggan dan keberagaman sumber daya.

Internet dianggap sebagai *enabler* untuk teknologi *e-business*, sementara *e-business* adalah *enabler* untuk kolaborasi dan integrasi *supply-chain*. Teknologi *e-business* dapat mendukung lingkungan yang berbeda: *business-to-employee* (B2E), B2C, dan B2B. Lingkungan B2E menghubungkan sistem ERP (*enterprise resource planning*), SCM (*supply chain management*), *warehousing*, pengiriman, dan SDM bersama ke dalam sebuah sistem berbasis web. B2E fokus pada transaksi internal dalam perusahaan dan proses *supply-chain*. Lingkungan B2C memungkinkan pelanggan untuk dapat melakukan, melacak, dan mengubah pesanan *online* dan memungkinkan penjual untuk memperoleh informasi mengenai pelanggan secara *real-time*. Dalam literatur, B2C ini seringkali mengacu sebagai *e-commerce*. Lingkungan B2B menghubungkan B2E dan B2C ke sistem *supplier* dan berperan pada proses *supply-chain* eksternal. *Best practices* untuk ketiganya (B2E, B2B, dan B2C) yakni menjadikan lingkungan-lingkungan tersebut di dalam sebuah portal untuk berbagi informasi yang bersifat *seamless*.

Teknologi *e-business* juga dapat dibagi ke dalam dua tipe: (a) teknologi yang fokus pada proses seperti pelelangan *online* dan (b) teknologi yang fokus pada infrastruktur seperti *Web services* (XML-*extensible markup language*, SOAP-*simple object access protocol*, UDDI-*universal description, discovery, and integration*, dan WSDL-*web service description language*), *wireless application protocol* (WAP), *global positioning system* (GPS), *bar coding*, dan *radio-frequency identification* (RFID) untuk mengirim data ke aplikasi komputer. *Web services* dibangun di atas standar *platform* yang independen sehingga

memungkinkan aplikasi *e-business* untuk dapat berbagi informasi melalui *Internet* antara sistem internal dan eksternal.

XML memberikan cara yang sangat baik bagi perusahaan dalam melakukan pengiriman data dan koordinasi layanan melalui *Internet*. Pada dasarnya, XML merupakan sebuah format file yang memungkinkan pengguna untuk memasukkan definisi istilah dan aturan pemrosesan dalam file yang sama (Harmon, 2003). SOAP dan UDDI merupakan protokol *software* tambahan, di mana SOAP merupakan protokol yang memungkinkan satu komputer untuk mengirim file XML ke komputer lain, dan UDDI merupakan protokol yang memungkinkan sebuah perusahaan melakukan *query* ke komputer perusahaan lain untuk menetapkan bagaimana suatu tipe data akan diformat. WDSL merupakan bahasa yang digunakan dalam implementasi protokol UDDI.

2.3 Tinjauan Rancangan *E-business*

Terdapat banyak cara bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuan menjadi sebuah perusahaan *e-enabled* yang menggunakan *e-business* sebagai sebuah *competitive advantage* dalam pasar. Namun yang perlu diingat adalah bahwa model perencanaan bisnis yang lama dan panjang tidak akan cocok dalam lingkungan bisnis saat ini. Daur perencanaan selama 24 hingga 36 bulan tidak lagi realistis. Sebaliknya, dibutuhkan proses iteratif yang dapat berubah menjadi berbagai rangkaian “Siap, Arahkan, Tembak” yang cepat dan terencana. Hal ini berarti pembangunan, perencanaan, dan pengimplementasian model bisnis model yang baru harus dapat dilakukan dalam waktu yang sangat singkat (seperti 3 sampai 6 minggu). Pada lingkungan bisnis yang berubah cepat, daur perencanaan ini hanya dapat dilakukan oleh organisasi yang *agile* dengan pemahaman mendalam terhadap pelanggan, bisnis, pasar, dan industri. Terdapat tujuh prinsip yang dijadikan acuan agar dapat melakukan transformasi tersebut dengan sukses (Cassidy, 2001).

1. Prinsip Pertama

Terdapat bermacam komponen *e-business*, meliputi strategi bisnis, organisasi atau orang, proses, dan teknologi. Semua komponen ini penting

dalam kesuksesan *e-business*. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2, semua komponen ini harus terintegrasi dan berfungsi bersamaan. Seringkali, perusahaan, dalam menerapkan *e-business*, hanya fokus pada aspek teknologi saja dan meninggalkan komponen penting lainnya.



Gambar 2.2 Rancangan Terintegrasi (Cassidy, 2001)

Deskripsi komponen-komponen penting tersebut dijelaskan sebagai berikut.

- **Strategi:** Bagi perusahaan yang menginginkan kesuksesan *e-business*, harus mempunyai perencanaan bisnis yang solid sebagai tambahan strategi *e-business*. Perencanaan bisnis harus *up to date* dan mempertimbangkan pasar dan ekspektasi pelanggan. Strategi membentuk visi kemana arah perusahaan dan bagaimana teknologi dapat membantu perusahaan mencapai visi tersebut.
- **Orang:** *E-business* membutuhkan orang dengan keahlian yang baru dan struktur organisasi yang berbeda baik pada bidang bisnis maupun bidang sistem informasi. Orang tersebut harus terlatih, terkelola, teralokasi dan termotivasi dengan baik.
- **Proses:** *E-business* membutuhkan penciptaan proses baru atau modifikasi terhadap proses yang ada baik dalam unit bisnis maupun sistem informasi. Proses membutuhkan perubahan untuk

meningkatkan kecepatan dalam melakukan bisnis. Proses sistem informasi perlu diubah untuk memenuhi persyaratan *availability* (ketersediaan) dan *speed* (kecepatan).

