

Diktat Kuliah Metode Analisa Bisnis



Disusun oleh :
Yudhi Windarto, S.Si., M.Kom
Prodi Sistem Informasi-Ukrida | 2021

DIKTAT KULIAH
METODE ANALISA BISNIS



OLEH:

Yudhi Windarto, S.Si., M.Kom

PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI
FAKULTAS TEKNIK & ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS KRISTEN KRIDA WACANA
2021

Daftar Isi

I.	Pengantar Metode Analisa Bisnis	5
A.	Pengertian Metode Analisa Bisnis	5
B.	Bisnis Analyst (BA)& Pengembangan Analisis Bisnis.....	5
C.	BA Concept map, Roles & Responsibilities	6
D.	BA Job Description & Activity.....	7
E.	Metode Analisa Bisnis	9
II.	Metode / Teknik Analisis strategi & Tujuan Bisnis.....	11
A.	Teknik Analisis Strategi /Identifikasi lingkungan eksternal Bisnis.....	11
1.	PESTLE Analysis	11
2.	Porter’s Five Force Analysis	12
B.	Teknik Analisis Strategi/ Identifikasi kapabilitas internal Bisnis	13
1.	MOST Analysis	13
2.	Resource Audit	14
3.	Boston Box	15
C.	Teknik Strategy Definition.....	16
1.	SWOT Analysis	16
2.	SOAR Analysis	18
3.	Ansoff Matrix	20
D.	Teknik Strategy Implementation.....	21
1.	Mc Kinsey 7 S	22
2.	Four View Model	23
E.	Teknik Pengukuran kinerja (Performance Measurement)	24
1.	Critical Success Factor (CSF) & Key Performance Indicator (KPI)	24
2.	Balanced Business Scorecard (BBS)	26
III.	Metode/ Teknik Penyelidikan (Investigate situation).....	28
A.	Teknik Penyelidikan Kualitatif.....	28
1.	Interview	28
2.	Workshop	29
3.	Observasi	31
B.	Teknik Penyelidikan Kuantitatif	32
1.	Questionnaires	32
2.	Sampling	33

3.	Special purpose record	35
4.	Document Analysis	36
C.	Teknik Dokumentasi Hasil Penyelidikan	37
1.	Rich Picture	37
2.	Mind Map	39
3.	Context Diagram	41
4.	Fisbone Diagram	44
IV.	Metode/ Teknik Pengelolaan relasi efektif dengan stakeholder	45
A.	Teknik Stakeholder Identification	46
1.	Stakeholder Nomination	46
2.	Background Research	47
3.	The Stakeholder Wheel	47
B.	Teknik Stakeholder Analysis.....	49
1.	Power /Impact grid	49
2.	CATWOE / VOCATE/ PARADE	52
3.	Business Activity Modelling	53
4.	RACI/ RASCI	54
C.	Teknik Stakeholder Management.....	55
1.	Stakeholder Management Planning	56
2.	The Thomas-Kilmann conflict model / instrument	58
3.	Principled Negotiation	59
V.	Metode/ Teknik Analisis kebutuhan Organisasi	60
A.	Organization Modelling.....	61
1.	Value Proposition Analysis	61
2.	Value Change Analysis	62
3.	Organization Diagram	64
B.	Analisa Proses Bisnis	66
1.	Business Event Analysis	66
2.	Business Process Modelling	69
3.	Business Rule Analysis	70
4.	Decision Tables & Decision Tree	70
C.	Identifikasi perubahan Bisnis	74
1.	Gap Analysis	74

I. Pengantar Metode Analisa Bisnis

A. Pengertian Metode Analisa Bisnis

Metode Analisa Bisnis merupakan berbagai cara/ Teknik dalam melakukan identifikasi persoalan bisnis, analisis dan mendefinisikan solusi/ strategi guna keselarasan, peningkatan dan keberlangsungan proses bisnis

Dengan mempelajari berbagai metode/ Teknik dalam melakukan analisis bisnis memberikan pengetahuan dan ketrampilan analisis yang penting dalam pengelolaan proses bisnis.

Analisa bisnis biasanya dilakukan oleh pihak yang memiliki peran dan fungsi analisis dalam organisasi bisnis. Peran dan fungsi tersebut biasanya dalam bentuk suatu peran profesi sebagai Business Analyst (BA), Sistem Analyst, Business IT Analyst... dsb. Peran ini bisa dilaksanakan seseorang atau tim tergantung dari kompleksitas scope dan permasalahan dalam organisasi.

Proses dan pelaksanaan Analisa Bisnis sangat beragam, bisa menjadi program yang bersifat rutin maupun insidental sebagai suatu respon terhadap berbagai tantangan dan dinamika bisnis yang terjadi.

Proses Analisa Bisnis menjadi suatu proses yang penting bagi setiap Organisasi bisnis yang ingin terus maju dan berkembang secara berkesinambungan. Dengan melakukan Analisa Bisnis dengan baik, Organisasi bisnis dapat merespon dengan cepat dan baik terhadap dinamika dan tantangan bisnis yang ada.

B. Business Analyst (BA) & Pengembangan Analisis Bisnis

Business Analyst memiliki peran dan tanggung jawab dalam mengembangkan suatu Analisa bisnis pada organisasi. Dalam suatu pengembangan Analisis Bisnis, BA melakukan analisis kebutuhan client / stakeholder, mengidentifikasi permasalahan

Seorang BA harus memiliki wawasan dan pergaulan yang luas dengan semua kalangan dalam organisasi. Idealnya BA memiliki interpersonal skill dan cara berkomunikasi yang baik dengan semua level dalam organisasi.

D. BA Job Description & Activity

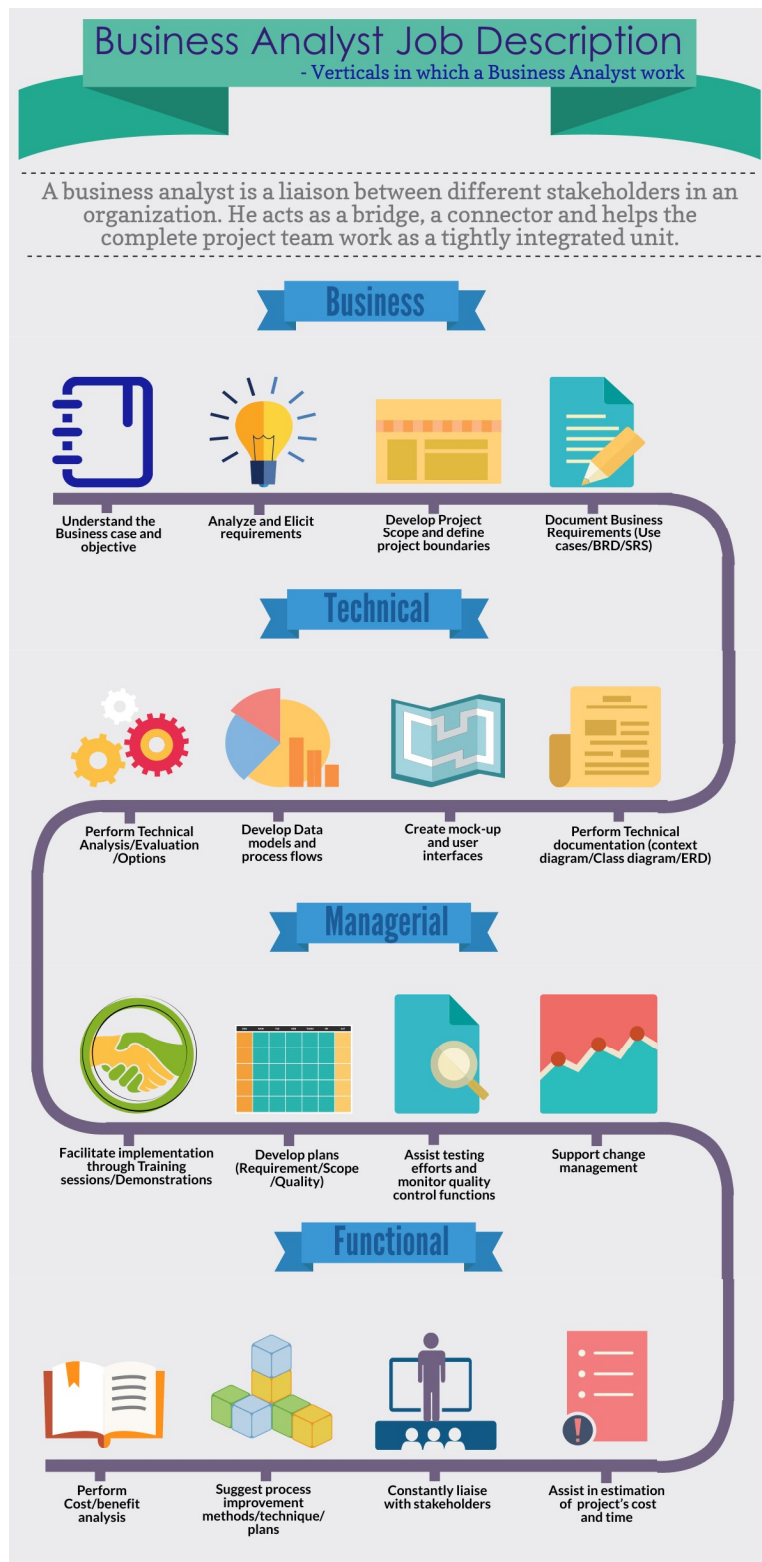
Job Description :

- BA bertanggung jawab melakukan analisis kebutuhan client/stakeholder, mengidentifikasi permasalahan dalam bisnis dan memberikan usulan penyelesaiannya.
- BA memastikan bahwa semua perubahan bisnis selaras dengan misi, sasaran & strategy organisasi.
- Dalam domain daur hidup pengembangan system, BA berperan sebagai perantara antar stakeholder untuk memperoleh, menganalisa, mengkomunikasikan dan memvalidasi persyaratan untuk perubahan proses bisnis, kebijakan & system informasi
- BA harus memahami persoalan bisnis dan menangkap peluang untuk diusulkan sebagai solusi bagi organisasi dalam mencapai tujuan

Activity :

- Guide stakeholder devising effective & efficient approach to achieving project objectives
- Identify & resolve issue
- Liaise with other project area & various business unit to coordination, determine requirement & resolve issue
- Identify business process improvement opportunity & requirement
- Analyse & map business processes (current & future state)
- Analysis process & identify gaps
- Prepare /provide input to business case/ feasibility assessment
- Produce high quality documentation

- Report status & issues to Project Manager
- Contribute to EA development from business needs perspective



E. Metode Analisa Bisnis

3 Macam tugas BA dalam tanggungjawab Analisa Bisnis :

1. **Identifying** the tactical option that will address a given situation and will support the delivery of the business strategy
2. **Defining** tactics that will enable the organization to achieve its strategy
3. **Supporting** the implementation & operation of those tactics
4. **Redefining** the tactics after implementation to take account of business changes and to ensure continuing alignment with business objectives.

Terdapat berbagai metode / Teknik yang bisa membantu kita dalam melakukan berbagai proses dalam Analisa Bisnis. Beberapa hal berikut merupakan aspek yang sering dilakukan dalam Analisa bisnis suatu organisasi :

- Strategy analysis
- Strategi definition
- Strategi implementation
- Performance measurement
- Qualitative investigation
- Quantitative investigation
- Stakeholder Identification
- Stakeholder analysis
- Stakeholder management
- Organization modelling
- Business Change
- Dsb.

Berikut beberapa contoh Teknik terkait dengan Strategi Analysis, definition & implementation yang akan dibahas di dalam diktat ini.

- Strategy Analysis-external environment
 - PESTLE analysis
 - Porter's Five Forces Analysis

- Strategy Analysis-internal capability
 - MOST Analysis
 - Resource Audit
 - The Boston Box
- Strategy definition
 - SWOT Analysis
 - Ansoff's Matrix
- Strategy implementation
 - McKinsey's 7'S model
 - Four- view model
- Performance measurement
 - CSF/KPI
 - Balanced Business Scorecard technique

II. Metode / Teknik Analisis strategi & Tujuan Bisnis

A. Teknik Analisis Strategi /Identifikasi lingkungan eksternal Bisnis

Analisis strategi dengan mengidentifikasi lingkungan eksternal organisasi bertujuan untuk memperoleh informasi terkait berbagai isu yang ada dilingkungan bisnis, serta dampaknya bagi organisasi. Secara khusus kita bisa melihat berbagai tantangan dan peluang yang ada dilingkungan bisnis yang harus direspon secara tepat oleh organisasi.

1. PESTLE Analysis

Analisis PESTLE menyediakan kerangka kerja untuk investigasi dan menganalisa lingkungan di luar organisasi berdasarkan pada 6 area kunci yang sudah ditetapkan, meliputi :

- 1) **Politik** ; isu politik yang muncul dapat berdampak pada eksistensi organisasi/ operasional organisasi
- 2) **Ekonomi** ; situasi perekonomian akan berpengaruh pada organisasi
- 3) **Sosial budaya** ; kondisi soaial budaya akan mempengaruhi organisasi / potensial customer dari organisasi
- 4) **Teknologi** ; perkembangan teknologi akan berdampak pada implementasi teknologi pada organisasi
- 5) **Legal (Hukum)** ; perubahan aturan dan kebijakan akan mempengaruhi organisasi
- 6) **Environmental / ecological** ; isu dan pandangan terkait lingkungan akan berdampak pada organisasi

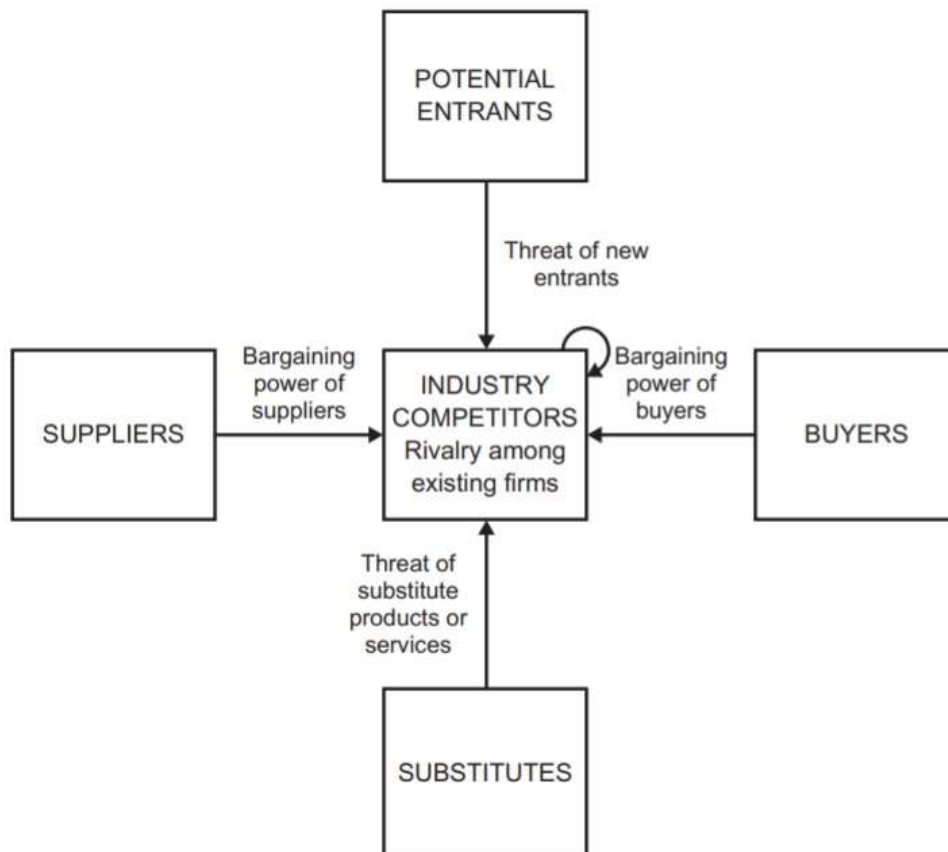
Penerapan Analisis PESTLE adalah dengan cara/ tahapan sebagai berikut :

- Mengidentifikasiberbagai isu dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis, yang dapat berdampak terhadap organisasi , pada 6 area kunci tersebut.
- Membuat daftar isu, mempelajari dan menganalisa tingkat pengaruh /dampak nya terhadap organisasi.
- Mengklasifikasikan berbagai isu sebagi peluang dan tantangan
- Membuat rencana (action plan) sebagi respon organisasi terkait tantangan dan peluang tersebut.

