

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu mencakup penelitian-penelitian yang serupa, berkaitan, dan mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian pertama dilakukan oleh (Aryani et al., 2022, hlm. 45). Pada Penelitian ini membahas analisis kinerja sistem informasi pada Kribo.Id menggunakan metode IT Balanced Scorecard. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja sistem informasi pada platform Kribo.Id menggunakan metode IT Balanced Scorecard dengan cara Penggunaan teknik kuesioner, wawancara, dan observasi langsung terhadap staff dan pelanggan Kribo.Id. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi pada Kribo.Id belum sepenuhnya memberikan manfaat yang optimal dalam mendukung proses bisnis organisasi.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh (Prasetyo et al., 2013). Pada penelitian tersebut membahas tentang penerapan IT Balanced Scorecard dalam perencanaan strategis sistem informasi di UNIVERSITAS BHINNEKA NUSANTARA. Penelitian ini bertujuan untuk menyampaikan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi sebagai aset strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan. Metode yang dipakai dengan cara pendekatan studi kasus dan analisis terhadap dokumen-dokumen organisasi untuk merumuskan rencana solusi sistem informasi yang sesuai. IT Balanced Scorecard digunakan untuk mengevaluasi apakah investasi sistem

informasi/teknologi informasi dapat memberikan kontribusi terhadap organisasi, baik di level operasional maupun di level strategis.

Penelitian ketiga dilakukan oleh (Julians & Ngalumsine Sitokdana, 2022, hlm. 108). Artikel ini membahas tentang analisis penerapan Smart City menggunakan kerangka IT Balanced Scorecard di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Mimika. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi penerapan Smart City yang sudah berjalan dengan fokus pada empat perspektif yang terdapat dalam IT Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa aspek penerapan Smart City, seperti kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, dan orientasi masa depan, telah memberikan kenyamanan dan kecepatan layanan yang prima, meningkatkan kepuasan warga terhadap produk layanan sistem yang cerdas.

Penelitian keempat dilakukan oleh (Setiawan & Yulianto, 2017). Pada penelitian ini tersebut membahas tentang pentingnya perencanaan strategis dalam memanfaatkan sistem informasi dan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model perencanaan strategis Ward dan Peppard dengan pendekatan keselarasan strategis dan dampak kompetitif. Tahapan yang diimplementasikan disusun secara sistematis mulai dari analisis lingkungan bisnis internal dan eksternal serta analisis lingkungan sistem/informasi teknologi yang diolah menjadi rekomendasi strategi informasi sistem bisnis, strategi manajemen sistem/informasi teknologi, dan strategi teknologi informasi untuk penyusunan rencana strategis dan peta jalan sistem/informasi teknologi di sebuah organisasi. Solusi tambahan yang

diusulkan dalam penelitian ini adalah alat IT Balanced Scorecard sebagai langkah maju dalam mengevaluasi hasil dari implementasi rencana strategis sistem informasi dengan kontribusinya terhadap organisasi, peningkatan kinerja dan produktivitas, serta umpan balik pengguna aplikasi.

Penelitian kelima dilakukan oleh (Muttaqin et al., 2019). Penelitian ini bertujuan untuk pentingnya pengukuran kinerja divisi Teknologi Informasi PT. Haneda Sukses Mandiri menggunakan IT Balanced Scorecard. Dalam era globalisasi, perkembangan teknologi informasi yang pesat mempengaruhi organisasi dan cara pandang terhadap kinerja yang diharapkan. metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tahapan wawancara, observasi, perumusan masalah, studi literatur, dan penyusunan peta strategi unit teknologi informasi. Penulis menyimpulkan bahwa dengan adanya pengukuran kinerja divisi Teknologi Informasi PT. Haneda Sukses Mandiri menggunakan IT Balanced Scorecard PT. Haneda Sukses Mandiri telah memperoleh penilaian kinerja yang cukup baik dengan rata-rata 70,60% dari empat perspektif: Kontribusi Perusahaan, Orientasi Pengguna, Penyempurnaan Operasional, dan Orientasi Masa Depan.