- **Teknologi:** Teknologi meliputi aplikasi bisnis dan infrastruktur teknologi. Untuk mendukung *e-business*, aplikasi bisnis yang ada perlu diubah atau diintegrasikan.

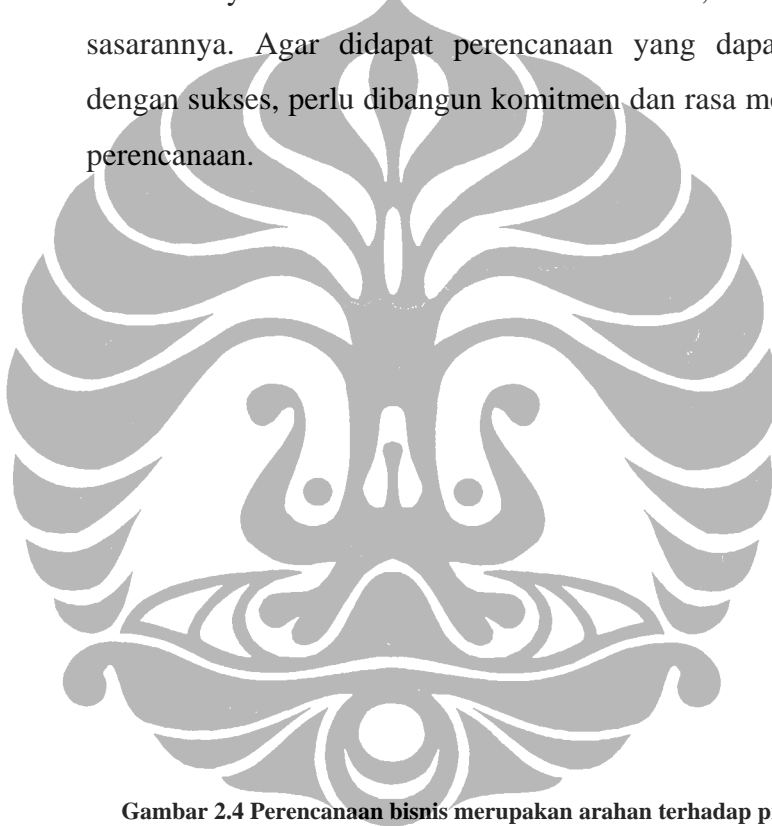
2. Prinsip Kedua

Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.3, kebutuhan dan strategi bisnis (*business requirements*), arahan industri (*industry direction*), prinsip rancangan (*design principles*), dan titik acuan (*anchor point*) akan mempengaruhi strategi *e-business*. Titik acuan merupakan investasi utama dan infrastruktur inti di mana lingkungan bisnis saat ini bersandar. Salah satu contoh dari titik acuan yakni misalkan aplikasi bisnis yang ada saat ini berada pada mainframe. Meskipun dimungkinkan untuk memindahkannya dari *mainframe* tersebut karena berbagai alasan, hal tersebut tidak dapat dilakukan dalam semalam. Umumnya, organisasi yang ada tidak dapat membangun ulang lingkungan teknologinya dalam satu langkah dan harus merencanakan evolusi komponen kunci dari lingkungannya saat ini.

Gambar 2.3 Komponen-komponen perencanaan (Cassidy, 2001)

3. Prinsip Ketiga

Proses perencanaan adalah sepenting dengan rencana itu sendiri. Komunikasi dan keikutsertaan dari semua area bisnis merupakan hal yang penting. Tidak disarankan untuk menyewa seseorang untuk mengembangkan perencanaan secara terpisah. Perlu dilakukan pengerjaan bersama dengan konsultan, *business executive*, dan bagian sistem informasi. Meskipun konsultan dapat sangat membantu dalam memberikan fokus, memproses dan memfasilitasi pekerjaan tersebut, sumber daya internal lebih memahami bisnis, industri, pelanggan, dan sasarannya. Agar didapat perencanaan yang dapat diimplementasikan dengan sukses, perlu dibangun komitmen dan rasa memiliki selama proses perencanaan.



Gambar 2.4 Perencanaan bisnis merupakan arahan terhadap proses SI (Cassidy, 2001)

4. Prinsip Keempat

Perencanaan bisnis harus mengarahkan strategi bisnis dan strategi teknologi. Strategi *e-business* harus merupakan bagian dan mendukung strategi dan perencanaan bisnis keseluruhan. Meskipun hal ini tampak seperti prinsip yang sangat mendasar, banyak perusahaan mencoba mengimplementasikan proyek *e-bussiness* tanpa memiliki perencanaan bisnis yang solid. Tanpa mempertimbangkan model bisnis dan pengaruh

Internet dalam mengimplementasikan inisiatif, sebuah organisasi dapat menghabiskan banyak uang untuk menyelesaikan masalah yang salah.