2. Porter's Five Force Analysis

Analisis Porter's Five Forces digunakan untuk melakukan analisis lingkungan eksternal organisasi sama seperti PESTLE Analysis, namun focus nya berbeda. Fokus pada Teknik ini adalah pada berbagai aspek yang potensial menyebabkan tekanan pada organisasi. Terdapat 5 aspek yang perlu dianalisis menurut Porter's Five Force Analysis, yaitu :

- 1) Industry Competitor
- 2) New Entrants
- 3) Substitutes
- 4) Buyer
- 5) Supplier



Dalam penggunaannya, pertama-tama kita harus menetapkan terkait domain bisnis organisasi dan mengidentifikasi berbagai competitor dalam domain tersebut. Selanjutnya identifikasi adanya tekanan bisnis terkait 5 faktor yang ada diantara organisasi tersebut. Diperlukan individu dengan pengetahuan yang sesuai dan wawasan terkait domain industry/ organisasi yang dimaksudkan.

B. Teknik Analisis Strategi/ Identifikasi kapabilitas internal Bisnis

Analisis strategi dengan identifikasi kapabilitas internal organisasi bertujuan untuk memperoleh informasi terkait kemampuan organisasi untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang yang ada. Selain itu juga digunakan untuk mengetahui berbagai hal yang menjadi kelemahan organisasi yang perlu di tingkatkan.

1. MOST Analysis

MOST merupakan akronim dari : **Mision, Objectives, Strategy & Tactics**. Metode ini sering juga disebut VMOST (Vision, Mision, Objectives, Strategy & Tactics)

MOST Analysis digunakan untuk menganalisa apakah organisasi telah menetapkan Misi, tujuan dan bagaimana mencapainya (strategi dan Taktik). Dengan melaksanakan MOST Analysis Organisasi diharuskan membuat/ melakukan Analisa strategis untuk merumuskan dan menetapkan Visi, Misi, Tujuan, Strategy dan Tactics.

Setelah Visi, Misi, Objectives, Strategy dan Tactics ditentukan, perlu diimplementasikan dengan baik pada organisasi. Beberapa pertanyaan berikut bisa menjadi pengujian kuat atau lemahnya MOST bagi suatu organisasi ;

- Apakah MOST pada organisasi didefinisikan dengan lengkap dan konsisten?
(Definition?)
- Apakah ada kejelasan arah dan rencana sebagai focus & pengembangan organisasi?
(Clarity?)

- Apakah MOST di komunikasikan dengan baik, dipahami dan dimengerti oleh seluruh staff di organisasi dan menjadi acuan dalam pekerjaan yang dilakukan? **(Communication?)**
- Apakah ada komitmen dari seluruh staff untuk mendukung /mewujudkan MOST melalui aktivitas kerja yang mereka jalankan? **(Organizational Commitment?)**

Mendefinisikan dan memajang Visi, Misi, Tujuan, Strategy & Tactics tidaklah cukup. MOST harus memiliki focus yang jelas dan memberi arah bagi organisasi. Perlu diupayakan adanya kejelasan, persetujuan / dukungan dan motivasi seluruh elemen organisasi untuk melaksanakannya.

2. Resource Audit

Resource Audit, sering disebut juga Resource Analysis. Resource atau sumber daya organisasi dapat bersifat tangible (financial, physical) maupun intangible (technology, reputation, culture) dan juga human resource (skill, knowledge, communication & motivation)

Resource audit digunakan untuk menganalisa area kapabilitas internal organisasi dengan tujuan untuk mengidentifikasi sumber daya mana yang bisa digunakan untuk mendukung perubahan bisnis dan mana yang perlu ditingkatkan.

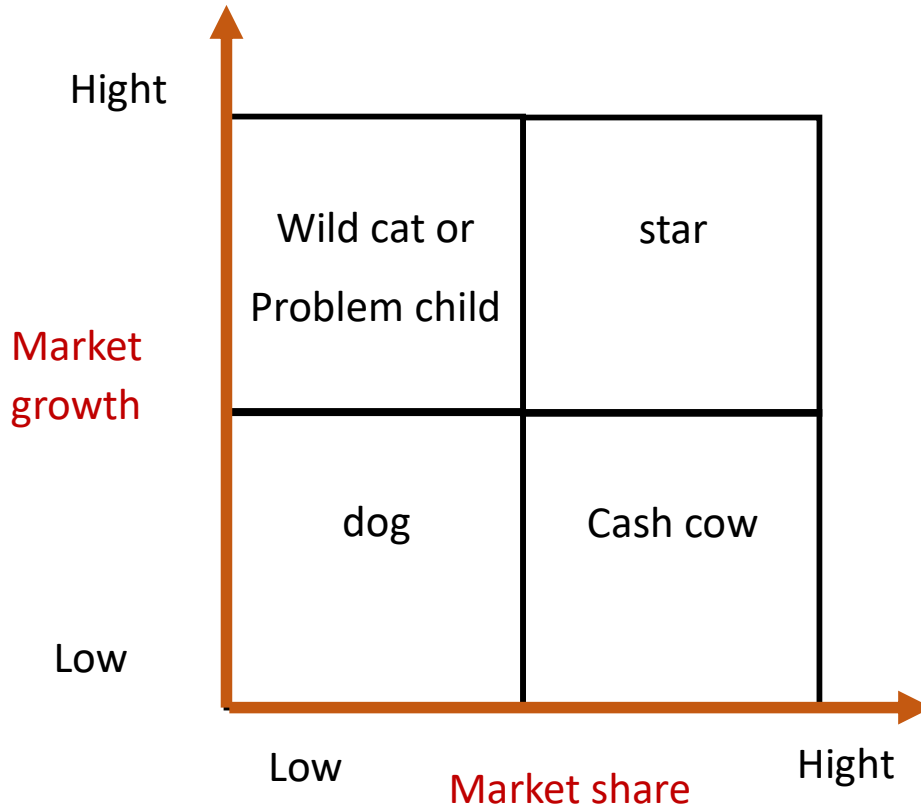
Terdapat 5 area yang perlu dilakukan pengujian di dalam Teknik resource audit ini, yaitu :

- 1) Financial ; asset financial untuk investasi dan pengembangan
- 2) Physical ; tanah, Gedung & peralatan yang tersedia
- 3) Human ; staff yang dipekerjakan
- 4) Reputation ; penetrasi pasar dari organisasi
- 5) Know how ; penggunaan informasi di organisasi

Dalam penggunaan Teknik ini pertama perlu diidentifikasi 5 area tersebut di dalam organisasi. Selanjutnya diidentifikasi area mana saja yang menjadi kekuatan dan mana yang menjadi titik lemah bagi organisasi, melalui pertanyaan-pertanyaan yang mengkaji setiap area tersebut. Pada akhirnya dengan Teknik ini kita bisa melihat/ mengetahui kekuatan dan kelemahan pada kapabilitas internal organisasi.

3. Boston Box

Teknik Boston Box sering disebut juga “ the Boston Consulting Group Matrix” (BCG matrix). Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi kapabilitas internal organisasi, khususnya pada konteks portfolio Manajemen (portfolio product / services).



Boston Box terdiri dari matrix 2x2 dengan 4 quadran yang terbentuk, didasarkan pada level Market growth (pertumbuhan pasar) dan Market share (pangsa pasar). Berikut 4 kemungkinan posisi yang terjadi dari matriks tersebut.

Star	High-growth business or Product with a high percentage of market share
Cash cow	Low growth business unit or Products that have relatively high market share (mature & successful product that can be sustained without lage investment) They generate income required to develop new/ problematic product that will become “ stars” in portfolio

Dog	Business unit or products that have low in market share & market growth (unattractive products) May generate enough cash to break even but they do not have good prospects for growth.
Wild cat / problem child	Business unit / products with low market share but operating in high growth markets. Have potential but may require sustainable investment in order to develop their market share

C. Teknik Strategy Definition

Teknik-teknik Strategy definition digunakan untuk mendefinisikan strategy berdasarkan identifikasi dan analisis yang sudah diperoleh.

1. SWOT Analysis

SWOT Analysis merupakan Teknik untuk mendefinisikan strategi berdasarkan aspek Strength (Kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang) dan Threats (Ancaman) yang sudah diidentifikasi.

Variant dari SWOT yaitu TOWS (threats, opportunities, weaknesses, & strengths)

Strengths	The internal positive capabilities of the organization
Weaknesses	The internal negative aspects of the organization
Opportunities	The external factors that present opportunities for success
Threats	The external factors that have potential to harm the organization



Analisa SWOT digunakan untuk merangkum dan mengkonsolidasikan berbagai isu kunci yang telah diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya menggunakan metode PESTLE analisis (eksternal) maupun Resource Audit (internal).

Mengembangkan Analisis SWOT berarti melakukan evaluasi situasi bisnis organisasi dan mengidentifikasi strategi untuk masa depan.

Langkah-langkah dalam menerapkan SWOT analisis adalah :

- Mengidentifikasi SWOT organisasi dalam workshop & Brainstorming
- Menemukan dan mengidentifikasi isu kunci
- Mengembangkan & evaluasi opsi-opsi strategis untuk meraih keberhasilan didasarkan pada Langkah-langkah sebelumnya.
 - Strategi SO ; menggunakan kekuatan untuk meraih peluang
 - Strategi ST ; menggunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan
 - Strategi WO ; memanfaatkan peluang untuk meminimalisir kelemahan
 - Strategi WT; menghindari ancaman untuk menutupi kelemahan

2. SOAR Analysis

SOAR Analisis merupakan modifikasi / alternatif dari SWOT Analisis. Metode ini dikembangkan oleh Stavros, Cooperrider & Kelly (2003). SOAR merupakan akronim dari : Strength, Opportunities, Aspirations & Result.

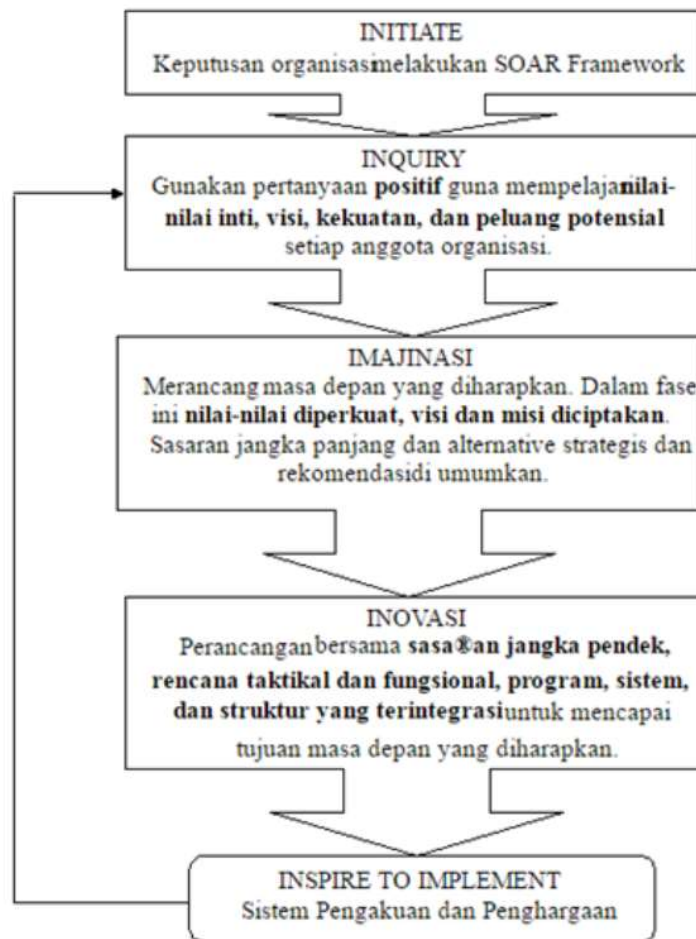
Proses modifikasi SWOT menjadi SOAR menurut Stavros dkk. didasarkan pada pendekatan Appreciative Inquiry (AI). SOAR mengubah analisis SWOT, dalam hal faktor-faktor kekurangan (weakness) internal organisasi serta ancaman (threats) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (aspiration) yang dimiliki perusahaan serta hasil (results) terukur yang ingin dicapai.

Model analisis ini beranggapan bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi mereka untuk berbuat yang terbaik.

1. **Strength (S)** Hal-hal yang menjadi kekuatan serta aset terbesar yang dimiliki diungkapkan, baik aset yang berwujud maupun aset yang tidak berwujud. Tujuan pengungkapan ini adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal positif yang dimiliki, yang pasti akan selalu dimiliki baik oleh individu maupun organisasi. Kekuatan inilah yang akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan
2. **Opportunities (O)** Berarti dilakukannya analisis terhadap lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang terbaik yang dimiliki serta dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Lingkungan eksternal adalah sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang. Salah satu syarat bagi keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya memaksimalkan peluang yang dimiliki. Hal ini mensyaratkan adanya cara pandang yang positif dalam memandang lingkungan eksternal yang berubah dengan sangat cepat
3. **Aspirations (A)** Para anggota organisasi berbagi aspirasi dan merancang kondisi masa depan yang mereka impikan, yang dapat menimbulkan rasa percaya diri dan kebanggaan baik terhadap diri sendiri, pekerjaan, departemen, maupun

organisasi secara keseluruhan. Saling berbagi aspirasi ini menjadi hal yang sangat penting guna menciptakan visi, misi serta nilai yang disepakati bersama, yang menjadi panduan bagi perjalanan organisasi menuju masa depan.

4. **Results (R)** Berarti menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (measurable results) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama. Agar para anggota organisasi merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan ini, maka perlu dirancang sistem pengakuan (recognition) dan reward yang menarik.



Internal Eksternal	Strength Daftar faktor kekuatan Internal	Oppurtunities Daftar peluang eksternal
Aspirasi Daftar faktor harapan dari internal	Strategi SA ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi.	Strategi OA Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan peluang
Result Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan	Strategi SR Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	Strategi OR Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai Result yang sudah terukur

3. Ansoff Matrix

Teknik Ansoff Matriks (Ansoff's Box) merupakan matriks 2x2. Metode ini menyediakan serangkaian alternatif strategi yang bisa dijalankan tergantung dari organisasi dalam mendefinisikan berdasarkan pada aspek produk dan market. Dalam matriks ini terdapat 2 kondisi terkait masing-masing aspek (existing & new). Dari matrix ini dimungkin terdapat 4 macam pendekatan strategi yaitu ; market penetration, market development, product development dan diversivication.

		Products	
		Existing	New
Markets	Existing	Market penetration	Product Development
	New	Market Development	Diversification

Market penetration	This situation is where existing markets are targeted for greater penetration by existing product. (add promotion, increased sales effort, revised pricing) in order to generate increased market share
Market development	In this situation the organization adopts a strategy of exploring other market for its products.
Product Development	This strategy involves developing new product or services, and targeting existing market.
Diversification	The most radical strategic alternative is to develop new products or services and target new market. This is risky strategy to adopt.

Ansoff's Matrix, menyediakan alat untuk identifikasi dan evaluasi opsi strategis organisasi khususnya terkait produk / layanan dan marketnya.

D. Teknik Strategy Implementation

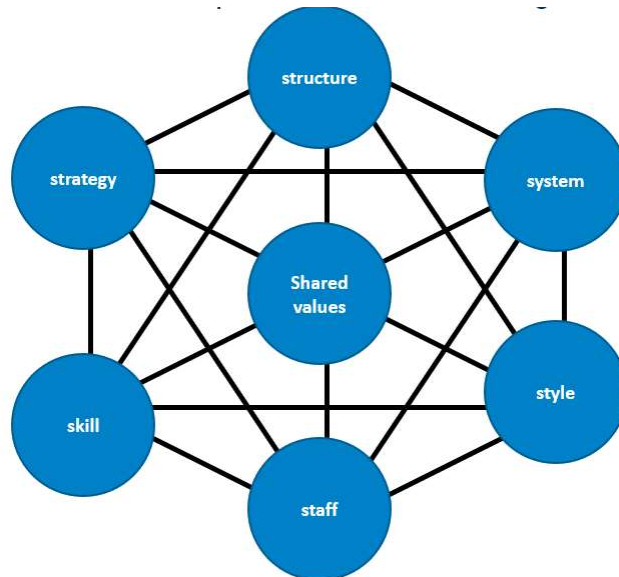
Implementasi perubahan bisnis (business change) menjadi hal yang tidak mudah, bahkan tidak sedikit terjadi kegagalan dalam suatu tahapan implementasi perubahan bisnis. Perlu persiapan dan pendekatan yang tepat supaya proses perubahan bisnis bisa berjalan dengan baik dan berhasil. Terdapat sejumlah Teknik yang bisa membantu dalam proses implementasi strategi bisnis yang berguna untuk memberikan checklist dan persiapan terhadap berbagai aspek yang mendukung proses implementasi strategi di dalam organisasi.

Mengidentifikasi seluruh area yang terkait dengan proses perubahan dan mempersiapkan aktivitas yang harus dipersiapkan dimasing-masing area tersebut.

Proses pengecekan terkait semua aspek dalam proses perubahan untuk memastikan adanya konsistensi, kelengkapan dan keselarasan.