2.2.1 Perencanaan Strategi Sistem Informasi

Perencanaan strategis SI/TI adalah proses menentukan portofolio aplikasi SI berbasis komputer yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnis dan melaksanakan rencana bisnis. Menurut Cassidy (2006), tujuan perencanaan adalah untuk membantu bisnis dalam menentukan bagaimana cara terbaik untuk menambah nilai kepada perusahaan. Bagaimana sistem informasi dapat menambahkan nilai tergantung pada strategi bisnis perusahaan.

Menurut Lynch dalam Wibisono (2006), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut.

Suatu strategi perusahaan (*company's strategy*) dapat juga didefinisikan sebagai "rencana permainan" (*game plan*) yang dilakukan oleh manajemen untuk memposisikan perusahaan di dalam arena pasar yang lebih dipilih supaya dapat memenangkan kompetisi, memuaskan pelanggannya. Dari definisi ini terlihat bahwa suatu strategi perusahaan terdiri dari "rencana permainan" yang terdiri dari serangkaian kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pendekatan-pendekatan bisnis yang diterapkan oleh manajemen di dalam menjalankan perusahaannya (Jogiyanto, 2005).

Untuk menentukan strategi yang akan diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus menilai posisi perusahaan saat ini, posisi kompetitifnya,

dan segmentasi pasar. Setelah melakukan analisis awal, diharapkan dapat dibuat strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan saat ini.

Menurut Umar (2005), strategi memungkinkan suatu organisasi untuk mengalokasikan sumber dayanya untuk meningkatkan kekuatan (strength) dan meminimalkan kelemahan (weakness) untuk menghadapi perubahan dari pesaingnya.

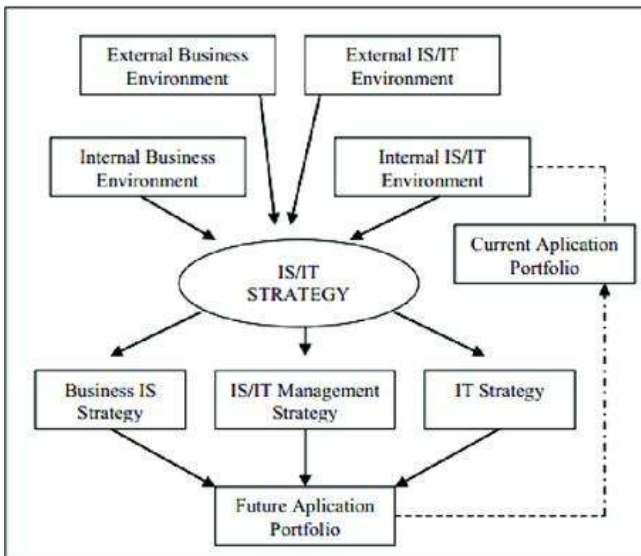
Perencanaan strategis SI/TI yang efektif akan menghasilkan portofolio sistem informasi dan infrastruktur yang saling terintegrasi di semua tingkat organisasi. Portofolio ini akan memberikan kontribusi yang signifikan untuk membangun dan meningkatkan kinerja organisasi, yang mencakup efisiensi, efektivitas, komunikasi, kolaborasi, dan kompetitif (Laudon dan Laudon, 2005).

Perencanaan rencana untuk mengelola analisis dan pengembangan sistem aplikasi berbasis komputer adalah tujuan utama perencanaan strategis informasi (Surendro, 2009).

Menurut Ward dan Peppard dalam Surendro (2009), perencanaan strategis sistem informasi adalah proses mengidentifikasi portofolio aplikasi sistem informasi berbasis komputer yang akan membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dan melaksanakan rencana bisnisnya. Perencanaan strategis juga mempelajari bagaimana sistem informasi atau teknologi informasi mempengaruhi kinerja bisnis dan bagaimana langkah-langkah strategis yang diambil oleh organisasi berkontribusi. Perencanaan strategis sistem informasi juga membahas berbagai alat, teknik, dan kerangka kerja manajemen yang digunakan untuk menyelaraskan strategi sistem informasi dengan strategi bisnis dan bahkan mencari peluang baru melalui penggunaan teknologi baru.