Gambar 2.4 menunjukkan perencanaan bisnis merupakan pengarah model bisnis, strategi *e-business*, dan perencanaan sistem informasi. Dengan demikian proses bisnis, arsitektur aplikasi, infrastruktur teknologi, dan proses sistem informasi dapat dirancang. Hal ini merupakan proses iterasi karena masing-masing komponen dapat mempengaruhi komponen yang lainnya.

5. Prinsip Kelima

Tingkat kerincian proses perencanaan strategi *e-business* merupakan hal yang penting. Perlu dilakukan analisis strategi yang cukup rinci, karena isu, kesulitan, dan masalah seringkali ditemukan dalam rincian tersebut. Sebuah perencanaan dapat menterjemahkan sasaran organisasi menjadi strategi, proyek hari ke hari dan tugas-tugas yang dapat diimplementasi. Hal tersebut adalah tepat baik untuk perencanaan bisnis maupun perencanaan *e-business*. Jauh lebih baik menghabiskan waktu dalam membangun penuh strategi daripada menginvestasikan banyak uang namun gagal dalam pasar.

6. Prinsip Keenam

Strategi *e-business* dirancang dari luar ke dalam. Dengan kata lain, strategi *e-business* dirancang dari sudut pandang keuntungan pelanggan. Produk dan layanan dijual dengan suatu cara yang membuat pelanggan ingin membelinya. Pada umumnya, metode perancangan difokuskan dari dalam ke luar, melihat apa yang ingin dicapai perusahaan. Dalam ekonomi baru, di mana pelanggan berperan sebagai *driver*, pandangan tersebut perlu diubah. Kendali berpindah dari bisnis ke tangan pelanggan. Hal ini merupakan perubahan utama dari bagaimana perencanaan umumnya dilakukan dalam organisasi saat ini. Perancangan tersebut diawali dengan mengidentifikasi siapa pelanggan saat ini dan pelanggan yang akan datang dan apa yang mereka inginkan dari bisnis, bukan dengan keinginan manajemen terhadap apa yang harus dilakukan oleh bisnis.

Melakukan bisnis dengan mudah merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Cara yang paling baik untuk mudah melakukan bisnis yakni dengan merancang proses dari sudut pandang pelanggan. Penggunaan teknologi yang memberikan layanan yang dapat dipersonalisasi (*personalized service*), layanan sendiri (*self-service*), dan rasa komunitas (*sense of community*) dapat meningkatkan kesetiaan pelanggan dan membuat mereka sulit untuk berpindah ke pilihan lain.

7. Prinsip Ketujuh

Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.5, perencanaan *e-business* harus merupakan sebuah proses yang iteratif. Dalam dunia yang bergerak dan berubah dengan cepat saat ini, tidak semudah menciptakan strategi dan perencanaan, dan kemudian mengabaikan teknologi saat ini dan perubahan keinginan pelanggan. Kecepatan dan fleksibilitas perusahaan dalam menanggapi perubahan pasar merupakan kunci kesuksesan. Perencanaan bisnis, perencanaan *e-business*, dan perencanaan sistem informasi perlu menjadi suatu proses yang terintegrasi dalam inti proses manajemen. Dalam perencanaan, solusi yang sempurna tidak akan pernah ada. Oleh karenanya perusahaan harus selalu mengevaluasi ulang dan memodifikasi strategi selama proses.

Gambar 2.5 *E-business* merupakan proses yang berkembang (Cassidy, 2001)

2.4 Perancangan *E-Business* Berbasis Pola

Seperti yang telah dijelaskan di atas, *Internet* merupakan media yang sangat baik untuk komunikasi, dan lebih penting lagi, ia telah berkembang menjadi alat bisnis yang kuat, tempat bagi perusahaan untuk melakukan bisnis, membangun keunggulan kompetitif, dan menghasilkan pertumbuhan dan keuntungan bisnis. Meskipun *Internet* telah menciptakan paradigma baru dalam melakukan bisnis, kesuksesan perusahaan membutuhkan model bisnis yang telah terbukti untuk menghasilkan keunggulan dalam media ini. Gerstner (2000) memperkirakan kegagalan utama dalam industri *Internet*, bukan karena kekurangan teknologi atau medianya itu sendiri, melainkan karena kebanyakan perusahaan mencoba memasuki *e-business* tanpa mengikuti *best practice* yang ada. Kebanyakan perusahaan ini gagal disebabkan karena ketidakmampuan sistem – sistem mereka tidak mampu menangani volume bisnis, menjaga kualitas layanan dengan konsisten, atau memberikan waktu respon yang baik kepada pelanggan. Kegagalan dalam industri ini membuktikan pentingnya penggunaan *best practice* dalam pengembangan *e-business* yang berhasil.

Aturan penggunaan *best practice* juga diterapkan ketika mengembangkan aplikasi dan sistem yang menjalankan *e-business* saat ini. Pengembangan aplikasi membutuhkan teknik-teknik pengembangan sistem yang telah terbukti dalam memanfaatkan media bisnis dan komunikasi ini. Sementara kebanyakan pengembang menyebutkan bahwa rekayasa perangkat lunak (*software*) merupakan sebuah seni, tentunya banyak kerja keras yang dibutuhkan untuk membangun aplikasi yang berhasil. Sebagai contoh, mendapatkan mesin yang handal dan konsisten membutuhkan sebagian usaha yang cukup keras. Seringkali usaha dilakukan berdasarkan pandangan dari satu orang atau kelompok kecil yang memiliki keahlian dan pengetahuan untuk merancang dan membangun produk *software* yang baik dan handal. Kebanyakan proyek *software* tidak pernah selesai dan tidak berhasil di pasaran, perusahaan dan pengembang dapat belajar dari pengalaman berharga dengan mempelajari kegagalan dan kesuksesan orang lain dalam uang, waktu dan usaha yang dilakukan.