1. Mc Kinsey 7 S

Metode Mc Kinsey 7S mendefinisikan terdapat 7 unsur yang merupakan area yang harus dimiliki supaya organisasi dapat beroperasi dengan efektif. Ke-7 unsur ini harus selaras dan saling bersinergi agar supaya efektifitas operasional organisasi bisa tercapai.



Shared values	The values that underpin the organization & express the beliefs held by the people who drive it. These beliefs are inherent within the mission of the organization
Skills	The skill required to carry out the work of the organization. Key skills of particular staff may be defined and these can be linked to the staffing categories
Staff	The staff requirement for the organization. Key skills of particular staff may be defined & these can be linked to the staffing categories.
Style	The culture & management style of the organization
Strategy	The defined strategy for the organization.
System	The tactical & operational processes
Structure	The internal structures that define the line communication & control within the organization

Unsur-unsur dalam Mc Kinsey 7S dikelompokkan dalam 2 group yaitu :

Hard group ; strategy, structure, system (tangible)

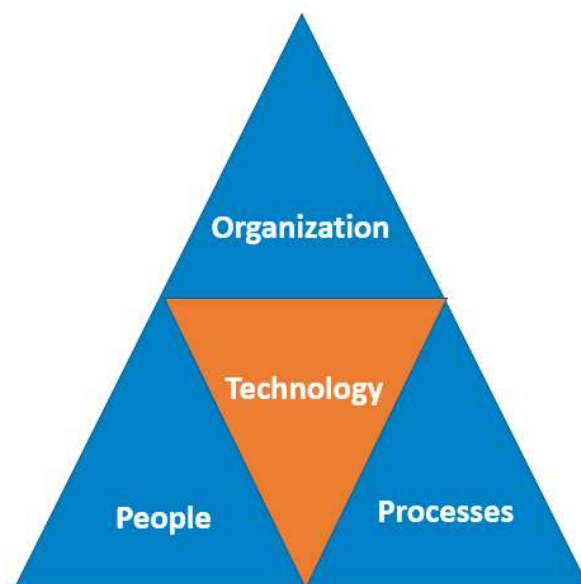
Soft group ; Shared value, Style. Staff, skills (less tangible)

Dengan metode /framework ini membantu dalam mengidentifikasi strategi baru yang tidak selaras dengan staff atau shared value. Selanjutnya aspek yang teridentifikasi bisa diperbaiki agar selaras dengan strategy organisasi.

Dalam penyelarasan aspek 7S diperlukan pengujian ketika mengidentifikasi berbagai persyaratan yang berubah.

2. Four View Model

The Four view model terdiri dari 4 area yang perlu dipertimbangkan ketika organisasi berencana melakukan perubahan bisnis organisasi. Apabila pada salah satu elemen terjadi perubahan, maka perlu diidentifikasi berbagai akibat/ konsekuensi/ requirement yang berubah pada aspek yang lain. Perubahan yang terjadi harus direspon untuk menyelaraskan ke 4 aspek tersebut.



Organization	The management structure, role, responsibilities and resource
Processes	The business process used to deliver the organization's product & services to customer and to support its work
People	The staff members responsible for implementing the business process & carrying out the work of the organization
Technology	The HW & SW system used to support the work of the organization

Metode ini digunakan ketika menjumpai adanya elemen yang butuh pertimbangan selama proses perubahan bisnis. Semua dari ke 4 aspek butuh Kerjasama yang baik jika ingin perubahan bisnis berhasil.

E. Teknik Pengukuran kinerja (Performance Measurement)

Dalam setiap proses bisnis, perlu dilakukan proses monitoring dan evaluasi guna menjamin proses berjalan benar sesuai dengan perencanaan. Perlu dilakukan evaluasi dan pengukuran terhadap kinerja (performance) dari setiap proses yang dijalankan.

Dalam rang melakukan suatu penilaian kinerja (performance measurement) penting untuk menentukan di awal hal-hal penting/ kunci /factor kritikal dan indicator penilaian yang bisa digunakan untuk menilai kinerja. Berikut beberapa metode yang bisa digunakan terkait pengukuran kinerja.

1. Critical Success Factor (CSF) & Key Performance Indicator (KPI)

Rockart (1971) mendefinisikan CSF sebagai area terbatas di mana hasil yang memuaskan akan memastikan kinerja kompetitif yang sukses untuk individu, departemen atau organisasi.

CSF adalah beberapa area utama di mana "segala sesuatunya harus berjalan dengan benar" agar bisnis dapat berkembang dan untuk mencapai tujuan manajer

Glosarium ITIL resmi mendefinisikannya sebagai "Sesuatu yang harus terjadi jika Proses, Proyek, Rencana, atau Layanan TI ingin berhasil"

CSF & KPI digunakan untuk menentukan ukuran kinerja organisasi. CSF diidentifikasi terlebih dahulu & KPI ditentukan untuk mendukung CSF (mis: layanan pelanggan, biaya rendah...dsb.)

KPI (key performance indicator) adalah Indikator kinerja utama mewakili nilai atau karakteristik tertentu yang diukur untuk menilai apakah tujuan organisasi tercapai.

Mereka mencerminkan faktor penentu keberhasilan, kebutuhan pemangku kepentingan, dan harapan organisasi.

Agar KPI dan langkah-langkahnya efektif, tujuan organisasi harus spesifik, terukur, disepakati, realistis, dan berdasarkan waktu. KPI dapat menggunakan metrik keuangan dan non-keuangan.

KPI terkait dengan CSF dan menentukan area spesifik yang akan dipantau untuk menentukan apakah tingkat kinerja yang diperlukan telah tercapai. (mis: persentase keluhan pelanggan & pembelian ulang)

Example 1: A restaurant

Goal: Increase profit by 5% by January next year by increasing throughput by 10% in lunch and dinner trade without reducing our gross margins.

CSF	KPI	Target
Market share	% of business within a 5km radius	10%
Customer satisfaction	% of customers who are satisfied	95%
Meal quality	% of meals returned because of poor quality	2%

Example 2: Whitegoods manufacturer

Goal: To increase the operating profit of a washing machine manufacturer by 5% within two years.

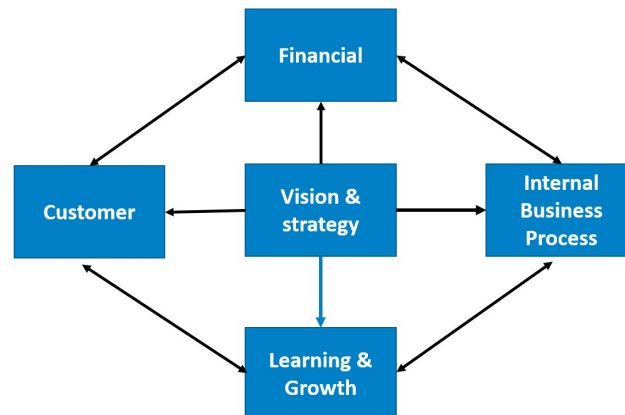
CSF	KPI	Target
High product quality	Number of warranty claims per 100 units	3
High process yields	% rolled throughput yield	95%
Low production costs	Average variable costs	<\$350
Market share	% of the market	15%

2. Balanced Business Scorecard (BBS)

Balanced Business Scorecard dikembangkan oleh Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). BBS membantu memastikan bahwa organisasi tidak akan hanya fokus pada hasil keuangan, tetapi akan mempertimbangkan kinerja mereka saat ini & faktor yang akan memungkinkan kesuksesan yang berkelanjutan. Perlu dipastikan bahwa pandangan lengkap tentang kinerja organisasi diukur dan dipantau

Terdapat 4 aspek yang harus diperhatikan, sesuai rekomendasi BBS, yaitu:

- 1) Finansial – contoh: tingkat biaya pemasok
- 2) Pelanggan – mis: harga yang dikenakan dibandingkan dengan pesaing
- 3) Proses Bisnis Internal – mis: proses kualitas
- 4) Pembelajaran & Pertumbuhan / inovasi – contoh: Pengenalan produk baru



BBS merefleksikan aspek dalam organisasi terkait bagian yang penting yang harus/ membutuhkan untuk selalu dimonitor. Berikut contoh identifikasi beberapa aspek yang harus dimonitor menurut BBS :

Financial Perspective	
GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division
Prosper	Increased market share and ROE

Customer Perspective	
GOALS	MEASURES
New products	Percent of sales from new products Percent of sales from proprietary products
Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
Preferred supplier	Share of key accounts' purchases Ranking by key accounts
Customer partnership	Number of cooperative engineering efforts

Internal Business Perspective	
GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan

Innovation and Learning Perspective	
GOALS	MEASURES
Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing learning	Process time to maturity
Product focus	Percent of products that equal 80% sales
Time to market	New product introduction vs. competition

III. Metode/ Teknik Penyelidikan (Investigate situation)

Di dalam proses Analisis bisnis, biasanya kita dihadapkan pada suatu situasi dan kondisi adanya persoalan atau isu yang muncul dan perlu direspon untuk menemukan akar persoalan dan solusinya. Dalam situasi seperti ini perlu dilakukan suatu investigasi / penyelidikan terkait isu / persoalan tersebut.

Ada terdapat sejumlah Teknik/ metode yang bisa membantu dalam proses melakukan penyelidikan terkait persoalan yang dihadapi. Pemilihan Teknik yang tepat dalam penyelidikan sangat penting dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Terdapat pendekatan secara kualitatif maupun kuantitatif yang bisa dilaksanakan. Penting juga didalam setiap proses tersebut untuk bisa menggunakan berbagai Teknik dokumentasi yang menarik dan memudahkan dalam melakukan penyelidikan tersebut. Beberapa Teknik dalam investigasi diantaranya:

A. Teknik Penyelidikan Kualitatif

Penyelidikan kualitatif digunakan untuk menemukan fakta dan opini tentang suatu masalah. Pendekatan ini membantu Bisnis Analis memahami orang-orang yang terlibat dalam masalah ini, seberapa reseptif mereka untuk berubah, mengidentifikasi harapan & ketakutan mereka, menemukan siapa yang mungkin menjadi sekutu atau lawan. Informasi ini sangat berharga dalam analisis & pengelolaan pemangku kepentingan

Teknik kualitatif adalah:

- Wawancara (interview)
- Lokakarya (Workshop)
- Pengamatan (Observation)

1. Interview

Wawancara adalah salah satu teknik pencarian fakta, investigasi atau elisitasi utama yang digunakan oleh BA & biasanya terdiri dari diskusi satu lawan satu dengan pemangku kepentingan dalam tugas analisis bisnis. BA dapat mewawancarai lebih dari satu orang.

Orang yang mewawancarai disebut interviewer sedangkan orang yang diwawancarai disebut interviewee. Wawancara yang sukses memiliki 3 tahap utama:

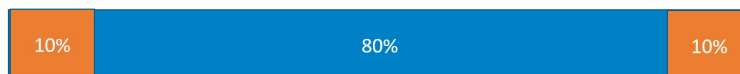
- Perencanaan & persiapan
- Wawancara
- Menindaklanjuti (follow up)

Pada tahap perencanaan & persiapan, terdapat 2 hal pertanyaan mendasar:

- Siapa yang ingin saya Wawancara,?
- apa yang saya tanyakan kepada mereka?

Narasumber dapat dipilih karena beberapa alasan: **Manajer senior**, yang telah menugaskan & memiliki pengaruh signifikan, **pengguna akhir**, yang pekerjaannya akan dipengaruhi oleh pekerjaan BA & yang dapat memberikan informasi terperinci kepada analis.

BA harus membuat agenda & daftar pertanyaan terperinci dan memutuskan kapan & di mana akan melakukan wawancara. Tindak lanjut setelah wawancara termasuk mengirimkan salinan catatan kepada orang yang diwawancarai & meminta mereka untuk mengkonfirmasi pemahaman & interpretasi BA. Catatan, harus ditulis sesegera mungkin setelah wawancara, sementara diskusinya masih relatif segar. Alokasi waktu untuk proses interview idealnya diawali dengan pembukaan (introduction & scene setting 10%, main question 80%, dan penutup 10%.



Gambar. Alokasi waktu pada proses interview

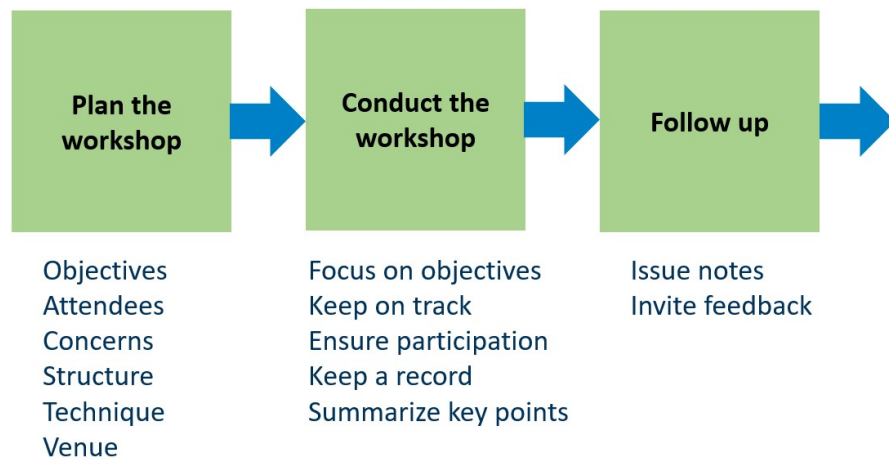
2. Workshop

Workshop (Lokakarya) pada dasarnya adalah pertemuan sekelompok pemangku kepentingan dalam sebuah proyek untuk:

- Menyetujui arah & ruang lingkup proyek
- Mengidentifikasi & menyetujui bisnis dan / atau persyaratan sistem

- Meninjau & menyetujui analisis produk

Proses workshop mencakup 3 tahap berikut :



Gambar. Proses Workshop

1) Workshop Roles :

- Participant
- Scribe
- Facilitator

2) Ice-braking technique

- Personal introduction
- Fact or fiction
- Marooned
- Bodyguard & Assasins
- Discovery technique
- Brainstorming
- Round Robin
- Post it exercise etc.

3) Documentation Technique

- Notes on flipchart
- Post it notes

- Context & use case diagram
- Rich pictures
- Mind map

Berikut adalah beberapa kelemahan & permasalahan yang sering terjadi terkait pelaksanaan workshop:

- Peserta benar dan salah; peserta workshop yang dilibatkan sebaiknya merupakan stakeholder yang tepat terkait topik workshop
- Jumlah peserta; jumlah peserta harus optimal dan merepresentasikan pihak-pihak terkait
- agenda workshop yang terlalu ambisius
- Durasi; durasi waktu yang terbatas
- Lokasi; pilihan lokasi yang tepat
- Pilihan Teknik dalam pelaksanaan workshop
- Dokumentasi workshop yang baik
- Analisis bisnis (BA) sebagai fasilitator
- Kehilangan kendali sering terjadi pada workshop dengan peserta yang terlalu banyak.

3. Observasi

Observasi merupakan proses pengamatan langsung, BA pergi & melihat proses kerja-usaha misalnya-untuk diri mereka sendiri. Pengamatan adalah aktivitas tambahan yang berharga untuk mendukung / meyakinkan bahwa laporan utama adalah benar.

Hal ini terkait untuk alasan :

- Kesulitan menggambarkan dengan jelas apa yang sebenarnya mereka lakukan sehari-hari
- Sama halnya, pengetahuan tacit yang perlu cross check.
- Fakta bahwa orang tidak selalu benar melakukan apa yang mereka katakan dalam praktik.

Variasi: observasi terstruktur, STROBE (Pengamatan Struktur Lingkungan Bisnis), Shadowing (Pembayangan), analisis protocol, Studi etnografi.

B. Teknik Penyelidikan Kuantitatif

1. Questionnaires

Questionnaires / kuisisioner disebut juga "survei". Kuisisioner digunakan untuk memperoleh persyaratan, mengumpulkan informasi atau untuk memvalidasi dengan kelompok orang yang lebih luas. Informasi sudah diperoleh dari kelompok yang lebih kecil dengan menggunakan wawancara atau lokakarya (workshop).

Kuisisioner mungkin merupakan pemikiran terbaik dari teknik investigasi lini kedua. Tetapi dalam beberapa situasi, kuisisioner menjadi teknik pencarian fakta utama dalam populasi pengguna yang tersebar luas.

Ketika kuisisioner digunakan harus mempertimbangkan dengan hati-hati, bagaimana cara menganalisis data setelah dikumpulkan dan menginterpretasikan hasilnya.

Kunci sukses dalam kuisisioner antara lain ;

- Menjadi jelas tentang tujuan apa yang dicapai
- Menjadi realistis dalam ruang lingkup
- Merancang kuisisioner dengan cara yang membuat tujuannya jelas & penyelesaiannya mudah
- Keterlibatan & hubungan erat dengan responden, meminimalkan tingkat respons yang rendah

Elemen Kuisisioner:

Title	
Heading section	<ul style="list-style-type: none">• Explanation• Incentive• Return
Classification section	<ul style="list-style-type: none">• Categories• Range
Data section	<ul style="list-style-type: none">• Questions• Possible answers• Comment

Satu masalah nyata yang sering dialami dengan penggunaan kuesioner adalah tingkat respons yang rendah. Peneliti dapat menawarkan semacam insentif untuk responden yang mengembalikan kuesioner. Tingkat respons yang buruk, sehingga sampel kecil pun harus diambil. Jaminan anonimitas penting bagi responden untuk privasi / kerahasiaan.