Tujuan paling umum Rencana strategi organisasi TI adalah :

1. Penyelarasan strategi SI/TI dengan strategi bisnis untuk mengidentifikasi dimana SI/TI dapat banyak berkontribusi dan penentuan prioritas investasi.
2. Menambah kemampuan bersaing dari business opportunities yang dihasilkan dari penggunaan SI/TI.
3. Membuat biaya yang efektif, teknologi yang tetap fleksibel di masa yang akan datang.
4. Mengembangkan sumber daya dan kompetensi yang tepat untuk menyebarkan keberhasilan SI/TI ke seluruh organisasi



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Ward Peppard

2.2.2 IT Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali dibuat pada tingkat enterprise oleh Kaplan dan Norton (1992). Metode ini sangat efektif

untuk bisnis, industri, pemerintahan, dan organisasi yang tidak mengejar keuntungan di seluruh dunia. Ini digunakan untuk mengatur operasi bisnis sesuai dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategis. Balanced scorecard adalah ukuran yang menjelaskan visi dan strategi perusahaan (Chow et al., 2006). Scorecard yang baik menggabungkan ukuran financial dari kinerja masa lalu perusahaan dengan ukuran kinerja di masa depan.

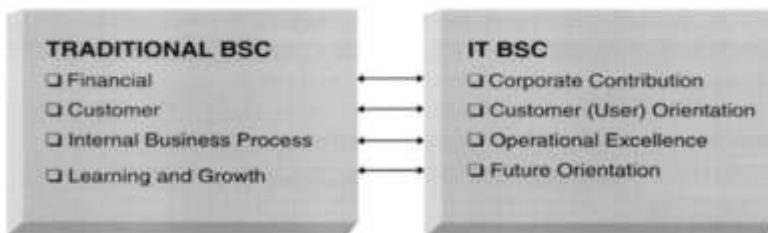
Ada Empat domain ukuran terdiri dari Kerangka Kerja Balanced Scorecard: Domain Keuangan, Domain Pelanggan, Domain Proses Bisnis Internal, dan Domain Pembelajaran dan Pertumbuhan. Domain keuangan menjadi fokus ukuran dan tujuan dari semua domain lainnya. Setiap ukuran yang dipilih harus memiliki hubungan sebab akibat yang dapat meningkatkan kinerja keuangan pada akhirnya. Ukuran dan tujuan finansial harus berfungsi dalam dua fungsi: pertama, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi; dan kedua, menjadi sasaran akhir dari berbagai perspektif ukuran dan tujuan scorecard. Sangat penting bahwa domain pelanggan menilai kinerja pelanggan karena mereka menentukan kemajuan atau kemunduran kinerja perusahaan. Ini sangat penting di era globalisasi saat ini, di mana persaingan antar bisnis semakin ketat. Oleh karena itu, bisnis harus bersaing untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Dalam sektor ini, Perusahaan mengidentifikasi konsumen dan segmen pasar yang akan ditargetkan.

Domain Proses Bisnis Internal, pada domain ini para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi,

operasi dan layanan purna jual (after sales service). Domain Pembelajaran dan Pertumbuhan, domain ini mengembangkan tujuan

dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Kaplan & Norton (1992) mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan (Arofah, 2012).

Untuk mengorganisasi Departemen Teknologi Informasi, Grembergen & Bruggen (1997) menetapkan IT Balanced Scorecard (BSC). Mereka percaya bahwa pendapat yang mereka gunakan harus diubah karena Departemen TI menyediakan layanan internal. Mereka melakukan perubahan seperti yang terlihat pada **Gambar 2.1** karena pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dievaluasi oleh manajemen



Gambar 2.2 Perubahan Domain BSC Tradisional menjadi IT
Balanced Scorecard
(Sumber: Awan Setiawan (2017))

Dalam penelitian ini, kami akan menggunakan IT Balanced Scorecard karena dapat memberikan gambaran keseluruhan kinerja yang berkaitan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menggunakan empat domain: Corporate contribution yang menunjukkan bagaimana manajemen melihat departemen TI, orientasi pelanggan yang menilai kinerja TI berdasarkan pandangan pengguna, dan keunggulan operasional yang menilai kinerja TI berdasarkan ukuran efektivitas dan efisiensi proses TI.

Tujuan dari IT Balanced Scorecard adalah untuk memungkinkan pengguna menyesuaikan perencanaan dan aktivitas sistem informasi untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan organisasi. Kartu ini menyediakan pengukuran yang memungkinkan pengguna untuk mengevaluasi efektivitas organisasi sistem informasi, mendorong dan mempertahankan kinerja sistem informasi yang lebih baik, dan mencapai hasil pencapaian yang seimbang untuk semua pihak yang terlibat.