2.4.1 Pola-Pola *E-Business*

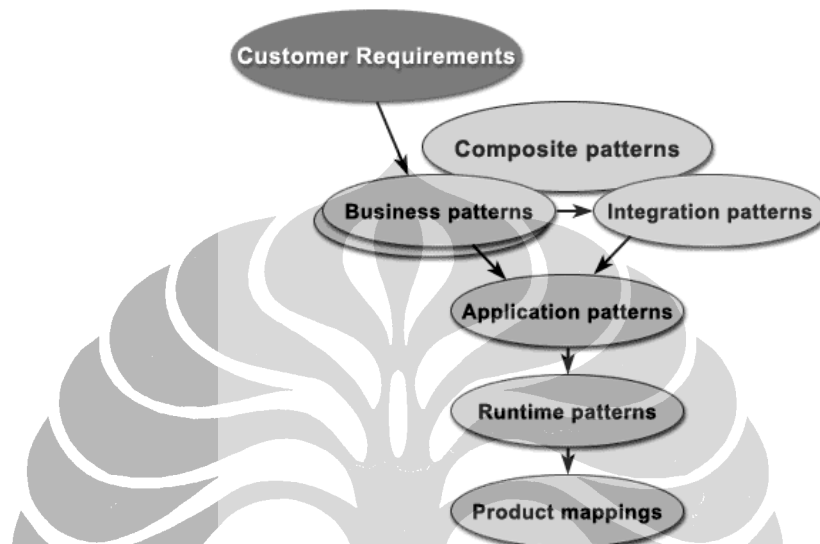
Pola-pola *e-business* ditujukan pada isu-isu yang lebih luas, seperti perancangan, pengembangan, integrasi, *deployment*, operasional, dan pengelolaan aplikasi berbasis web. Isu-isu ini menjadi lebih penting selama tahun-tahun ke depan karena arsitektur sistem menjadi lebih kompleks dalam menanggapi kebutuhan aplikasi *e-business* perusahaan yang *highly-integrated* dan *real-time*. Kompleksitas dan ragam sistem dapat menyebabkan risiko arsitektur sistem yang serius, kecuali pengalaman didapat sebagaimana terdapat pada inisiatif “pola-pola *e-business*”.

Kompleksitas aplikasi berbasis Web berada jauh di atas sistem *enterprise* yang biasa. Isu keamanan, manajemen sistem, interoperabilitas, kinerja, ketersediaan, dan banyak isu lain meningkat karena sistem berhadapan dengan dunia luar. Hal tersebut juga ditambah dengan kebutuhan untuk mengintegrasikan aplikasi *legacy* untuk memproses transaksi inti dan untuk aktivitas lain seperti *online cross selling*. Susunan teknologi yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah-masalah ini seringkali membingungkan dan susunan tersebut harus dapat bekerja secara sinergis. Di sinilah pentingnya “Pola-pola *e-business*” yang dapat menunjukkan arsitektur *runtime* dengan penjelasan langsung mengenai detail produk yang dapat digunakan.

IBM telah mengumpulkan koleksi pengetahuan dan pengalaman yang didapat dari lebih 20.000 inisiatif *e-business* yang sukses dan mentransformasikan pengetahuan tersebut ke dalam Pola-pola *e-business* IBM. Pola-pola ini menyediakan cetak biru *best-practice* dan alat untuk memfasilitasi proses pengembangan aplikasi dan memungkinkan perusahaan untuk meringkas *time-to-market*, mengurangi risiko dan, secara umum, menunjukkan ROI (*return of investment*) yang lebih signifikan.

Pola-pola, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.6, memberikan bantuan dalam semua fase proses pengembangan, diawali dengan pengumpulan *requirement*. Setelah tim pengembang mendapatkan semua *requirement*, selanjutnya *requirement* tersebut dicocokkan dengan **pola Bisnis** yang cocok.

Setelah tim melakukan *refinement* terhadap *requirement* dan menentukan sistem-sistem apa saja yang ada saat ini, penyimpanan data dan infrastruktur yang akan diintegrasikan dengan sistem, maka dapat digunakan **pola Aplikasi** untuk membangun bagaimana komponen aplikasi dan data di dalam suatu solusi bisnis berinteraksi.



Gambar 2.6 Pola-pola e-business (<http://www.ibm.com/developerworks/patterns/>)

Setelah memilih pola Aplikasi, tim dapat mencocokkan topologi **pola Runtime** berdasarkan lingkungan yang ada dan kebutuhan-kebutuhan bisnis. Pola Runtime membangun komponen yang dibutuhkan untuk mendukung pola Aplikasi yang dipilih. Tanpa advokasi dari vendor tertentu, pola ini mendefinisikan *node-node middleware*, perannya dan antarmuka di antara node-node tersebut untuk memenuhi *requirement* bisnis.

