

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Beberapa metode analisa yang digunakan dalam merumuskan strategi bisnis, ada dua metode dalam penelitian ini yaitu metode analisa SWOT dan *Balance Scorecard*. Berikut ini merupakan contoh penelitian yang berhubungan dengan Perencanaan Strategi Sistem Informasi menggunakan metode tersebut:

1. Penelitian oleh Reza Rifky Adhisurya dengan judul “Perancangan Strategis Sistem Informasi pada Divisi Transaksi Energi Listrik PT.PLN (Persero) Area Semarang” [1]. Penelitian ini dilakukan karena pada PT. PLN (Persero) masih belum memiliki kinerja yang cukup baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan info jumlah pemakaian secara harian, mingguan, maupun bulanan. PT.PLN (Persero) sudah menerapkan sistem untuk mengatasi masalah tersebut yang dilengkapi dengan aplikasi. Namun kenyataannya, sistem tersebut masih mengalami beberapa kendala yang menghambat proses bisnis sehingga dapat merugikan PT.PLN dan pelanggan. Penelitian tersebut menggunakan metode analisa SWOT dan *Balance Scorecard*. Hasil penelitian ini yaitu analisis SWOT dalam bentuk kalimat strategi yang dibentuk menjadi peta strategi berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Penelitian oleh Sokhibul Izzar dengan judul “Perencanaan Strategis Sistem Informasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada Departmen Humas Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Sabilul Khoirot Kabupaten Semarang)” [2]. Penelitian ini dilakukan karena adanya penerapan sistem informasi yang sebelumnya tidak mempengaruhi kontribusi dalam proses bisnisnya. Sehingga YPI Sabilul Khoirot menyadari akan pentingnya perencanaan strategi untuk

meningkatkan mutu, kualitas pendidikannya, dan meningkatkan strategi bisnisnya. Penelitian tersebut menggunakan metode analisa SWOT dan matriks SWOT, *Balanced Scorecard*, Sasaran Strategi(SS) dan Peta Strategi, *Cascading Balanced Scorecard*, dan Matriks *McFarland*. Hasil penelitian ini yaitu identifikasi dari perencanaan strategis sistem informasi dengan terbentuknya portofolio aplikasi SI/TI yang kemudian potensi aplikasinya dipetakan kedalam matriks McFarlan sehingga didapat portofolio aplikasi yang berguna bagi YPI Sabilul Khoirot untuk meningkatkan mutu pendidikan dimasa mendatang.

3. Dewi Aulia, Andri Ikhwana, dengan judul “Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)” [3]. Penelitian ini dilakukan karena adanya kompetitor yang semakin bertambah, perkembangan teknologi yang kian pesat, dan jumlah produk yang semakin meningkat, perusahaan belum memiliki manajemen yang terstruktur karena masih dikelola secara kekeluargaan. Penelitian tersebut menggunakan metode analisa *Balance Scorecard* (BSC). Hasil dari penelitian ini yaitu yang dilihat dari matriks *Boston Consulting Group* (BCG), perusahaan berada pada posisi pangsa pasar yang relatif rendah (*Question Mark* atau tanda tanya) maka memerlukan Strategi Intensif yakni Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, dan Pengembangan Produk.

Tabel 0.1 Penelitian Terkait

No	Nama Peneliti dan Tahun	Masalah	Metode	Hasil
1.	Reza Rifky Adhisurya, dengan judul “Perancangan Strategis Sistem Informasi pada Divisi Transaksi Energi Listrik	Belum memiliki kinerja yang cukup baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga menghambat	Metode analisis SWOT, dan <i>Balanced Scorecard</i> .	Analisis SWOT dalam bentuk kalimat strategi yang dibentuk menjadi Peta Strategi berdasarkan konsep <i>Balanced Scorecard</i> .