Evaluasi kinerja TI digunakan untuk mengukur kontribusi organisasi. Evaluasi jangka pendek, yang berfokus pada hasil finansial, dan evaluasi jangka panjang, yang berfokus pada proyek dan fungsi TI, digunakan untuk mengukur orientasi pengguna. Ini dilakukan dengan menilai kinerja TI berdasarkan pandangan pengguna dan pelanggan dari unit bisnis yang ada. Untuk dapat menyelaraskan berbagai ukuran pengguna seperti kepuasan, kesetiaan, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pengguna sendiri dan segmen pasar yang akan dimasuki, organisasi harus mengidentifikasi pengguna dan segmen pasar yang akan dimasuki.

Pengukuran Kesempurnaan Operasional dilakukan dengan menilai kinerja TI dari sudut pandang manajemen TI, yang termasuk pihak yang terlibat dalam evaluasi, audit, dan pihak yang

menetapkan aturan. Pengukuran Orientasi Masa Depan dilakukan dengan menilai kinerja TI dari sudut pandang departemen, termasuk pelaksana, praktisi, dan profesional. Sektor ini membangun infrastruktur organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan di tiga sektor lain (Arofah, 2012).

2.2.3 Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan. (Kotler & Armstrong 2008:64). Model strategi dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. **Strategi Agresif atau Strength-Opportunity (SO)**, yaitu strategi menggunakan seluruh kekuatannya untuk mengambil semua kesempatan yang dimiliki.
2. **Strategi Diversifikasi atau Strength-Threats (ST)**, yaitu strategi menggunakan seluruh kekuatannya untuk memperisai diri dari semua ancaman yang ada.
3. **Strategi Turnaround atau Weakness-Opportunity (WO)**, yaitu strategi untuk memperbaiki seluruh kelemahan yang ada sambil meraih kesempatan yang mungkin.
4. **Strategi Defensif atau Weakness-Threats (WT)**, yaitu strategi yang difokuskan untuk memperbaiki seluruh kelemahan dan memperisai diri dari semua ancaman yang ada.



Gambar 2.3 Diagram SWOT

2.2.4 Key Performance Indicator

Key Performance Indicators (KPI) atau Indikator Kinerja Kunci (IKK) adalah kriteria yang dapat diukur dan diukur yang dianggap sebagai parameter utama untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi. Menurut "Performance Indicator Resource Catalogue" yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan dan Administrasi Australia (2006), KPI adalah ukuran spesifik kinerja organisasi di wilayah bisnisnya. Jumlah ini dapat berupa angka finansial atau nonfinansial yang digunakan untuk mengukur kinerja strategis perusahaan. KPI dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja strategis organisasi untuk menunjukkan kesehatan dan perkembangan organisasi serta keberhasilan kegiatan, program,

atau penyampaian pelayanan untuk mencapai target-target atau saran organisasi.

KPI dapat kuantitatif atau kualitatif. Pilihan antara keduanya tergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi. Tidak ada cara untuk memaksakan bahwa semua KPI harus kualitatif atau kuantitatif. Salah satu pertimbangan utama yang harus dipertimbangkan saat memilih KPI adalah bahwa indikatornya dapat diukur.

Ini berarti bahwa informasi tentang jenis data apa yang akan dicari, dari mana data itu berasal, dan bagaimana mendapatkan data tersebut sudah tersedia untuk setiap KPI yang berukuran kuantitatif atau kualitatif.

KPI harus memenuhi sejumlah kriteria selain kriteria "dapat diukur", seperti yang disebutkan dalam beberapa literatur, seperti Specific, Achievable, Realistic, dan Timely. Semua kriteria ini dapat diringkas menjadi akronim SMART setelah digabungkan dengan kriteria yang dapat diukur. Schiavo-Campo (1999) dalam Kuesek dan Rist (2012) juga menguraikan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh KPI, yang kemudian dirumuskan dalam akronim "CREAM".