Pengembang selanjutnya harus menentukan produk apa yang akan digunakan untuk pengembangan sebenarnya. Pada tahap ini, Pola memberikan range pilihan yang luas dan memberikan bantuan yang signifikan kepada pengembang. Pengembang dapat mengakses **Pemetaan Produk Runtime** dari Website Pola yang menunjukkan implementasi *software* yang teruji dan optimal untuk setiap pola *Runtime*. Setiap Pemetaan Produk *Runtime* pada Website merupakan petunjuk *best-practice* aplikasi, rancangan, pengembangan, dan

manajemen yang didapat dalam proses membangun pola-pola ini. Pengembang dapat menggunakannya untuk mengakses informasi mengenai upaya pengembangan lain yang serupa.

2.5 *Analysis Tools*

2.5.1 *SWOT Analysis*

Analisis SWOT adalah sebuah *tool* untuk merumuskan strategi, berdasarkan kondisi internal perusahaan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan kondisi eksternal yakni peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Tujuan dari analisis ini yakni memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada secara bersamaan meminimasi kelemahan dan ancaman. Matriks SWOT, ditunjukkan pada Gambar 2.7, menampilkan delapan kotak, yaitu dua kotak sebelah kiri menampilkan faktor eksternal (peluang dan ancaman), dua kotak paling atas menampilkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan empat kotak lainnya merupakan isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil pertemuan antara faktor eksternal dan internal.

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Bagaimana kekuatan perusahaan digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada?	Bagaimana mengatasi kelemahan yang dapat menghalangi pemanfaatan peluang?
Ancaman (<i>Threats</i>)	Bagaimana kekuatan perusahaan digunakan untuk mengurangi dampak dari ancaman yang muncul?	Bagaimana mengatasi kelemahan yang menyebabkan ancaman yang muncul menjadi nyata?

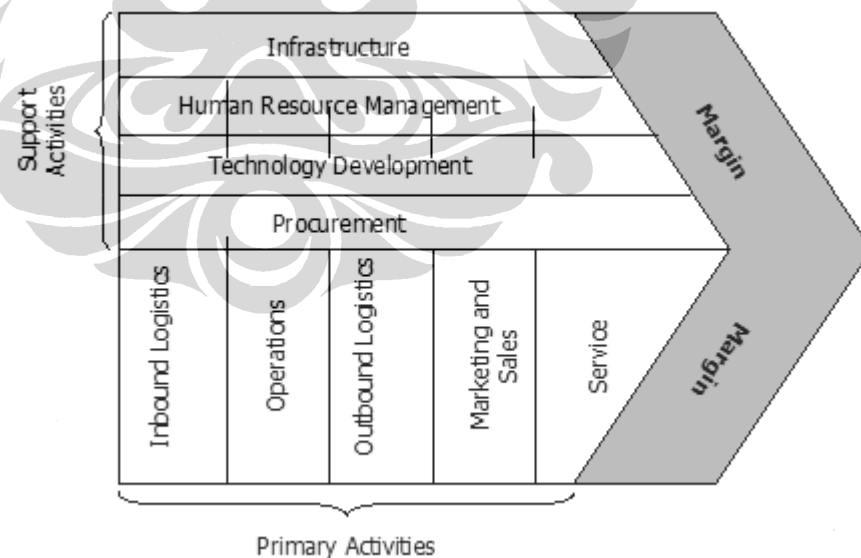
Gambar 2.7 Matriks SWOT (Humphrey, 1960)

2.5.2 Value Chain Analysis

Value Chain Porter (ditemukan oleh Michael Porter) adalah model yang digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut dibagi dalam 2 jenis, yaitu :

1. Aktivitas Utama:

- *Inbound logistics*: aktivitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan.
- *Operations*: aktivitas yang berhubungan dengan pengolahan input menjadi output.
- *Outbound logistics*: aktivitas yang dilakukan untuk menyampaikan produk ke tangan konsumen.
- *Marketing and sales*: aktivitas yang berhubungan dengan pengarahannya konsumen agar tertarik untuk membeli produk.
- *Service*: aktivitas yang mempertahankan atau meningkatkan nilai dari produk.



Gambar 2.8 Value Chain Analysis (Porter, 1985)

2. Aktivitas Pendukung:

- *Procurement*: berkaitan dengan proses pengadaan input/sumber daya.

- *Human Resources Management*: Pengaturan SDM mulai dari perekrutan, kompensasi, sampai pemberhentian.
- *Technological Development*: pengembangan peralatan, *software*, *hardware*, prosedur, di dalam transformasi produk dari input menjadi output.
- *Infrastructure*: terdiri dari departemen-departemen/fungsi-fungsi (akuntansi, keuangan, perencanaan, dsb) yang melayani kebutuhan organisasi dan mengikat bagian-bagiannya menjadi sebuah kesatuan.

2.5.3 Porter Five Forces

Model *Five Forces* tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter (1980), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu yaitu persaingan di antara perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli serta kekuatan tawar-menawar pemasok. Model *Five Forces* ditunjukkan pada Gambar 2.9.