Penggunaan Kata & frasa yang tepat dalam pertanyaan penting supaya maksud bisa diterima/ dipahami dengan jelas dan tidak ambigu. Selain itu perlu juga untuk memberikan beberapa pertanyaan / komentar terbuka untuk menangkap masukan dari responden.

Penggunaan Kertas maupun survei online, merupakan tools yang bisa digunakan. Penggunaan survei online pada saat ini banyak dilakukan dan sangat membantu dalam mempercepat distribusi kuisisioner, jangkauan dan fleksibilitas cara mengaksesnya.

2. Sampling

Sampling disebut juga aktivitas pengambilan sampel/ pengukuran kerja/ pengambilan sampel rekaman

Sampling adalah salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif selama tugas analisis data bisnis-terutama tentang bagaimana orang menghabiskan waktu mereka. Dengan melakukan sampling , BA (Analisis Bisnis) dapat memahami di mana letak masalah & apa masalah sebenarnya.

Teknik ini memberikan masukan untuk kasus bisnis untuk perubahan. Sebelum melakukan sampling, BA perlu mempersiapkan;

- Bicaralah dengan Manajer departemen & orang-orang yang bekerja di sana untuk menjelaskan tujuan sampling.
- Cari tahu kegiatan apa yang mungkin terlihat selama periode pengambilan sampel
- Tentukan interval sampling (15 menit cukup)

Teknik pengambilan sampel memberi kami data kuantitatif yang cukup andal & memberikan masukan untuk kasus bisnis dengan memberikan gambaran tentang situasinya.

Terkait Teknik sampling, masalah berperilaku biasanya terjadi dan seolah dibuat-buat, karena mereka mengetahui sedang dilakukan pengambilan/ pengukuran sampling.

Date/time	Person						
4 th January	Angie	Jack	Tom	Claire	Petra	Darren	Tracy
09:44	1	1	2	1	4	5	6
10:00	1	5	2	4	7	4	1
10:33	4	4	2	1	1	6	7
10:55	1	1	4	1	1	1	1
11:21	1	4	2	4	4	1	5
12:17	6	6	2	1	6	1	4
12:19	6	6	4	1	6	1	1
13:08	4	4	6	6	1	6	6
13:22	4	1	6	6	1	6	6
13:28	5	1	6	6	1	6	6
13:37	3	1	6	6	1	6	6
14:26	3	1	2	1	5	7	1
15:14	3	4	2	4	4	1	4
15:57	4	4	4	1	6	1	7
16:20	3	1	2	2	1	1	5
16:39	3	1	2	2	1	4	4
17:08	3	1	2	4	1	5	6
<u>Activity codes</u> 1 = Amending account details 2 = Setting up new account 3 = Setting up new standing order 4 = Making interaccount transfer 5 = Discussions with supervisor 6 = Not working 7 = On other work							

Gambar. Contoh form untuk sampling

Date	4 th January			5 th January			6 th January		
Activity	Number	%	Moving avge %	Number	%	Moving avge %	Number	%	Moving avge %
1	40	34	34	32	29	21	28	27	30
2	12	10	10	15	13	12	12	12	12
3	6	5	5	8	7	6	7	7	6
4	24	20	20	20	18	19	22	22	20
5	7	6	6	9	8	7	8	8	7
6	26	22	22	25	22	22	20	20	21
7	4	3	3	3	3	3	5	5	4
Total observations	119			112			102		

Gambar. Rekap data sampling

3. Special purpose record

Special purpose dalam pekerjaan analisis bisnis, sangat berguna untuk mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif

Misalnya : memeriksa bagian penanganan pengaduan

- Berapa banyak keluhan yang dibuat?
- Tentang apa ?
- Berapa lama untuk menanggapi mereka? dll.

Special-purpose record for complaints handling

Issue	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri
Non-delivery					
Late delivery					
Wrong product					
Defective product					
Poor service					
Other					
Daily totals:	20	17			

Detailed weekly timesheet

Issue	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri
Non-delivery	1.00	1.25			
Late delivery	0.50	0.50			
Wrong product	0.50	0.50			
Defective product	0.50	0.25			
Poor service	0.75	0.50			
Other	0.75	1.50			
Daily totals:	4.00	4.50			

Gambar. Contoh terkait special purpose record

4. Document Analysis

Pemeriksaan sistematis sumber data, biasanya formulir, tetapi juga screen layout dan laporan. Informasi yang tersisa untuk direkam meliputi:

- Urutan pengarsipan
- Media penyimpanan
- Disiapkan oleh
- Informasi pembuat & kapan dibuat
- Jangka waktu penyimpanan
- Lokasi penyimpanan
- Volume
- Pengguna
- Informasi data barang

Document specification				
Project ID and name: P027HR System Study				
Document name: <i>Training record sheet</i>	Project file reference: <i>Doc 10</i>	Description: <i>Record of training courses attended by employees</i>	Sheet: <i>1 of 1</i>	
Stationery ref: <i>Form TR01</i>	Size: <i>A4 (landscape)</i>	Number of parts: <i>1</i>	Method of preparation: <i>Handwritten</i>	
Filing sequence: <i>Alphabetical by surname</i>	Storage medium: <i>Loose-leaf cards</i>	Prepared by/maintained by: <i>HR clerk or HR manager</i>		
When created: <i>When employee joins</i>	Retention period: <i>3 years after leaving service</i>	Storage location: <i>HR Department</i>		
Volumes per: <i>Month</i>	Minimum: <i>0</i>	Maximum: <i>10(new employees)</i>	Average: <i>3</i>	Growth rate/ fluctuations: <i>Not applicable- volume fairly static</i>
Users/recipients: <i>Personnel Department Line Manager Line Manager Subject</i>	Purpose: <i>Review training Review training Appraisal To check</i>	Frequency of use: <i>As required As required Annually As required</i>		
Data item:	Format/description:	Value range:	Sources of data:	
<i>Name</i>	<i>Alphanumeric(25). First and surname</i>	<i>Any</i>	<i>Application form</i>	
<i>Payroll number</i>	<i>Numeric(6)</i>	<i>00000-1999999</i>	<i>Application form</i>	
<i>Date of course</i>	<i>Numeric(6) (DD/MM/YY)</i>	<i>Dates</i>	<i>HR clerk</i>	
<i>Name of course</i>	<i>Alphanumeric(50)</i>	<i>Any</i>	<i>Brochures</i>	
<i>Training provider</i>	<i>Alphanumeric(50)</i>	<i>Any</i>	<i>Brochures</i>	
<i>Result if tested</i>	<i>Alphanumeric(4)</i>	<i>Pass/Fail</i>	<i>Training provider</i>	
<i>Comments</i>			<i>Not used</i>	

Gambar. Contoh document analysis report

C. Teknik Dokumentasi Hasil Penyelidikan

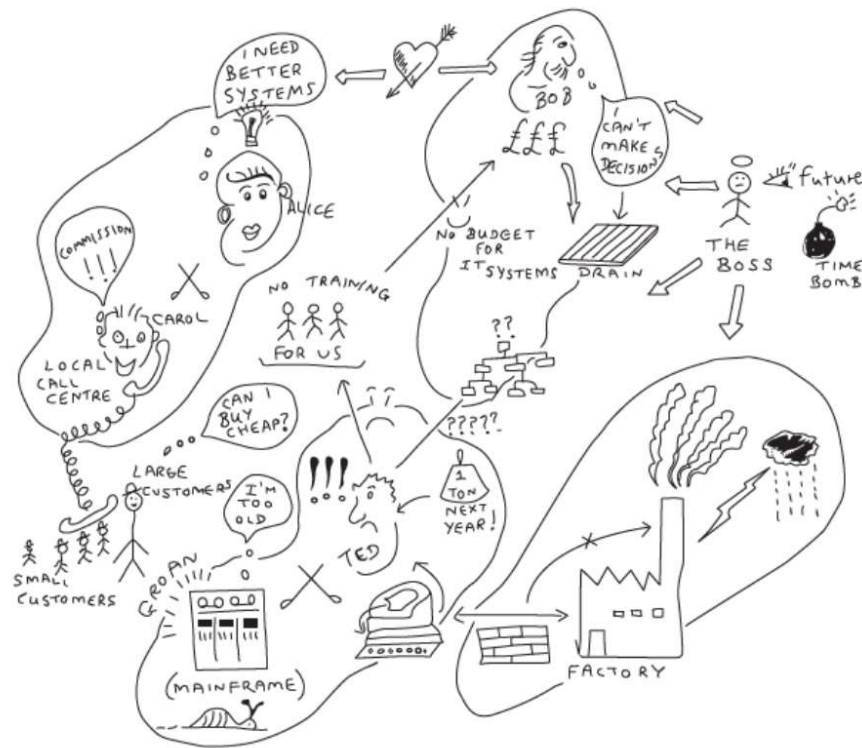
1. Rich Picture

Dipopulerkan dalam soft system metodologi oleh Peter Checkland (1980-an). Idennya adalah untuk menangkap dalam bentuk gambar elemen penting dari isu atau masalah bisnis untuk memfasilitasi pemahaman & analisis yang lebih holistik.

Tidak ada aturan, atau tentang simbol yang harus digunakan, jadi teknik formatnya sangat bebas. Biasanya untuk mewakili dalam rich picture meliputi:

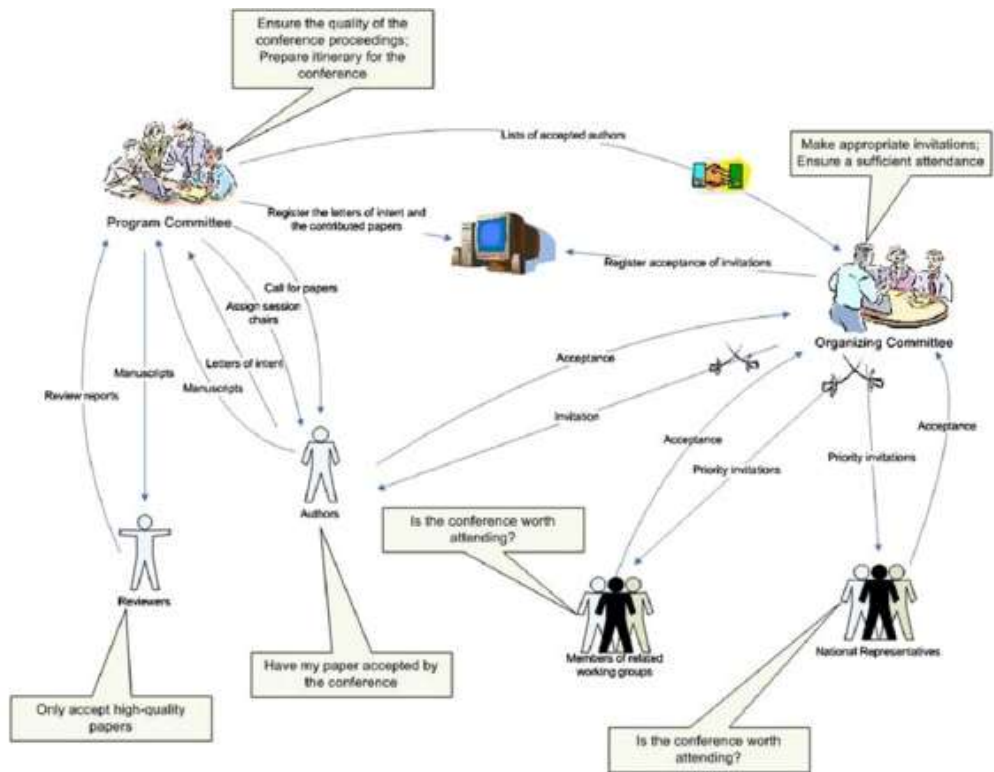
- Pelaku utama (actor) dalam proses/sistem bisnis
- Pandangan, ide & perhatian para aktor tersebut
- Menggambarkan apapun yang di ketahui tentang struktur organisasi & masalah
- Gambaran Kesan terhadap proses bisnis
- Kesan terhadap budaya & iklim organisasi

Example rich picture (of a sales organisation)



Berikut beberapa penjelasan dari Rich picture diatas :

- Bob khawatir bahwa akan adanya kebocoran pada keuangan di perusahaan
- Alice frustrasi dengan ketidakcukupan sistem TI
- Sistem IT lama & lambat
- Bos melihat masa depan sebagai bom waktu jika organisasi tidak meningkatkan kinerjanya
- Kurangnya latihan
- Awan hitam menggantung di atas pabrik perusahaan
- Ada ketegangan antara alice & carol
- Di mana Ted (kepala TI) masuk ke dalam struktur organisasi



Gambar. Contoh rich picture utk Conference Committee

Beberapa orang menyukai kebebasan berekspresi (bukan deskripsi tekstual yang panjang)

Rich picture adalah "brain dump" semua yang telah ditemukan BA dalam studi awal mereka & daftar masalah yang perlu diselidiki lebih lanjut.

Menggambar sangat penting untuk penggunaan Rich picture (RP) , tetapi tidak semua orang sama-sama berbakat dengan keterampilan menggambar RP untuk meringkas hasil beberapa wawancara. RP menyediakan metode komunikasi yang sangat baik ke pemangku kepentingan bisnis.

2. Mind Map

Main map sering dikenal juga sebagai: jaringan semantik/ web & peta konsep

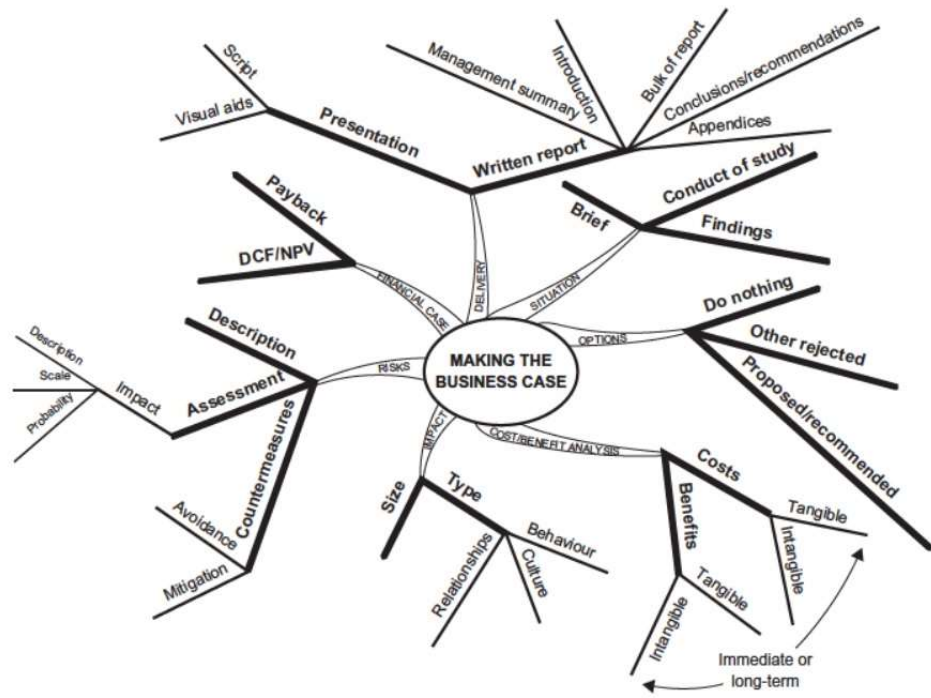
Peta pikiran sebagai representasi visual dari seperangkat ide, kata-kata, hal-hal atau tugas & hubungan di antara mereka (Tony Buzan, 2006)

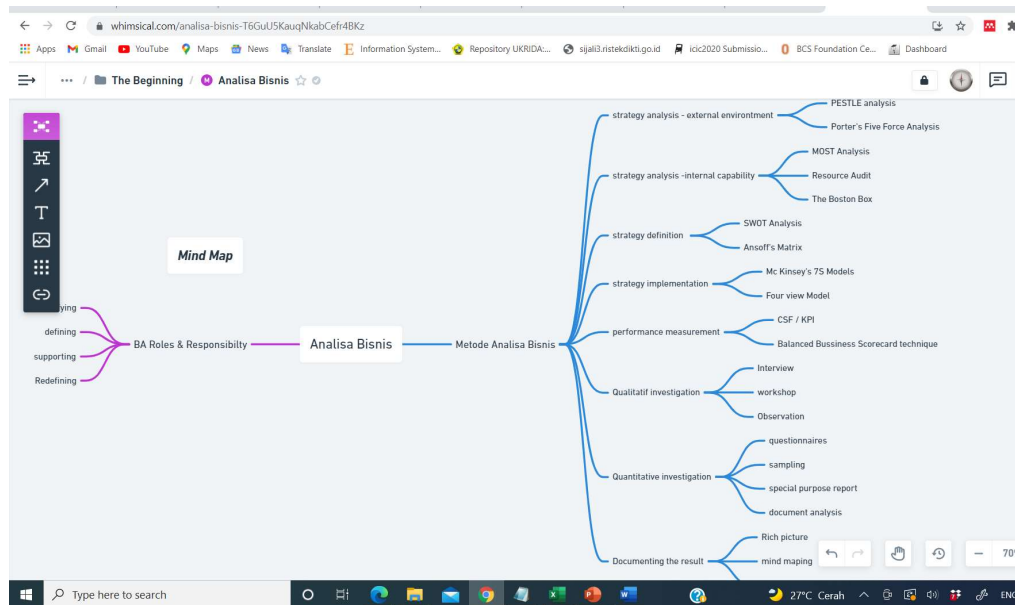
Dapat digunakan dalam beberapa situasi, termasuk pembangunan tim & upaya kooperatif lainnya, untuk catatan selama wawancara & pertemuan / lokakarya lainnya.