Kriteria tersebut meliputi:

- 1) *Clear*, KPI terdefinisi secara jelas dan tidak memiliki makna ganda.
- 2) *Relevant*: mencukupi untuk pencapaian tujuan, atau menangani aspek-aspek obyektif yang relevan.
- 3) *Economic*: data/informasi yang diperlukan akan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.
- 4) *Adequate*: oleh dirinya sendiri atau melalui kombinasi dengan yang lain, pengukuran harus menyediakan dasar yang mencukupi untuk menaksir kinerja, dan
- 5) *Monitorable*: dalam rangka kejelasan ketersediaan informasi, indikator harus dapat diterima bagi penilai atau evaluator kinerja yang independent.

2.2.5 Tahapan IT-BSC

Tahapan menggunakan IT Balanced Scorecard suatu perusahaan, yaitu (Grembergen, 2000) :

- a. Mempresentasikan konsep IT/IS Balanced Scorecard ke manajemen puncak dan manajemen SI.
- b. Pengumpulan data berupa informasi strategi perusahaan dan divisi IT.
- c. Mengembangkan IT/SI Balanced Scorecard berdasarkan tiga prinsip menurut Kaplan dan Norton yaitu (Grembergen, 2000) :
 1. Membangun hubungan sebab-akibat
 2. Adanya pendorong kinerja
 3. Pengukuran keuangan

Langkah-langkah dalam menerapkan IT/IS Balanced Scorecard secara efektif sebagai sistem manajemen strategis untuk perusahaan (Grembergen, 2000):

- a. Menjelaskan _____ dan _____ menerjemahkan visi, misi
- b. Menghubungkan strategi individu dan kelompok dengan pengukuran Balanced Scorecard.
- c. Menghubungkan strategi ke dalam alokasi sumber daya untuk menentukan target serta prioritas.
- d. Meninjau ulang data kinerja strategi dan penyesuaian strategi baru dengan strategi yang ada.

2.2.6 Cascading Balance Score Card

Niven (2002) mendefinisikan cascading sebagai proses membangun Balanced Scorecard pada tiap level organisasi. Scorecard-scorecard ini sejajar dengan scorecard perusahaan yang paling tinggi dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis dan ukuran yang akan digunakan masing-masing departemen pada level bawah untuk mengukur kemajuan mereka dalam berkontribusi pada tujuan perusahaan. Walaupun beberapa ukuran yang digunakan akan sama, sering kali scorecard level bawah terdiri dari ukuran-ukuran yang menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi pada level tersebut.

Menurut Niven (2002) , Balanced Scorecard pada level teratas, yakni yang digunakan oleh keseluruhan perusahaan, merupakan titik mulai dari suatu usaha cascading. Tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang terdapat pada scorecard tersebut diturunkan ke dalam level organisasi berikutnya, yang biasanya terdiri dari unit-unit bisnis individu. Niven (2002) juga mengemukakan bahwa proses cascading berkaitan dengan memikirkan pengaruh. Dalam membangun Balanced Scorecard pada level pertama ini, pertanyaan yang relevan adalah " Apa yang dapat dilakukan pada level ini untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya?" Rajagukguk (2010) menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dan dilakukan untuk mencapai kesuksesan cascading antara lain:

- 1) Menentukan prioritas dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Prioritas dan tujuan ini kemudian diterjemahkan ke dalam peta strategi yang merupakan suatu dashboard yang memetakan sasaran strategis dalam suatu kerangka

hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi;

- 2) Menganalisis struktur organisasi yang ada, apakah sudah sesuai dengan prioritas dan tujuan organisasi yang telah diidentifikasi. Strategi menentukan struktur organisasi bukan sebaliknya. Setiap unit di bawahnya harus dilihat melalui lensa strategi untuk menentukan apakah unit-unit yang dibentuk sudah mendukung pelaksanaan strategi organisasi secara keseluruhan;
- 3) Mengikutsertakan pimpinan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan scorecard pada level yang lebih rendah, pimpinan pada level organisasi yang lebih tinggi harus berkomitmen untuk mendukung dan berperan aktif dalam program cascading;
- 4) Menyusun rencana kegiatan cascading. Biasanya, cascading diselesaikan dalam waktu beberapa bulan (bahkan tahunan) tergantung dari karakteristik dan lingkup organisasi. Penyusunan rencana kegiatan yang berisi rincian kegiatan yang akan dilakukan, waktu pelaksanaannya, dan anggaran biaya yang dibutuhkan merupakan langkah bijaksana untuk memastikan cascading berjalan sesuai dengan rencana.