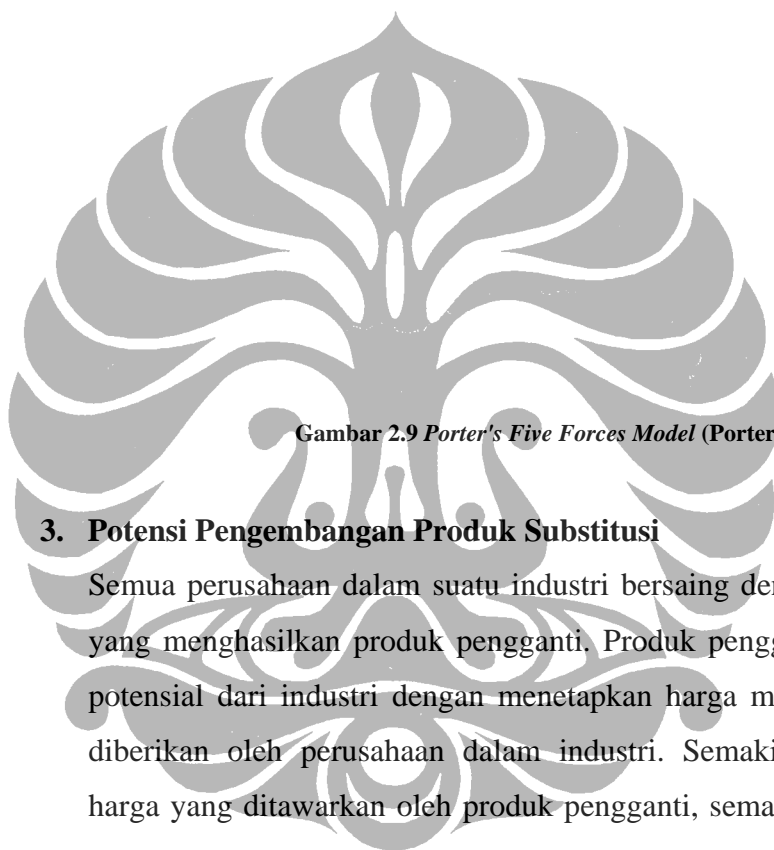
1. Persaingan antara Perusahaan Sejenis

Persaingan antarperusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapatkan serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sering kali sumberdaya yang substansial. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru bergantung pada rintangan masuk yang ada digabung

dengan reaksi pesaing yang sudah ada yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru. Jika hambatan ini besar atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pemain lama, maka ancaman dari pendatang baru akan rendah.



Gambar 2.9 Porter's Five Forces Model (Porter, 1979)

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk yang (1) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka, dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

4. Daya Tawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawarnya terhadap para peserta industri, dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk yang dibeli.

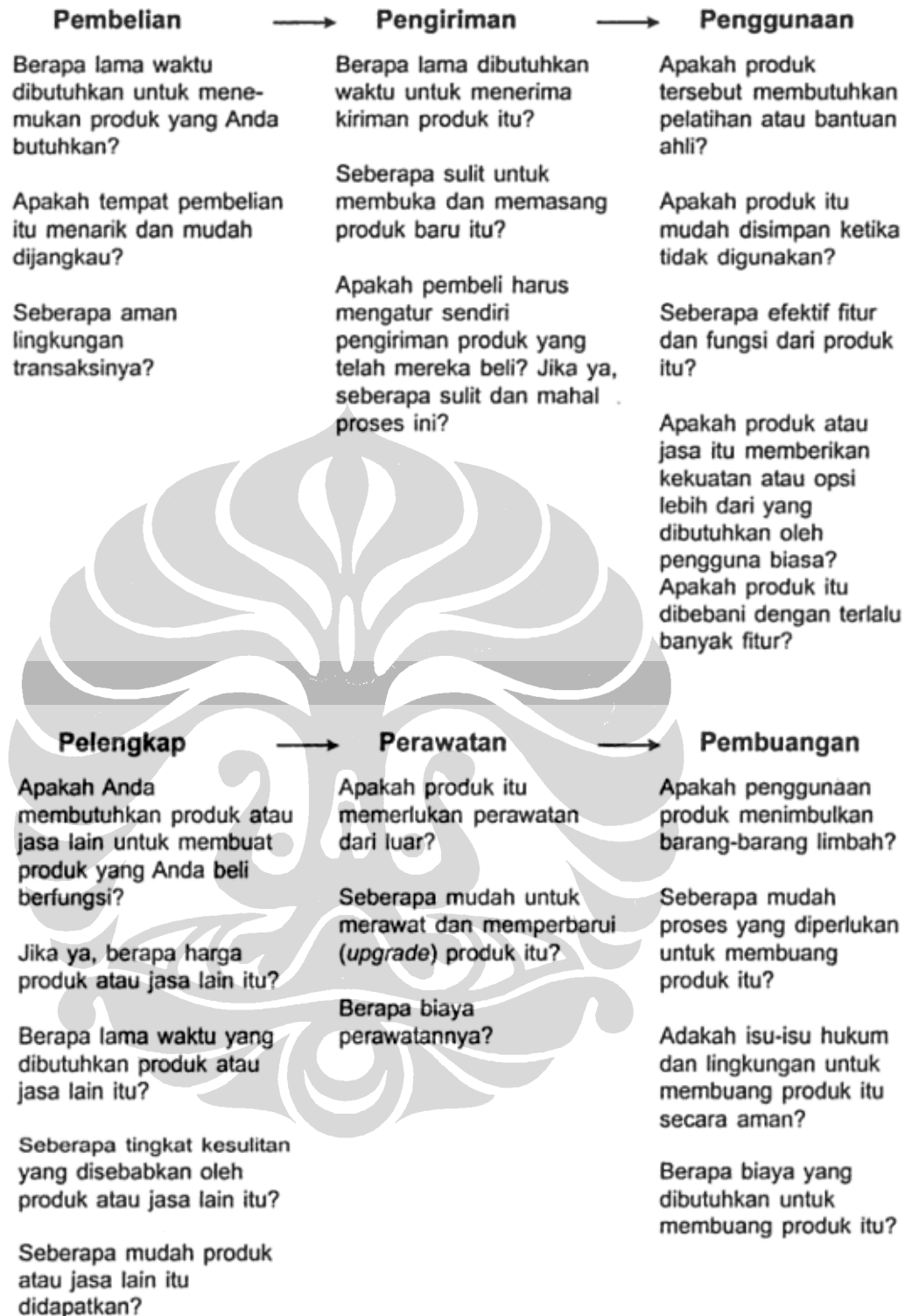
5. Daya Tawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