Main map bisa dibuat dengan tangan / aplikasi computer. Penggunaan aplikasi computer untuk melakukan main map sangat membantu membuat main map yang baik dan rapi.

Peta pikiran dimulai dengan ide sentral dari kasus bisnis.. Cabang-cabangnya kemudian dapat dikembangkan menjadi lebih & lebih detail

Example of a mind map





Gambar. Main Map dengan whimsical.com

BA (Bisnis Analyst) dapat membuat main map garis besar dari hasil proses wawancara. Saat menggunakannya dalam lokakarya (workshop), fasilitator dapat membuat main map sebagai partisipasi ide dari peserta workshop.

Tony Buzan mengklaim bahwa peta pikiran / main map berfungsi karena main map mencerminkan cara pikiran manusia mengatur/ mengelola informasi.

Tema sentral pada main map mengarahkan ke cabang dibawahnya & dengan demikian turun ke tingkat detail yang lebih rendah & lebih rendah, demikian seterusnya.

3. Context Diagram

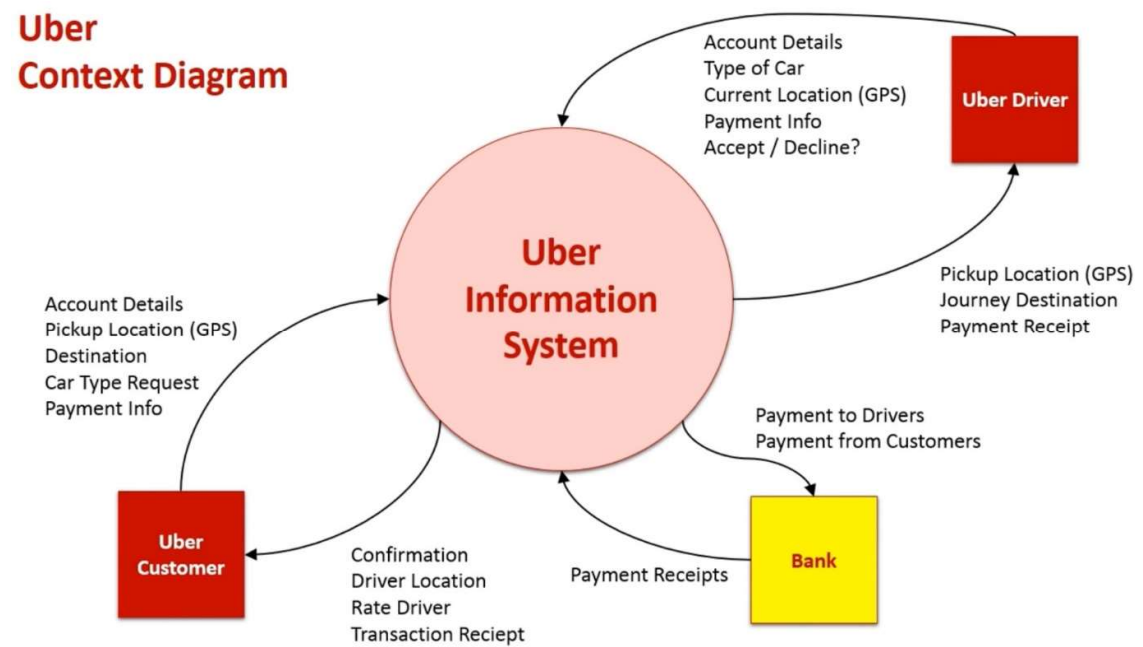
Ide Context diagram telah muncul dalam berbagai pendekatan 'terstruktur' untuk pembangunan system selama bertahun-tahun, seperti pada diagram konteks- Unified Modeling Language (UML) (Arlow & Neustadt, 2005)

Ide penting dari diagram konteks adalah bahwa ia menunjukkan sistem TI yang diusulkan dalam kaitannya dengan dunia yang lebih luas kepada orang-orang dan sistem lain yang harus berinteraksi dengannya.

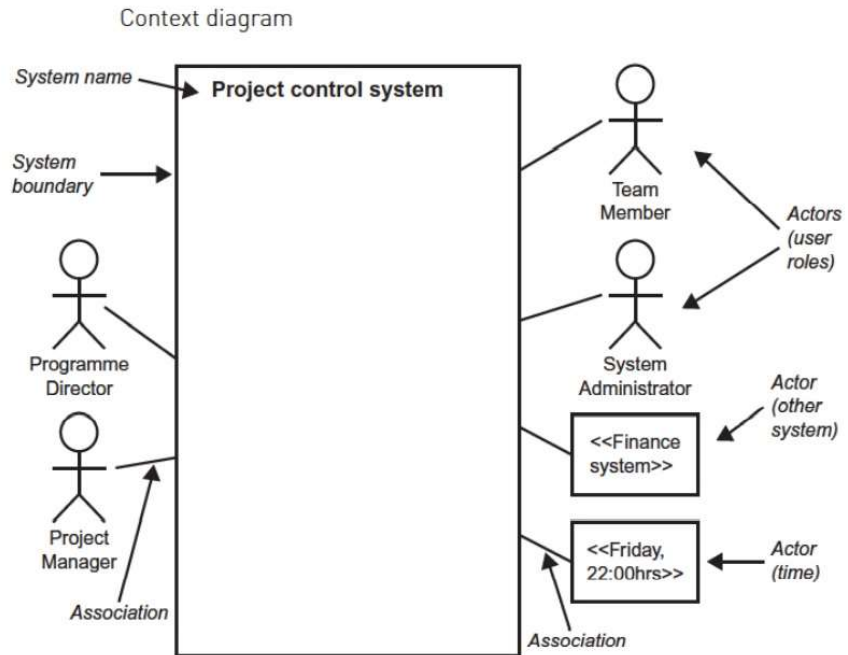
sistem yang diusulkan digambar sebagai kotak di tengah diagram. Di sekitar kotak diposisikan aktor yang berinteraksi dengan menerima input / memberikan output (peran pengguna, sistem lain, waktu)

Diagram konteks (context diagram) dapat dikembangkan oleh BA berdasarkan penelitian yang telah mereka lakukan melalui wawancara, lokakarya, dll.

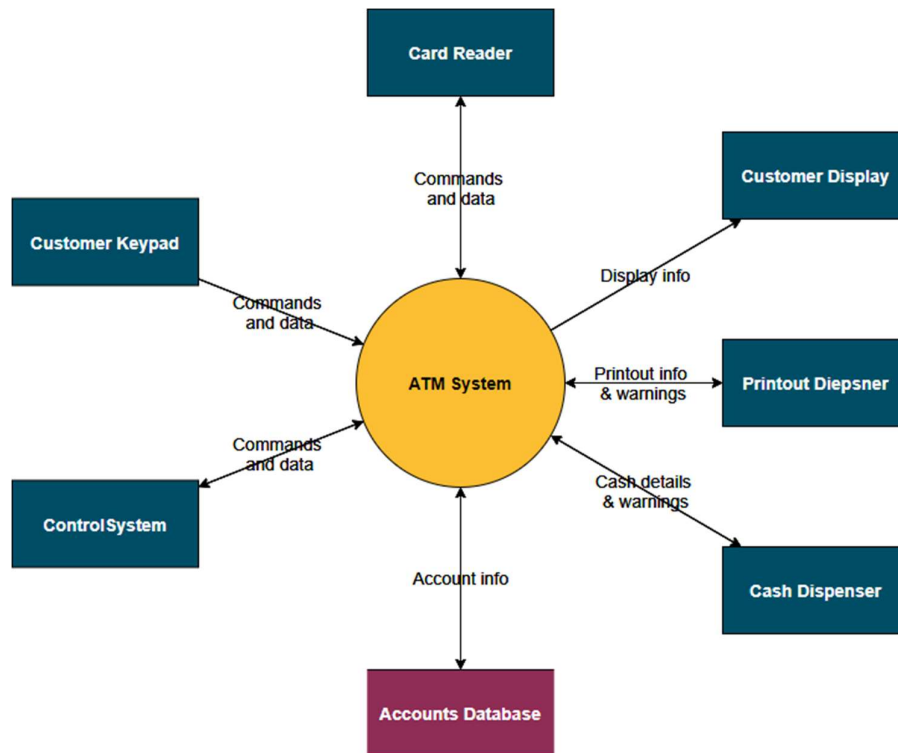
Namun diagram konteks juga merupakan alat yang ampuh untuk digunakan selama lokakarya dengan berbagai pemangku kepentingan



Gambar. Uber Context Diagram



Gambar. Default model context diagram



Gambar. Contoh Context diagram ATM system

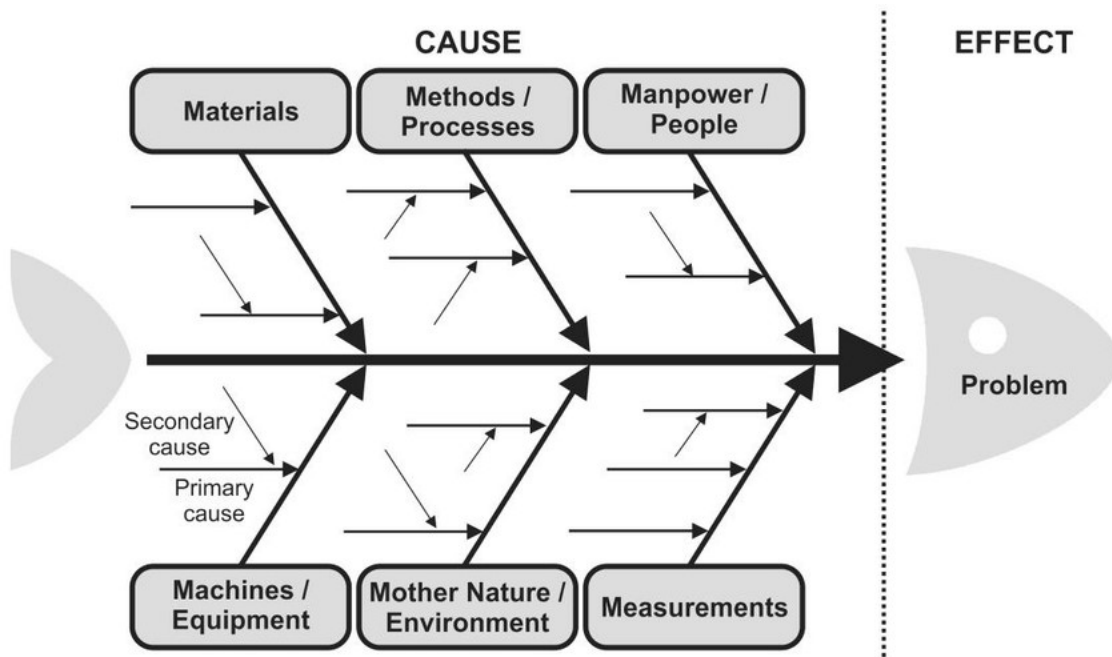
4. Fishbone Diagram

Fishbone diagram sering disebut juga ; Diagram sebab & akibat (cause & effect diagram) / diagram Ishikawa, karena diusulkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa. Fishbone diagram digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah / analisis akar penyebab

Berguna dalam pengembangan produk & proses pemecahan masalah

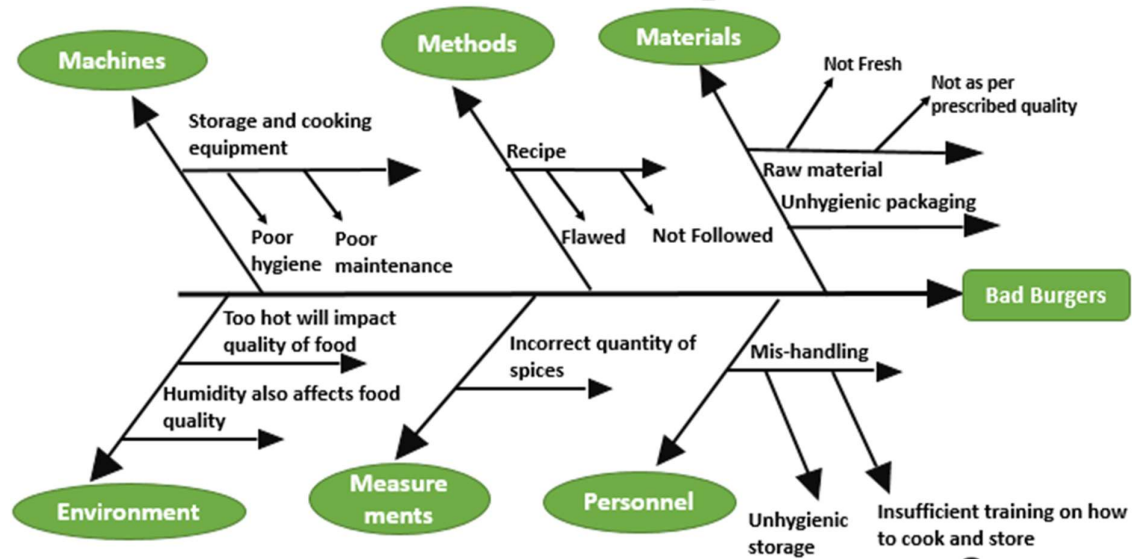
Pembuatan diagram tulang ikan, terdiri dari :

- Kepala ikan masalah (efek)
- Tulang ikan penyebab... akar penyebab
- Validasi penyebab dominan



Gambar. Default model fishbone Diagram

Fishbone Diagram



Gambar. Contoh Fishbone Diagram “bad burgers”

IV. Metode/ Teknik Pengelolaan relasi efektif dengan stakeholder

- Kerjasama dengan stakeholder merupakan salah satu aspek kunci dalam analisis bisnis
- Stakeholder bisa mendukung atau tidak, memberikan kejelasan /tdk, terhadap perubahan yang dilakukan organisasi
- BA perlu melakukan investigasi terhadap situasi bisnis terkait dengan stakeholder dan perlu menganalisis informasi & perspektif yang diperoleh serta berbagai isu yang muncul
- Informasi yang diperoleh bisa sangat berharga dan mengungkap inkonsistensi dan hidden agenda yang terjadi.
- Kegagalan dalam menganalisis masalah terkait relasi dengan stakeholder dapat menyebabkan masalah dikemudian hari dari penundaan, perubahan persyaratan, konflik sampai kepada kegagalan project
- Terdapat 3 tahap yang perlu dilakukan untuk bisa bekerjasama dengan baik dan efektif dengan stakeholder. yaitu :

- 1) Stakeholder identification
- 2) Stakeholder analysis
- 3) Stakeholder management

•

A. Teknik Stakeholder Identification

Investigasi dilakukan untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan/ stakeholder dalam kelompok ini yang memiliki hubungan kerja atau kepentingan.

Untuk memahami jangkauan pandang, jika perlu & menangani perbedaannya

Teknik identifikasi pemangku kepentingan : Stakeholder Nomination, Background Research, The Stakeholder Wheel.

1. Stakeholder Nomination

Teknik Stakeholder Nomination dilakukan dengan mengidentifikasi satu set awal terkait pemangku kepentingan – identifikasi pribadi. Sponsor proyek adalah pemangku kepentingan utama. Melalui Wawancara untuk terlibat dalam diskusi tentang proyek, selanjutnya menentukan manajer kunci & staf bisnis.

Penggunaan Stakeholder nomination (nominasi pemangku kepentingan) biasanya bekerja dalam **pendekatan hierarkis**.

- Sponsor mengidentifikasi manajer kunci.
- semua manajer mengidentifikasi anggota kunci dan seterusnya

Terkadang sponsor atau manajer akan mengidentifikasi orang-orang yang bersimpati dengan pandangan & ide mereka, yang kadang mengakibatkan risiko terkait sejumlah detail penting dihilangkan.