No	Nama Peneliti dan Tahun	Masalah	Metode	Hasil
	PT.PLN (Persero) Area Semarang”. 2015	proses bisnis yang merugikan PT.PLN (Persero) dan Pelanggan.		
2.	Sokhibul Izzar dengan judul “Perencanaan Strategis Sistem Informasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus pada Departmen Humas Yayasan Pendidikan Islam (YPI) Sabilul Khoirot Kabupaten Semarang)”. 2015	Adanya penerapan sistem informasi yang sebelumnya tidak mempengaruhi kontribusi dalam proses bisnisnya	Metode analisa SWOT dan matriks SWOT, <i>Balanced Scorecard</i> , Sasaran Strategi(SS) dan Peta Strategi, <i>Cascading Balanced Scorecard</i> , dan Matriks <i>McFarland</i> .	Perencanaan strategis sistem informasi dengan protfolio aplikasi SI/TI kemudian potensinya dipetakan kedalam matriks McFarlan.
3.	Dewi Aulia; Andri Ikhwana; “Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)”. 2012	Adanya kompetitor yang semakin bertambah, perkembangan teknologi yang kian pesat, dan jumlah produk yang semakin meningkat, perusahaan belum memiliki manajemen yang terstruktur karena masih dikelola secara kekeluargaan.	Metode analisa <i>Balance Scorecard</i> (BSC)	Dilihat dari matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG), perusahaan berada pada posisi pangsa pasar yang relatif rendah (<i>Question Mark</i> atau tanda tanya) maka memerlukan Strategi Intensif yakni Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, dan Pengembangan Produk.

Dari ketiga penelitian diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa metode analisa SWOT dan Balance Scorecard dapat digunakan untuk perencanaan strategis sistem informasi jangka panjang dalam memenuhi tujuan perusahaan.

2.2 Definisi Perencanaan Strategi Sistem Informasi

Definisi menurut para ahli [4]:

1. Perencanaan Strategi SI/TI merupakan sebuah arsitektur informasi, arsitektur sistem bisnis, dan arsitektur teknikal pertama kali pada daur hidup sistem yang dibuat ketika sekumpulan sistem bisnis yang konsisten dan terintegrasi untuk dikembangkan.
2. Perencanaan Strategi SI/TI merupakan salah satu langkah dalam *information engineering* yang berhubungan dengan sasaran dan target bisnis serta bagaimana teknologi dapat digunakan untuk menciptakan kesempatan baru atau keuntungan positif.
3. Pendekatan sistematis yang berkaitan dengan kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan informasi untuk menentukan mana yang paling efektif dan efisien.
4. Perencanaan strategis SI/TI merupakan proses identifikasi portofolio aplikasi Sistem Informasi berbasis komputer yang akan mendukung organisasi dalam melaksanakan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya serta dalam memilih langkah yang strategis, perencanaan strategis SI/TI dapat mempelajari pengaruh SI/TI terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi. Selain itu, juga menjelaskan berbagai kerangka kerja untuk menyelaraskan strategi SI/TI dengan strategi bisnis, bahkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi yang inovatif bagi manajemen organisasi.
5. Definisi Secara Umum :
Perencanaan strategi sistem informasi adalah suatu proses guna menyusun perencanaan jangka panjang untuk penggunaan serta implementasi sistem dan

teknologi informasi secara komprehensif pada suatu organisasi yang sejalan dengan strategi bisnisnya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

2.3 Alasan Penggunaan Perencanaan Strategi Sistem Informasi

Ward and Peppard dalam bukunya, menyatakan alasan yang mengakibatkan pentingnya bagi perusahaan untuk mempunyai suatu strategi sistem informasi atau teknologi informasi sebagai berikut [5]:

1. Adanya investasi untuk pengadaan SI/TI yang tidak mendukung sasaran bisnis pada suatu organisasi.
2. SI/TI yang tidak terkontrol.
3. Data organisasi yang bersifat terbuka atau tersebar sangat memungkinkan untuk terjadi kerangkapan data dan hilangnya data antar sumber daya informasi karena sistem yang tidak terintegrasi dengan baik.
4. Organisasi tidak memiliki skala prioritas dalam mengembangkan proyek SI/TI, sehingga sangat sering terjadi perubahan dan tambal sulam yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat produktivitas organisasi.
5. Tidak adanya mekanisme dalam menentukan tingkat paling maksimal sumber daya atau yang terbaik dalam penyediaan system.
6. Manajemen informasi yang buruk.
7. Kesalahpahaman antara pengguna dan spesialis IT yang mengarah kepada konflik dan ketidakpuasan.
8. Strategi teknologi tidak relevan dan membatasi pilihan.
9. Adanya investasi infrastruktur yang tidak memadai.
10. Proyek yang ada hanya dievaluasi berdasarkan keuangannya.
11. Masalah yang disebabkan oleh investasi SI/TI dapat menjadi sumber konflik antara bagian organisasi.