2.5.4 Peta Utilitas Pembeli

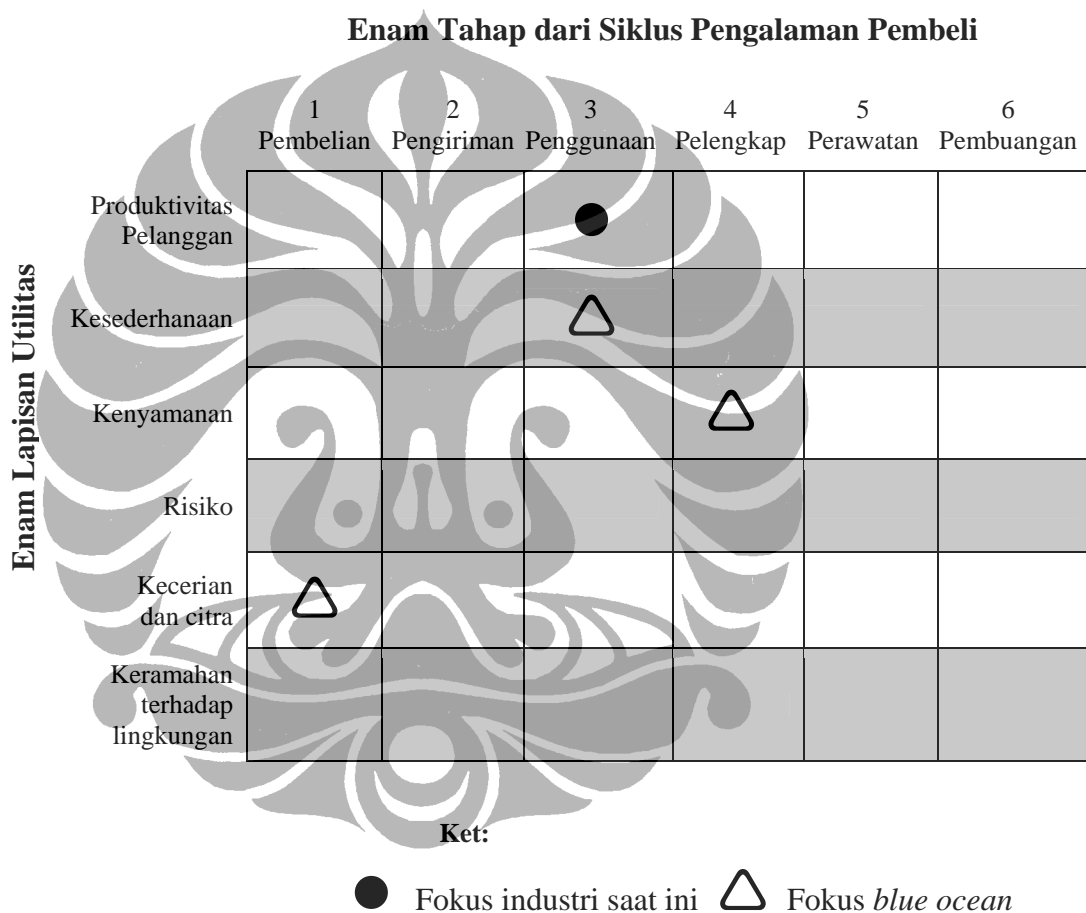
Pengalaman seorang pembeli umumnya dapat dipecah menjadi siklus enam tahap, yang berjalan secara berangkai mulai dari pembelian hingga pembuangan. Tiap-tiap tahap mencakup beragam pengalaman yang khas. Tahap Pembelian, misalnya, dapat mencakup pengalaman melakukan *browsing* di eBay. Pada setiap tahap, dapat diberikan seperangkat pertanyaan untuk menggali pengalaman pembeli, sebagaimana terlukis pada Gambar 2.10.

Di sepanjang tahapan-tahapan pengalaman pembeli terdapat apa yang disebut dengan tuas utilitas: cara perusahaan dapat membuka utilitas pembeli bagi pembeli. Sebagian besar tuas itu terlihat jelas. Kesederhanaan, kesenangan dan citra, serta keramahan lingkungan adalah hal-hal yang sudah jelas. Demikian juga ide bahwa sebuah produk dapat menguraikan risiko financial, fisik, atau kredibilitas bagi konsumen. Dan, sebuah produk atau layanan menawarkan kenyamanan karena ia mudah didapat, digunakan, atau dibuang. Tuas yang paling umum digunakan adalah tuas produktivitas konsumen, di mana suatu produk membantu konsumen melakukan berbagai hal secara lebih cepat dan lebih baik.