2. Background Research

Ada banyak alasan untuk memulai proyek analisis bisnis; perubahan strategi bisnis, permintaan dari manajer senior, perubahan area bisnis terkait, atau perubahan peraturan.

Memeriksa dokumentasi yang ada akan memberikan informasi yang akan membantu analisis mengungkap berbagai pemangku kepentingan, termasuk mereka yang bekerja di luar area yang diselidiki.

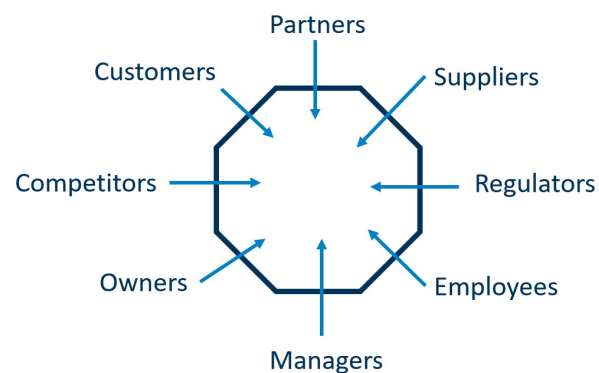
Beberapa contoh dokumen yang dianalisis ; Dokumen awal proyek, studi kelayakan, dokumentasi proyek formal, bagan/diagram organisasi atau struktur proyek...dll

Penggunaan Penelitian Latar Belakang (Background reseach), mencakup :

- Menyediakan dokumen terkait stakeholder yang relevan untuk analisis
- Identifikasi peran, kemampuan potensial, rekam jejak & kinerja dari stakeholder
- Diidentifikasi & dikategorikan selama proses analisis pemangku kepentingan

3. The Stakeholder Wheel

The stakeholder Wheel digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah kelompok stakeholder & menambahkan struktur ke proses mengidentifikasi mereka.



Owners	Owners /shareholders/ government minister/ trustee
Managers	Senior/middle managers with responsibility for running the organization, monitoring progress & delivering the result required by owner
Employees	Operational staff, with responsibility for delivering the product & services of the org.
Regulators	External bodies that set & enforce regulation to which the org. must adhere
Suppliers	External organization/individual that provides product & services to the org. listed as suppliers
Partners	Other org. that work with the org. being analyzed to deliver complementary/ supplementary product/ services
Consumers	Recipient of the org's product / services are listed as its customers
Competitors	Other org. that deliver their version of the product/services to the same set of customers

Teknik ini digunakan dengan melihat secara sistematis pada setiap kelompok & memeriksa pemangku kepentingan yang mungkin ada di sana

Dalam setiap kelompok dimungkinkan untuk menggunakan identifikasi pribadi & penelitian latar belakang.

Teknik ini juga merupakan bentuk checklist bagi analis sebelum dilakukan analisis stakeholder lebih lanjut.

Pemangku kepentingan internal sebagai fokus analisis BA (Bisnis Analis)

Pemangku kepentingan eksternal seringkali kurang jelas untuk diidentifikasi

BA harus memantau Tingkat kepentingan pemangku kepentingan

Ketika merencanakan perubahan pada organisasi, itu akan berdampak pada hubungan dengan stakeholder /pemangku kepentingan.

B. Teknik Stakeholder Analysis

Analysis stakeholder dilaksanakan dengan meneliti semua pemangku kepentingan atau kelompok pemangku kepentingan & mengkategorikannya menurut faktor-faktor seperti tingkat pengaruh & area perhatian mereka

Dengan membuat analisis stakeholder berarti menyediakan sarana / informasi bernilai untuk memutuskan strategi pengelolaan pemangku kepentingan yang akan diadopsi.

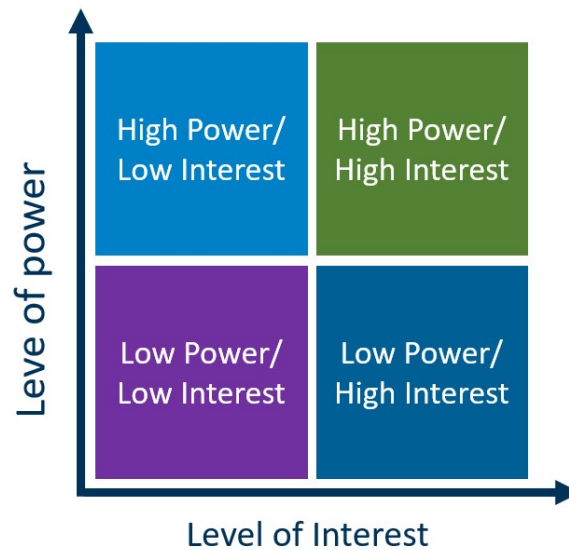
Teknik analisis pemangku kepentingan: The power/ interest atau power/impact grid, CATWOE, VOCATE atau PARADE , Business activity modeling (Pemodelan aktivitas bisnis), RACI atau RASCI.

Menganalisis pemangku kepentingan adalah kunci untuk bekerja dengan baik dengan mereka

1. Power /Impact grid

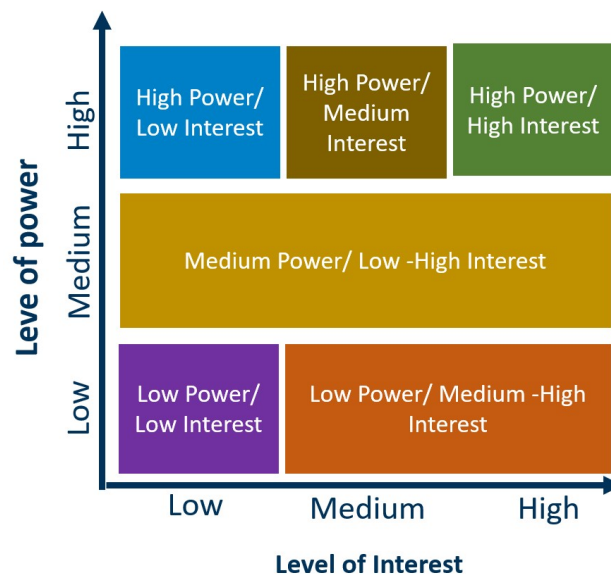
Varian: Influence/interest grid atau power/ impact grid

Matriks dua dimensi & pemangku kepentingan diplot pada model matriks 2x2 :



High power/ high interest	Key stakeholder who need to managed actively. These are people who need to be kept informed of each step in project & whose views need to be taken into account. They will be instrumental in achieving the project outcomes.
High power/ low interest	The senior stakeholder who usually only need to be kept satisfied that the work is travelling in the right direction. Strong influence stakeholder
Low power/ high interest	Typically the stakeholder who will have to operate the new business system. This may lead to change to their roles, responsibilities & skill requirement. Working at operational level, little power to influence decisions
Low power/ Low interest	Stakeholder who are the fringes of study. External supplier, infrequent customer that not concerned about & less aware of its internal operation

Model Matrix 3x3



High power/ high interest	Key stakeholder who required constant, active communication & management
High power/ medium interest	Stakeholder that we need keep satisfied. Careful management of stakeholder
High power/ low interest	Senior stakeholder
Medium power/low to high interest	Middle manager from across the org/ some more important customer & suppliers
Low power / low interest	Stakeholder without direct interest/ involvement in the business situation
Low power / medium to high interest	These stakeholder are business staff who will operate any new business process

Identifikasi & kategorikan pemangku kepentingan dalam matriks 2x2 / matriks 3x3

Setiap kategori pemangku kepentingan perlu dikelola dengan cara yang berbeda untuk memperhitungkan tingkat kekuasaan & kepentingan mereka

- Kelola secara aktif (high power/high interest)
- Keep satisfy (high power /medium interest stakeholder)
- Watch (amati) (pemangku kepentingan high power/low interest)
- Tetap onside (pemangku kepentingan kekuatan menengah-rendah hingga tinggi)
- Tetap terinformasi (pemangku kepentingan daya rendah / menengah hingga tinggi)
- Abaikan (pemangku kepentingan daya rendah/kepentingan rendah)

2. CATWOE / VOCATE/ PARADE

Variants :

VOCATE (viewpoint, owner, customer, actor, transformation & environment)

PARADE (perspective/point of view, activity, recipient, actor, decision maker & environment)

Alasan utama untuk mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan adalah untuk memastikan bahwa kita memahami ide, prioritas & keinginan mereka.

Salah satu fitur terpenting dari analisis pemangku kepentingan/ stakeholder adalah melibatkan pengungkapan arah yang diyakini oleh setiap pemangku kepentingan yang harus diambil oleh organisasi.

CATWOE technique di perkenalkan oleh Prof. Peter Checkland & tim.

Pendekatan yang sangat baik untuk memahami apa nilai pemangku kepentingan & dampaknya terhadap arah proyek. Pelanggan, Aktor, Transformasi, pandangan dunia, Pemilik, Lingkungan.

Customer	The beneficiary of recipient of the output of the business system
Actor	The roles that perform the transformation (main business process)
Transformation	The core process that delivers the services to customer
World of view	The underlying set of values, belief & priorities that explain the existence of the transformation
Owner	Individual / group with authority to change significantly or even close down the business system
Environment	The rules & constrains that have to be taken as a given within the environment surrounding the business system

The key to CATWOE is the “W” World of view (Weltanschauung) then “T” & others

Understanding stakeholder world of view is a fundamental step in understanding the perceived needs, priorities & values (reveal hidden agendas) (ex; sales force – just gain much commission of sales in mind set)

Example :

C – young customer who require fashionable clothes at affordable prices

A – cloth designer, sales staff, store manager, fashion buyers

T- selling inexpensive, fashionable clothes

W- the opinion that there is a desire from young customer for inexpensive fashionable clothes. Company will be successful if we satisfy that demand

O – board of company

E – the economic situation, market desire for inexpensive fashion

3. Business Activity Modelling

Business Activity Model (BAM) build on the transformation element of CATWOE.

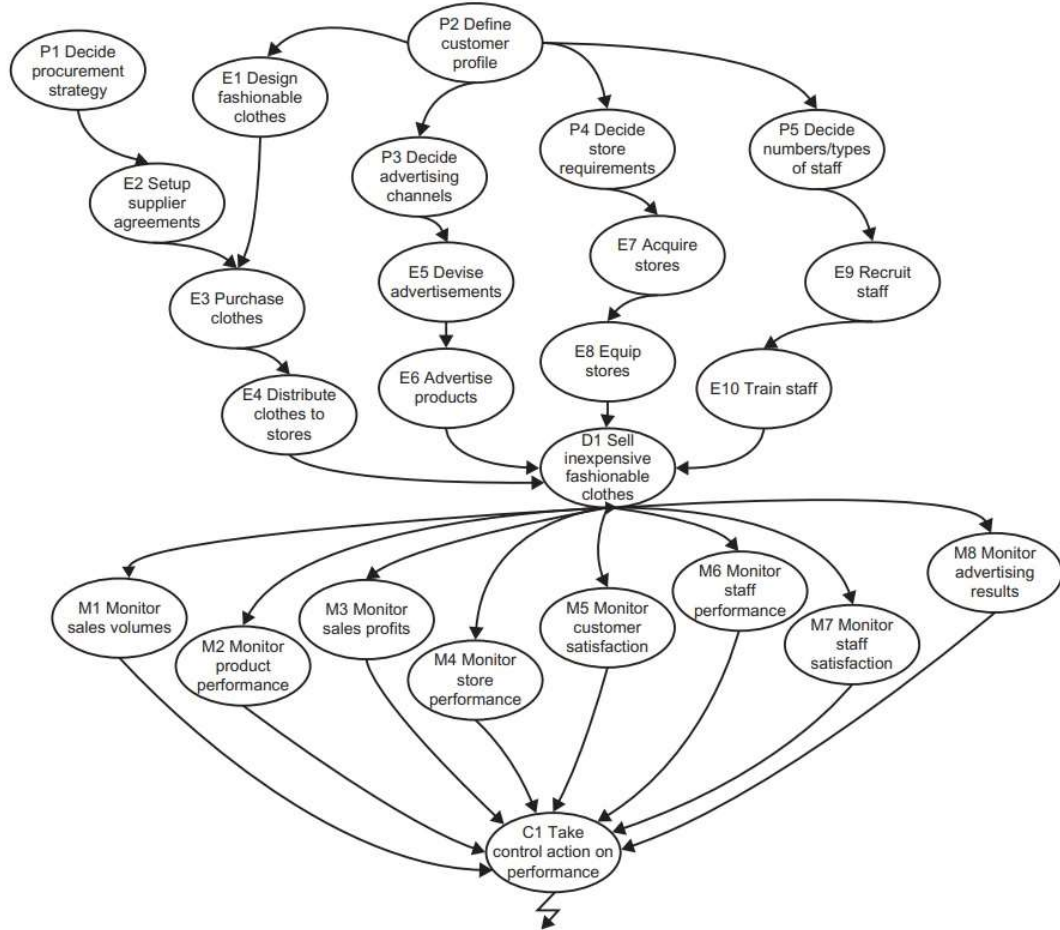
Show high-level activities & the logical dependencies between them

BAM is used in gap analysis & identification of option for business improvement through business process model or swim lane diagrams

There a 5 type business activity that are represented:

- Do
- Enable
- Plan
- Monitor
- Control

Figure 3.4 Business Activity Model for a high-street clothing retailer



4. RACI/ RASCI

RASCI (Responsible, accountable, Supportive, consulted, informed)

Variants: RACI (Responsible, accountable, consulted, informed) or

ARCI (Accountable, responsible, consulted, informed)

Bagan RASCI adalah matriks yang digunakan untuk mencantumkan semua tugas yang akan dilakukan dalam suatu proyek atau proses bisnis. Peran pemangku kepentingan diplot di bagian atas matriks dan rangkaian tugas di sepanjang sumbu vertikal

Responsible	person required to own a particular problem, process or task
Accountable	the person ultimately accountable to the business for the area under consideration & responsible for approving the completed work (responsible stakeholder report to the accountable stakeholder)
Supportive	People who can provide resource or other forms of support during the project & the change implementation
Consulted	People who can provide information or capability necessary to complete the work
Informed	People who must be notified of the result, but who do not have to be consulted about the work

	Project Sponsor	Project Manager	Business Analyst	Operations Manager	Sales Clerk
Record Customer Orders			I	A/S	R/C
Document Requirements	A		R		C
Plan Stage	S/C	A/R	I	I	
Approve Request for Change	A	S	R	C/I	C/I

Gambar. Contoh RASCI Chart

C. Teknik Stakeholder Management

Stakeholder management merupakan bagian penting dalam Analisa bisnis maupun perubahan bisnis dalam proyek. Dengan memahami karakteristik stakeholder kita bisa melakukan pendekatan yang tepat dalam berkomunikasi & berinteraksi dengan stakeholder. Teknik dalam stakeholder management akan membantu kita memiliki membangun relasi yang baik dan efektif dengan para stakeholder.

Pada akhirnya dengan Kerjasama yang baik dan efektif dengan stakeholder maka keberhasilan projek akan bisa dicapai. Disinilah pentingnya pengelolaan stakeholder supaya project manager dan Bisnis Analis bisa membangun tim yang solid dan bekerjasama dengan efektif.

Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam menjalankan stakeholder manajemen. Berikut ini adalah Prinsip-prinsip Clarkson dalam Stakeholder Manajemen :

1. Mengetahui dan memonitor stakeholder
2. Mendengarkan dan berkomunikasi dengan stakeholder
3. Menerapkan mekanisme yang sensitive terkait klaim dan persyaratan stakeholder
4. Kemandirian dalam minat dan mendistribusikan manfaat yang sesuai
5. Bekerjasama dengan entitas public dan swasta yang lain
6. Menghindari melakukan aktivitas yang melanggar hak stakeholder
7. Keterbukaan dalam setiap aktivitas

1. Stakeholder Management Planning

Stakeholder Management Planning (Stakeholder map), merupakan teknik yang dilakukan dengan cara membuat suatu dokumentasi dari hasil identifikasi dan analisis stakeholder yang sudah dilakukan. Dengan Teknik dihasilkan dokumentasi “stakeholder map” yang menjadi alat yang menghimpun berbagai data dan informasi terkait masing-masing stakeholder.

Beberapa hal terkait stakeholder map yaitu : nama stakeholder, level pengaruh dan kekuatan stakeholder, stakeholder interest/concern, issue, perilaku stakeholder, support, peran dan aktivitas yang diharapkan, pesan yang disampaikan, action & komunikasi.

Stakeholder map digunakan sebagai ringkasan dari semua informasi penting tentang setiap stakeholder, baik secara individu maupun kelompok.

Stakeholder map membantu project team untuk mengambil keputusan terkait pendekatan terhadap setiap stakeholder.