12. Penilaian bersifat lokal dari investasi dapat menghasilkan keuntungan yang sebenarnya kontraproduktif dalam konteks bisnis secara keseluruhan.
13. Rata – rata sistem yang ada memiliki jangka bisnis yang lebih pendek dari yang diharapkan dan membutuhkan SI/TI yang lebih besar dari yang dibutuhkan sebenarnya.

2.4 Manfaat Perencanaan Strategis Sistem Informasi

Menurut Anita Cassidy dalam bukunya, perencanaan strategis sistem informasi memiliki manfaat antara lain [6]:

1. Manajemen yang efektif untuk aset mahal dan kritis terhadap organisasi. Melalui proses perencanaan, organisasi dapat secara proaktif menyeimbangkan kekuatan yang bertentangan dan mengelola arah SI daripada terus menerus membangun investasi SI. Akibatnya, SI akan berada dalam posisi mendukung strategis arah bisnis dengan cara yang paling menghemat biaya.
2. Meningkatkan komunikasi dan hubungan antara bisnis dan SI organisasi. Dengan meningkatkan komunikasi dan menyelaraskan SI, lingkungan sistem dapat meningkatkan bisnis sehingga SI merupakan komponen penting untuk organisasi dalam mencapai tujuan.
3. Melalui proses perencanaan, SI dapat menjadi bagian dari solusi untuk tantangan bisnis dan secara signifikan dapat membantu bisnis. SI dapat bekerja dalam kemitraan dengan bisnis yang benar-benar memiliki kepemilikan ke arah SI. Dengan infrastruktur yang tepat, alat, dan teknologi, SI dapat responsif dan proaktif terhadap perubahan kebutuhan bisnis.
4. Mengidentifikasi peluang untuk menggunakan teknologi untuk keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai bagi bisnis. Dengan kondisi ekonomi yang kompetitif saat ini, semua perusahaan mencari cara untuk mengeksekusi lebih efektif, efisien, dan rendah biaya. SI dapat dianggap seperti tuas yang sangat penting untuk mempengaruhi profitabilitas suatu perusahaan. Intinya adalah

bahwa perencanaan SI dapat mempengaruhi profitabilitas dan return investasi perusahaan.