Barnaby S. Donlon (2003) dalam Rajaguguk (2010) mengemukakan tiga pendekatan cascading, antara lain:

- 1) Top-Down, adalah pendekatan yang paling sering digunakan dimana peta strategi mulai dibangun pada level tertinggi kemudian diturunkan ke level di bawahnya. Pendekatan ini dianut oleh organisasi yang memiliki karakteristik strategi terpusat seperti Departemen Keuangan.

- 2) Middle-top-Down, peta strategi pada level tertinggi dibangun dari peta strategi level kedua. Pendekatan ini dianut oleh organisasi yang memberikan otonomi yang luas kepada unit di bawahnya.
- 3) Bottom-up, strategi dirumuskan berdasarkan informasi-informasi dari level terendah yang secara langsung berinteraksi dengan customer. pendekatan ini akan berjalan dengan baik pada organisasi yang bergerak dalam bisnis jasa seperti konsultan, akuntan, dan pengacara dimana aset utama organisasi adalah pegawai. Cascading dapat dilakukan dengan dua cara yaitu direct method dan indirect method. Direct method dapat dilakukan dengan langsung menjadikan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis unit di atasnya sebagai sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis unit tersebut. Sehingga baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis adalah sama pada kedua unit tersebut. Dengan metode indirect method, penyusunan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis pada level organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas dan fungsi unit yang bersangkutan. Sedangkan seluruh target capaian IKU pada level organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit dibawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit.

2.2.7 Resiko

Hopkin, P. (2010) menjelaskan risiko adalah suatu yang memberikan pengaruh ketidakpastian dalam mencapai tujuan . Risiko dapat juga diartikan sebagai sebuah potensi untuk terjadinya sesuatu hal yang negatif atau merugikan, seperti potensi untuk cedera, kehilangan, kebakaran dan lain –lain (Darmawi, H. (2006)). Jadi dapat disimpulkan bahwa risiko adalah suatu potensi dari suatu kejadian yang menyebabkan kerugian negatif dan menyebabkan tujuan yang telah ditargetkan tidak tercapai karena adanya ketidakpastian tersebut.

2.2.8 Analisis McFarlan's Strategic Grid

McFarlan's Strategic Grid digunakan untuk memetakan aplikasi SI berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi. Pemetaan dilakukan pada empat kuadran (strategic, high potential, key operation, and support) (Wedhasmara, 2007). Menurut Ward & Peppard (2002) portofolio aplikasi McFarlan digunakan untuk menilai kontribusi SI/TI secara keseluruhan dan efeknya terhadap kesuksesan bisnis. Tabel dibawah ini adalah tabel dari portofolio aplikasi yang menampilkan sebuah analisis dari keseluruhan aplikasi perusahaan, baik yang ada saat ini, potensial ataupun yang masih direncanakan.

| STRATEGIC | HIGH POTENTIAL |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Applications that are <i>critical</i> to sustaining future business strategy | <ul style="list-style-type: none"> - Applications that <i>may be important</i> in achieving future success |
| <ul style="list-style-type: none"> - Applications on which the organization <i>currently depends</i> for success | <ul style="list-style-type: none"> - Applications that are <i>valuable but not critical</i> to success |
| KEY OPERATIONAL | SUPPORT |

Gambar 2.4 Portofolio Aplikasi McFarlan Menurut Ward dan Peppard (2002)

Kategori dalam portofolio aplikasi adalah sebagai berikut:

1. *Strategic* Adalah aplikasi yang memiliki pengaruh kritis terhadap keberhasilan bisnis perusahaan dimasa mendatang. Aplikasi strategi adalah aplikasi yang mendukung perusahaan dengan memberikan keunggulan bersaing.
2. *High Potencial* Adalah aplikasi yang mungkin dapat menciptakan peluang keunggulan bagi perusahaan dimasa mendatang, tapi masih belum terbukti.
3. *Key Operasional* Adalah aplikasi yang menunjang kelangsungan bisnis perusahaan. Apabila berhenti, perusahaan tidak bisa

beroperasi dengan normal dan ini akan mengakibatkan keunggulan perusahaan.

4. *Support* Adalah aplikasi yang mendukung perusahaan dalam meningkatkan efisiensi bisnis dan efektifitas manajemen, namun tidak memberikan keunggulan bersaing.