Gambar 2.10 Siklus Pengalaman Pembeli (Kim & Mauborgne, 2005)

Peta utilitas pembeli, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.11, menggambarkan berbagai tuas yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk memberikan utilitas khusus dan memberikan pengalaman berbeda mengenai produk atau layanan kepada pembeli. Pemetaan ini dapat membantu mengidentifikasi cakupan penuh dalam ruang utilitas yang secara potensial dapat diisi oleh suatu produk maupun layanan.



Gambar 2.11 Peta Utilitas Pembeli (Kim & Mauborgne, 2005)

Untuk menguji utilitas istimewa, perusahaan harus memeriksa apakah produk mereka telah menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap utilitas melintasi keseluruhan siklus pengalaman pembeli bagi konsumen dan nonkonsumen. Hambatan-hambatan terbesar bagi utilitas sering kali merupakan peluang terbesar untuk membuka nilai istimewa. Gambar 2.12 menunjukkan

bagaimana sebuah perusahaan dapat mengidentifikasi titik paling menarik untuk membuka utilitas istimewa. Dengan meletakkan produk pada 36 ruang pada peta utilitas pembeli, dapat dilihat dengan jelas bagaimana, dan apakah ide baru yang diciptakan tidak hanya merupakan utilitas yang berbeda dibandingkan produk-produk yang sudah ada melainkan juga dapat menghilangkan hambatan-hambatan terbesar terhadap utilitas yang menghalangi usaha untuk mengubah nonkonsumen menjadi konsumen.

Pembelian	Pengiriman	Penggunaan	Pelengkap	Perawatan	Pembuangan
Produktivitas konsumen:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi produktivitas konsumen?			
Kesederhanaan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kesederhanaan?			
Kenyamanan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi kenyamanan?			
Risiko:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi pengurangan risiko?			
Keceriaan dan citra:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keceriaan dan citra?			
Keramahan lingkungan:		Pada tahap mana terdapat hambatan terbesar bagi keramahan terhadap lingkungan?			

Gambar 2.12 Menyingkirkan hambatan pada utilitas pembeli (Kim & Mauborgne, 2005)

2.6 *Related Work*

Terdapat beberapa penelitian yang berhubungan dengan perancangan *E-dealer* di dalam penelitian ini. Rahmad (2005) telah melakukan perancangan logis *e-business* untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur motor. Tujuan dari perancangannya yakni fokus pada pemesanan produk online dan pengadaan bahan baku serta pelaporan data penjualan. Kebutuhan fungsional sistem diturunkan dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam internal perusahaan. Dengan demikian strategi yang dipilih untuk perancangannya memfokuskan pada *operational excellent* berupa peningkatan efisiensi proses bisnis. Hasil dari strategi tersebut kemudian diturunkan mejadi faktor-faktor penentu keberhasilan dan proses bisnis yang mendukungnya. Proses bisnis tersebut selanjutnya menjadi acuan kebutuhan fungsional dari sistem yang digambarkan di dalam arsitektur logis.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang diajukan penulis menggunakan strategi *excellent service & customer intimacy* sebagai acuan rancangan *E-dealer* yang akan dibangun. Dengan strategi ini, maka aspek-aspek yang dibangun pada *E-dealer* yakni mencakup hal-hal seperti preferensi pelanggan, kenyamanan interaksi pelanggan, kesetiaan pelanggan, dan kemudahan bertransaksi dengan perusahaan. Untuk memenuhi strategi tersebut maka diperlukan pemahaman mengenai karakteristik pelanggan dan bagaimana proses-proses yang dilakukannya.

Analisis terhadap pelanggan motor telah dilakukan oleh Kurniawan (2005). Hasil survey yang dilakukan terhadap 100 orang pemilik sepeda motor dihasilkan kesimpulan merek motor yang paling diingat oleh konsumen adalah merek motor Honda lalu diikuti merek motor Yamaha. Alasan pemilihan motor oleh pelanggan dari yang paling utama yakni jumlah bengkel, garansi mesin, merek terkenal, variasi model, irit bensin, harga, pilihan warna, suku cadang, harga jual kembali, lokasi showroom, hadiah langsung, dan diskon harga.

Penelitian lain mengenai strategi *direct selling* produk Yamaha, yang dilakukan oleh Sabariah (2005), menyimpulkan hasil penelitian dari 100 responden menunjukkan bahwa karakteristik dari konsumen motor yamaha mayoritas adalah pria (95%), sudah menikah (54%), bekerja sebagai pegawai swasta (46%), berusia antara 25 - 35 tahun (46%). Responden sebagai konsumen motor Yamaha mayoritas membeli kendaraannya secara kredit (83%), sedangkan sisanya (17%) membeli secara tunai. Hasil analisis dalam penelitian ini juga menghasilkan kesimpulan bahwa ada tiga segmen pelanggan berdasarkan kesamaan minat dan opini responden. Ketiga segmen tersebut yakni *rational concern*, *performance concern*, dan *safety concern*. Segmen *rational concern* merupakan segmen yang lebih mementingkan alasan yang selalu mempertimbangkan kenyataannya dalam membeli produk motor. Segmen *performance concern* merupakan segmen yang mementingkan penampilan, sedangkan segmen *safety concern* merupakan segmen yang lebih mementingkan keamanan dalam membeli produk motor.