Stakeholder kunci, stakeholder yang memiliki pengaruh kuat maupun kurang perlu penekanan pendekatan yang berbeda, walaupun semua tetap perlu untuk diperhatikan. Dengan mengetahui berbagai karakteristik dan informasi setiap stakeholder akan membantu dalam memutuskan dan melakukan pendekatan yang sesuai.

Perubahan stakeholder menjadi hal yang mendasar yang bisa mempengaruhi hasil analisis yang sudah dimiliki. Untuk itu sebaiknya penting melakukan update terhadap identifikasi dan analisis stakeholder, sehingga informasi dalam stakeholder map akan selalu update. Beberapa hal yang biasanya berubah pada stakeholder misalnya terkait prioritas, hal yang diyakini, minat, pengaruh & kekuatan.

Berikut contoh stakeholder Manajemen Plan / Stakeholder map :

Name/role	Steven Lewis, Marketing Director
Power/influence level	High power
Interest level	High interest
Issues and interests	Developed recent revised marketing strategy. Keen to develop web-based marketing approach; sponsoring the change programme to develop this. Likes original and creative ideas.
Attitude	Champion
Desired support	High level of support required (and will be provided).
Desired role	Has been allocated Project Sponsor role and is likely to be proactive in performing this role.
Desired actions	Needs to ensure that the Board are informed and support the project. Needs to ensure that resources, in particular the operations staff, are made available to the project when required.
Messages to convey	Need to emphasise understanding of his requirements, in particular those related to delivering web-based marketing using innovative concepts.
Actions and communications	<ul style="list-style-type: none"> • Discuss objectives, timescale, etc., and create Project Initiation Document (with Project Manager). Gain agreement. • Explain Project Sponsor responsibilities. • Set timescale for regular meetings.

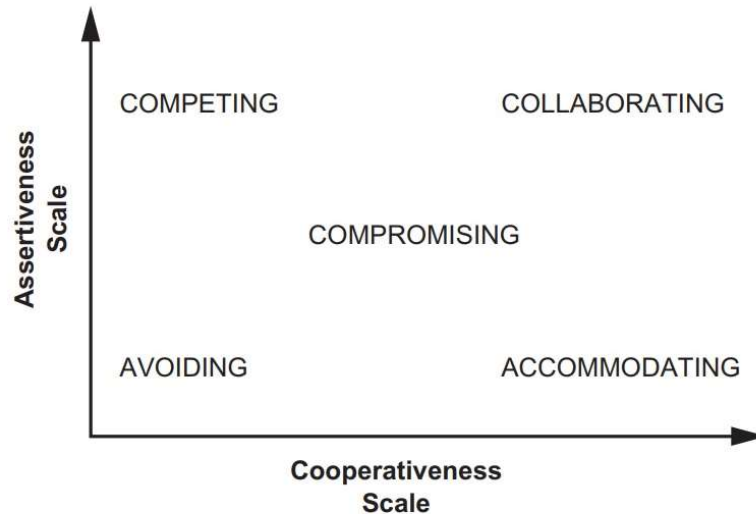
Gambar. Contoh Stakeholder Map

2. The Thomas-Kilmann conflict model / instrument

The Thomas-Kilmann instrument merupakan Teknik dalam manajemen stakeholder, dimana kita dapat melakukan identifikasi dan analisis serta memposisikan stakeholder yang kita analisis pada 5 kemungkina posisi. Pembagian ini didasarkan pada level Kerjasama dan level ketegasan hubungan. Posisi relasi yang dimaksud meliputi :

1) Collaborating

- 2) Accomodating
- 3) Compromising
- 4) Competing
- 5) Avoiding



Gambar. Thomas-Kilmann conflict mode instrument

3. Principled Negotiation

Negosiasi yang berprinsip merupakan Teknik dalam manajemen stakeholder yang menekankan perlunya menggunakan prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam melakukan suatu negosiasi terkait relasi dengan stakeholder. Teknik ini di usulkan oleh William Ury dan Roger Fisher (1982). Terdapat 4 point prinsip utama yang ditetapkan dalam pendekatan ini, yaitu :

- 1) **People** ; melakukan sikap dan komunikasi yang baik terhadap stakeholder
- 2) **Interest** ; perlu memperhatikan interest dan prioritas dari setiap stakeholder
- 3) **Option** ; menerapkan pilihan-pilihan yang merupakan alternatif dalam pengambilan keputusan
- 4) **Criteria** ; menetapkan serangkaian kriteria yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan

Terkait dengan aspek people perlu dipahami bahwa seseorang merupakan entitas yang unik yang berbeda satu dengan yang lainnya. Untuk itu dalam melakukan negosiasi kita perlu melihat beberapa aspek berikut dari seseorang :

- **Persepsi** ; persepsi seseorang berbeda-beda, tergantung dari apa yang diyakini dan pengalaman /latar belakang yang beragam
- **Emosi** ; emosi seseorang berbeda-beda dan sangat dinamis menjadi pertimbangan dalam memilih waktu yang tepat untuk bernegosiasi
- **Komunikasi** ; pendekatan cara komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik dan kebiasaan berkomunikasi stakeholder akan lebih efektif dalam membangun relasi.

Keterikatan dengan stakeholder (stakeholder engagement) merupakan hal penting yang harus diupayakan agar terbangun kepercayaan dalam suatu hubungan dengan stakeholder. Fisher & Ury (1982) juga menganjurkan untuk menyusun BATNA (Best Alternative to a Negotiate Agreement). Hal ini berguna supaya kita memiliki alternatif dan pertimbangan-pertimbangan lain bilamana tidak terjadi kesepakatan dalam suatu negosiasi. Dengan pendekatan ini diharapkan bisa memecah kebuntuan pada suatu proses negosiasi yang sulit dan dapat menemukan keputusan / kesepakatan yang baik untuk semua pihak.

V. Metode/ Teknik Analisis kebutuhan Organisasi

Analisis terhadap kebutuhan organisasi merupakan aktivitas yang penting bagi suatu organisasi supaya organisasi bisa mendefinisikan dengan permasalahan yang dihadapi, menentukan tujuan dan strategi yang tepat bagi organisasi.

Terkadang terjadi kerancuan dalam menangkap apa yang menjadi kebutuhan dan yang merupakan keinginan. Seringkali kita menjumpai apa yang kita inginkan sebenarnya bukan merupakan kebutuhan kita dalam suatu proses. Disinilah perlunya kita untuk bisa melakukan Analisa kebutuhan dengan baik dan benar. Dalam pendekatan analisis sistematis, biasanya kita akan membandingkan situasi saat ini (current situation) sebagai pijakan awal dan menentukan apa yang menjadi keinginan ke depan (conceptual desire situation). Dengan menetapkan 2 kondisi tersebut kita bisa mengidentifikasi kesenjangan (gap) yang ada sehingga kita bisa merencanakan berbagai proses untuk mencapai “desire

situation”. Dalam proses ini kita perlu menetapkan berbagai kebutuhan, requirement dan strategi untuk mencapai tujuan.



Lingkup Analisis kebutuhan biasanya dilakukan pada konteks berikut:

- Organizational modelling
- Business process analysis
- Business change identification

A. Organization Modelling

Analisis kebutuhan pada pemodelan organisasi dimaksudkan untuk menganalisis proses-proses pada berbagai tingkatan dalam organisasi dalam memberikan manfaat kepada pelanggan. Ada beberapa Teknik terkait analisis kebutuhan untuk pemodelan organisasi, diantaranya: Value proposition analysis, value change Analysis, dan Organization Diagram.

1. Value Proposition Analysis

Value Proposition Analysis merupakan perspektif pelanggan terhadap organisasi. Teknik ini membantu untuk mengidentifikasi mengapa pelanggan harus membeli dari satu penyedia dibandingkan penyedia lainnya. Ada berbagai group pelanggan yang masing-masing memiliki pandangannya sendiri dan yang terbaik menurut mereka. Sebagai contoh ;

- Ada pelanggan yang lebih suka berbelanja di supermarket yang dekat dengan rumah sehingga tidak perlu perjalanan yang jauh
- Sebagian pelanggan lebih mementingkan kualitas produk dengan harga yang pantas.
- Sebagian lain ada yang mementingkan harga yang murah & kompetitif

Dalam hal ini setiap organisasi harus memiliki target pelanggan yang sesuai dengan value proposition yang di upayakannya, dan dijalankan dengan strategi yang tepat.

Dengan memahami “value proposition” dapat membantu organisasi dalam meningkatkan proses, dan memprioritaskan berbagai hal yang penting bagi pelanggan.

Dalam menggunakan metode value proposition analysis, kita membuat matrix 3x3 dan mengidentifikasi customer dan menganalisis kategori value yang dipersyaratkan. Terdapat 3 tipe customer meliputi : Owner / senior manager, partner/ reseller, dan end customers.

Sementara pada value category juga dibagi 3; Quality, Financial & Timing.

		CUSTOMERS		
		Owner	Partner	End Customer
VALUE CATEGORIES	Timing	Timing of receipt of financial reports and returns	Timing of receipt of information or goods	Timing of receipt of product/ service
	Financial	Level of dividend	Discount rate	Price of product/ service
	Quality	Reputation of organisation	Quality of service to partner	Quality of product/ service

2. Value Change Analysis

Teknik Value change Analysis dikembangkan oleh Michael Porter. Teknik ini menunjukkan berbagai kelompok aktivitas di dalam organisasi yang bersama-sama memberikan manfaat (produk & layanan) kepada pelanggan.

Metode ini berguna bagi Analisis Bisnis (BA) yang bekerja untuk meningkatkan proses bisnis organisasi. Dengan memahami nilai yang bisa diberikan organisasi kepada pelanggan dan

mengetahui setiap aktivitas yang bisa berkontribusi terhadap hal tersebut, menjadi sesuatu yang penting dalam pengelolaan proses.

Jadi secara garis besar Teknik ini menyediakan sudut pandang mengenai berbagai proses pada organisasi yang membantu bisnis analis menjamin focus customer tetap, ketika perubahan-perubahan didalam organisasi menjadi pertimbangan untuk dijalankan.

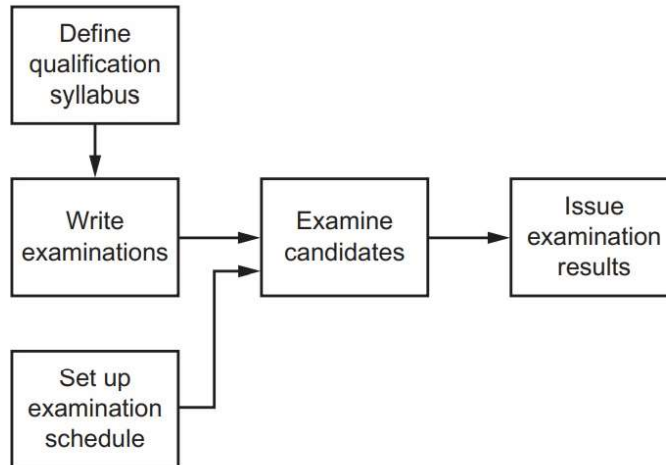


Gambar. Porter's Value Change

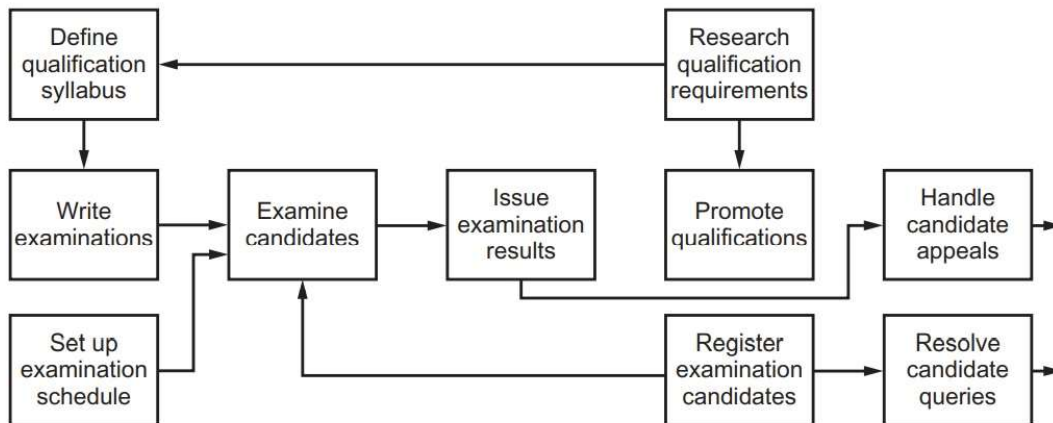
Aktivitas utama dalam rantai nilai mewakili area kunci yang bekerja sama untuk memberikan output nilai kepada pelanggan. 5 kategori aktivitas utama dapat digunakan untuk mengidentifikasi proses utama : Inbound logistics, Operation, Outbond logistics, Marketing & sales, Services.

Kegiatan pendukung meliputi : pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, & infrastruktur perusahaan

Penggunaan "Value change Analysis", dimulai dengan area operasional sebagai proses utama. Untuk apa rantai nilai ini dijalankan? Dan apa yang ita butuhkan untuk bisa memberikan sesuai dengan kualifikasi?



Gambar. Value chain of Primary activity



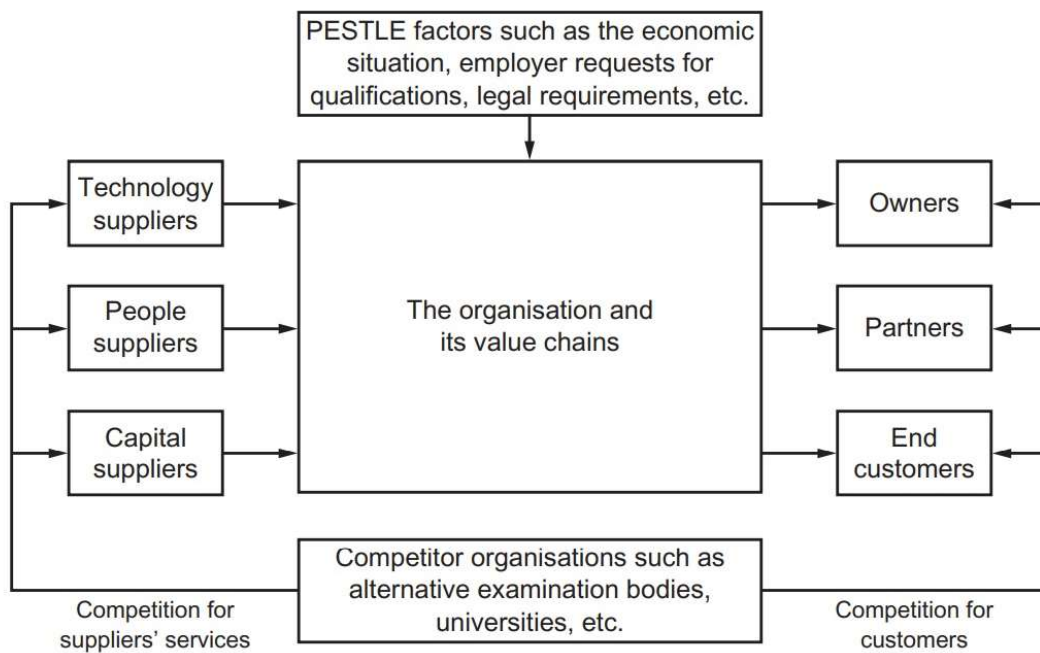
Gambar. Value Chain for Examination Body

3. Organization Diagram

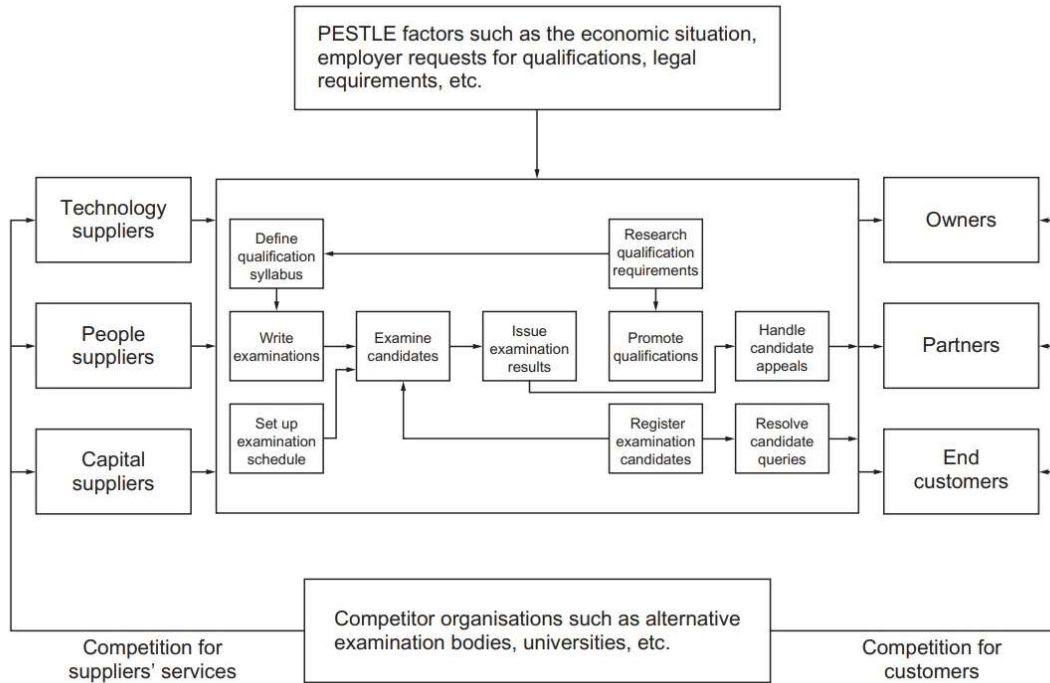
Teknik ini diperkenalkan oleh Paul Harmon (2007) dalam Business Process Change. Diagram organisasi menyatukan lingkungan bisnis eksternal & rantai nilai internal. Memberikan pandangan tentang proses tingkat tinggi & kekuatan yang mempengaruhi keberhasilan

pengiriman rantai nilai. Teknik ini juga menunjukkan apa yang dihadapi organisasi di lingkungan eksternalnya. Dalam hal ini Faktor PESTLE bisa digunakan untuk menemukan isu terkait lingkungan eksternal.

Dengan metode ini akan memperjelas prioritas & masalah yang perlu ditangani dalam proses bisnis. Teknik Organization Diagram ini membantu Bisnis analis untuk berkomunikasi dengan manajer & staf bisnis dengan menetapkan dengan jelas area kerja, memberikan dasar untuk mendiskusikan berbagai area terkait proses & mendukung prioritas upaya peningkatan proses.



Gambar. Diagram Organisasi dengan lingkungan eksternal



Gambar. Diagram Organisasi secara lengkap

B. Analisa Proses Bisnis

Melakukan Analisis terhadap proses bisnis merupakan bentuk perhatian akan pentingnya suatu proses bisa berjalan dengan baik dan benar. Proses yang baik dan benar akan bisa dipastikan memberikan hasil yang baik. Sehingga melakukan analisis proses bisnis berarti focus kepada bagaimana kegiatan dilakukan supaya berjalan baik dan benar. Selain itu analisis proses bisnis juga memberikan pandangan tentang organisasi yang berfokus pada pelanggan; “pemikiran silo” >> fokus pada pelanggan.

1. Business Event Analysis

Varian/ alias : System event Analysis / Business process triggers

Bisnis event >> proses bisnis

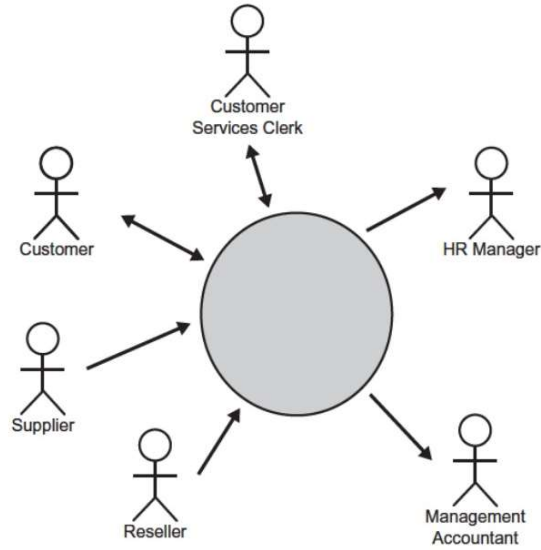
Analisis event bisnis berkaitan dengan pemeriksaan sistem bisnis atau area aktivitas untuk mengidentifikasi peristiwa yang perlu ditangani organisasi

Ada 3 jenis standar acara (kerangka pemikiran tentang peristiwa):

- **External Events**
 - Peristiwa eksternal (external events) biasanya berasal dari pemangku kepentingan eksternal
 - Memungkinkan analisis untuk mengidentifikasi rangkaian awal peristiwa eksternal yang perlu ditangani oleh organisasi
- **Internal events**
 - Biasanya berasal dari anggota/staf/manajemen internal
- **Time based events**
 - Seringkali hasil dari waktu yang telah ditentukan, regulator hukum atau kebijakan bisnis.

Penggunaan Business Event Analysis, mencakup aktivitas berikut;

- Membangun diagram konteks (mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan-internal/eksternal)
- Identifikasi untuk setiap area aktivitas bisnis
- Mempertimbangkan kebutuhan setiap stakeholder events (individual event)
- Mendokumentasikan & memberi nama untuk setiap stakeholder events>> area bisnis
- Mempertimbangkan faktor masing-masing area bisnis (model proses bisnis/ diagram swimlane)
 - Siapa yang bertanggung jawab atas respon bisnis (proses)?
 - Apa hasil yang diinginkan?
 - Apa skala waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?
 - Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan?
 - Apa skenario alternatif yang akan dieksplorasi?
- Business events dapat dianalisis pada sejumlah level yang berbeda
- Ketika peristiwa/ event terjadi (pemicu peristiwa bisnis) memerlukan respons (proses bisnis/apa yang dilakukan organisasi ketika menghadapi suatu peristiwa)
- Respons sistem TI disebut sebagai peristiwa sistem (otomatis/ manual/ kombinasi keduanya)



Gambar. Context diagram membantu dalam identifikasi event

	Stakeholder type	Events
External events	customer	purchase of business service
		amendment of service purchase
		purchase cancellation
		complaint
		receipt of customer registration
	supplier	submission of request for quotation
		receipt of quotation
		delivery of goods
		submission of invoice
reseller	submission of payment confirmation	
	issue of invoice reminder	
	request for discount rate	
	request for service information	
Internal events	management accountant	provision of service feedback
		revision of quotation format
	HR manager	staff member allocated to training course
Time-based events	management accountant	end of month reconciliation
	staff member	production of weekly allocation report

Gambar. Contoh Business Event analysis

2. Business Process Modelling

- Variants/aliases : swimlane diagram / process map
- Sistem alur kerja adalah sistem di mana operasi proses bisnis dikelola, dipantau & dikendalikan oleh sistem komputer.
- Key element of a business process :
 - Peristiwa bisnis yang memulai proses
 - Tugas yang membentuk proses (kegiatan/tugas)
 - Para aktor
 - Urutan / alur tugas
 - Keputusan yang mengarah pada aliran proses alternatif
 - Titik akhir atau hasil dari proses
 - Timeline untuk proses

Figure 4.9 Business process notation set

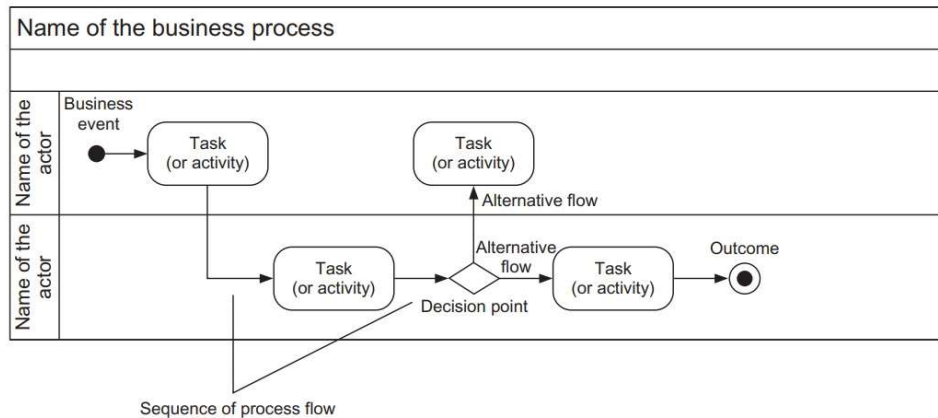


Table 4.2 Example hierarchical numbering system

Level	Process number	Process/task name
Organisation	1	Sell products
Business process model	1.2	Record customer order
Business process model	1.4	Handle customer complaint
Task	1.2/1	Record customer contact information
Task	1.4/5	Issue customer refund

3. Business Rule Analysis

variants/aliases : constraints analysis

Aturan bisnis mendukung cara organisasi melakukan pekerjaannya. Aturan bisnis adalah dasar untuk keputusan yang dibuat, menentukan informasi yang didistribusikan & urutan tugas. Aturan bisnis berlaku di sejumlah tingkat yang berbeda & berasal dari sumber eksternal / internal

Kategori utama aturan bisnis :

- Legal & regulatory constraints (external sources)
- Organizational policy constraints (defined internally)
- Operational procedures

Penggunaan Busines Rules Analysis mencakup aktivitas ;

- Aturan bisnis (business rules) dipertimbangkan selama pekerjaan pemodelan proses bisnis
- Perlu didokumentasikan
- Analisis dapat memahami dampak aturan tersebut.
- Menyelidiki, memeriksa, menganalisis
-

4. Decision Tables & Decision Tree

Decision tables (Tabel keputusan) menunjukkan serangkaian kondisi yang dapat digabungkan dengan cara yang berbeda untuk menentukan tindakan yang diperlukan. Tabel keputusan memberikan cara yang jelas & tidak ambigu untuk mendokumentasikan kondisi dan tindakan yang dihasilkan untuk diambil

Figure 4.12 Decision table structure

CONDITION STUB	CONDITION ENTRIES
ACTION STUB	ACTION ENTRIES

Contoh : tarif kereta api

2 kondisi:

- Kondisi 1 ; bepergian setelah jam 10 pagi
- Kondisi2 ; berusia 60 atau lebih

4 kemungkinan harga yang dikenakan:

Harga penuh | harga penuh dikurangi diskon 20%| harga di luar jam sibuk| harga di luar jam sibuk dikurangi diskon 20%

Table 4.4 Decision table condition entries – one condition

Condition 1	travelling after 10 am?	Y	Y	N	N
-------------	-------------------------	---	---	---	---

Table 4.5 Decision table condition entries – two conditions

Condition 1	travelling after 10 am?	Y	Y	N	N
Condition 2	aged 60 or over?	Y	N	Y	N

Table 4.6 Decision table condition entries – three conditions

Condition 1	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N
Condition 2	Y	Y	N	N	Y	Y	N	N
Condition 3	Y	N	Y	N	Y	N	Y	N

Table 4.7 Action stub in a decision table

Action 1	off-peak price less 20% discount
Action 2	off-peak price
Action 3	full price less 20% discount
Action 4	full price

Table 4.8 Decision table with two conditions

Condition 1	travelling after 10 am?	Y	Y	N	N
Condition 2	aged 60 or over?	Y	N	Y	N
Action 1	off-peak price less 20% discount	✓			
Action 2	off-peak price		✓		
Action 3	full price less 20% discount			✓	
Action 4	full price				✓

Table 4.9 Decision table with three conditions

Condition 1	travelling after 10 am?	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N
Condition 2	aged 60 or over?	Y	Y	N	N	Y	Y	N	N
Condition 3	holder of discount railcard?	Y	N	Y	N	Y	N	Y	N
Action 1	off-peak price less 20% discount	✓	✓						
Action 2	off-peak price less 10% discount			✓					
Action 3	off-peak price				✓				
Action 4	full price less 20% discount					✓	✓		
Action 5	full price less 10% discount							✓	
Action 6	full price								✓

Table 4.10 Decision table with rationalised conditions

Condition 1	travelling after 10 am?	Y	Y	Y	N	N	N
Condition 2	aged 60 or over?	Y	N	N	Y	N	N
Condition 3	holder of discount railcard?	-	Y	N	-	Y	N
Action 1	off-peak price less 20% discount	✓					
Action 2	off-peak price less 10% discount		✓				
Action 3	off-peak price			✓			
Action 4	full price less 20% discount				✓		
Action 5	full price less 10% discount					✓	
Action 6	full price						✓

Table 4.11 Decision table with exclusive conditions

Condition 1	ticket purchase < 2 days in advance?	Y	N	N	N
Condition 2	ticket purchase 2–10 days in advance?	-	Y	N	N
Condition 3	ticket purchase 11–20 days in advance?	-	-	Y	N
Condition 4	ticket purchase > 20 days in advance?	-	-	-	Y
Action 1	no discount		✓		
Action 2	discount 10%			✓	
Action 3	discount 25%				✓
Action 4	discount 50%				✓

Table 4.12 Extended-entry decision table

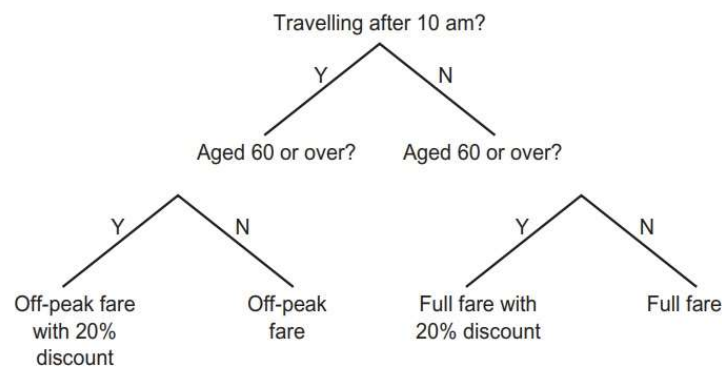
Conditions	how far in advance ticket is purchased (days)	< 2	2–10	11–20	> 20
Actions	% discount	0	10	25	50

Decision Trees (Pohon keputusan)

Menyediakan sarana alternatif untuk menunjukkan serangkaian kondisi & bagaimana mereka digabungkan untuk menentukan tindakan yang akan diambil.

Mulailah pada titik yang disebut root, dan dikembangkan dengan menggunakan cabang yang mewakili respons terhadap setiap kondisi & akhirnya tindakan yang akan diambil.

Figure 4.13 Example decision tree



C. Identifikasi perubahan Bisnis

Melakukan identifikasi terhadap perubahan bisnis merupakan bentuk Analisa bisnis yang penting dilakukan, karena dengan mengetahui tantangan, arah dan tren perubahan yang terjadi maka organisasi dapat lebih cepat merespon dan mengambil langkah yang tepat. Proses ini biasanya dilakukan dengan mengidentifikasi setiap perubahan bisnis yang mungkin terjadi, dengan membandingkan kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan dimasa mendatang. Gap Analysis merupakan salah satu Teknik yang bisa digunakan dalam melakukan analisis perubahan bisnis.

1. Gap Analysis

Teknik Gap Analysis melakukan identifikasi berbagai permasalahan & kesenjangan (gap) dengan memeriksa dua situasi bisnis - situasi yang ada (situasi saat ini/ current situation) dan situasi konseptual yang diinginkan (desired situation). Perbedaan / gap yang ada,

memberikan dasar untuk menentukan tindakan yang akan diambil untuk mengimplementasikan pandangan yang diinginkan

Pendekatan khas dalam analisis kesenjangan:

- Menyelidiki & memodelkan situasi yang ada (teknik rich picture / mind map)
- Menganalisis perspektif dan mengembangkan representasi dari situasi yang diinginkan (pemodelan aktivitas bisnis)
- Bandingkan & kontraskan dua pandangan, untuk mengidentifikasi perbedaan & tindakan yang diperlukan untuk berpindah dari situasi yang ada ke sistem bisnis yang diinginkan

Teknik gap analysis melakukan analisis kesenjangan yang ada dengan mempertimbangkan kedua situasi dengan pertanyaan;

- Apakah aktivitas yang diinginkan ada dalam sistem bisnis saat ini?
- Apakah kegiatan saat ini berjalan dengan baik atau ada masalah?
- Seberapa luas masalah yang terjadi terkait kegiatan saat ini?

Kenungkinan yang terjadi terhadap Model aktivitas bisnis, dan klasifikasi aktivitas, bisa mencakup 3 kemungkinan berikut dan masing-masing harus ditindaklanjuti dengan tepat;

- Ada dan memuaskan
- Ada tapi tidak memuaskan
- Tidak ada

Tahapan penggunaan Teknik gap Analysis adalah sebagai berikut :

- **Identifikasi sistem bisnis saat ini / yang ada**
- **Identifikasi sistem bisnis (konseptual) yang diinginkan**
- **Bandingkan & analisis untuk menemukan celah & masalah**
- **Menentukan tindakan/program** untuk mencapai sistem bisnis yang diinginkan berdasarkan situasi saat ini (kita dapat menggunakan teknik model empat tampilan;)
 - Proses
 - Rakyat

- Teknologi
- organisasi
- Hasil; daftar tindakan perubahan yang perlu dilakukan untuk menjembatani kesenjangan antara sistem bisnis saat ini & yang diinginkan.
- Hasilnya digunakan sebagai dasar untuk menentukan pilihan untuk perubahan bisnis

Referensi utama :

Cadle J., Debra Paul & Paul Turner (2010) Business Analysis Techniques; 72 Essential Tools for Success. British Computer Society.

_____ ****EOF**** _____