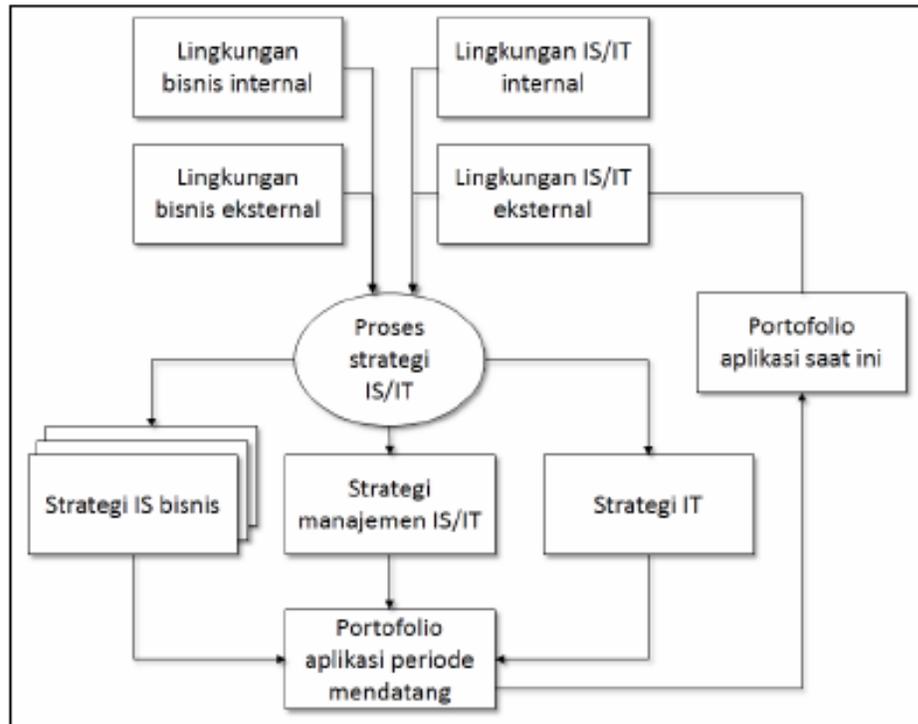
5. Perencanaan arus informasi dan proses. Proses perencanaan akan mendapatkan masukan dari semua stakeholder, termasuk pelanggan, vendor, dan mitra. Untuk masing-masing stakeholder, perusahaan harus mengidentifikasi dan memperbaiki proses yang digunakan. Akhirnya, perusahaan harus menyusun rencana dalam proses bisnisnya sehingga dapat melakukan bisnis dengan perspektif pelanggan eksternal.
6. Mengalokasikan sumber daya SI yang efektif dan efisien. Departemen SI harus mengelola baik sumber daya, desain fleksibilitas ke dalam rencana, dan menjadi konsultan bisnis yang berfokus membantu perusahaan dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya, bukan hanya sumber daya komputasi. SI harus memanfaatkan sumber daya komputasi dan manusia untuk mendapatkan nilai terbaik untuk perusahaan.
7. Mengurangi tenaga dan uang yang dibutuhkan sepanjang siklus hidup sistem. Tanpa perencanaan yang tepat, beberapa langkah dari siklus hidup sistem akan membuang waktu dan uang. Perencanaan langkah strategis juga akan memperoleh dukungan manajemen di seluruh tingkatan organisasi, yang secara signifikan mempercepat proses. Perencanaan yang matang dapat mengurangi waktu pelaksanaan.

2.5 Model Strategi SI/TI

Menurut Ward and Peppard, model strategi SI/TI terbagi atas input dan output yang dapat dilihat dengan jelas [5]:

1. Input, merupakan masukan dalam perencanaan strategis sistem dan teknologi informasi yang terdiri dari :

- a. Lingkungan bisnis internal organisasi :
Merupakan strategi bisnis dari dalam organisasi pada masa sekarang, tujuan, sumber daya, proses dan budaya organisasi serta nilai dari dalam bisnis itu sendiri.
 - b. Lingkungan bisnis eksternal organisasi :
Merupakan analisis faktor diluar organisasi yang memberikan pengaruh kinerja bisnis dalam organisasi, untuk mencakup tiga aspek yakni aspek ekonomi, industri, dan iklim bersaing perusahaan.
 - c. Lingkungan Internal SI/TI :
Merupakan kondisi SI/TI organisasi dari perspektif bisnis yaitu bagaimana keterampilan sumber daya manusia, kontribusi terhadap bisnis, infrastruktur teknologi, kematanganya (*maturity*), dan bagaimana portofolio SI/TI yang ada saat ini.
 - d. Lingkungan Eksternal SI/TI :
Merupakan analisis kondisi teknologi SI/TI yang berkembang pada organisasi dalam mencakup teknologi modern dan peluang pemanfaatanya, serta penggunaan SI/TI yang ada saat ini.
2. Output, merupakan hasil dari proses, yaitu terdiri dari :
- a. Strategi Bisnis SI :
Merupakan fungsi bisnis organisasi guna memanfaatkan SI/TI untuk mencapai sasaran bisnisnya.
 - b. Strategi TI :
Merupakan strategi dan kebijakan bagi sumber daya manusia dan pengelolaan teknologi SI/TI
 - c. Strategi Manajemen SI/TI :
Memastikan ketetapan dari kebijakan dalam mendukung strategi SI/TI



Gambar 0.1 Model Strategi SI/TI [5]

2.6 Analisis dan Matriks SWOT

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi”, SWOT adalah konsep strategi modern yang berorientasi pada *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang menghasilkan faktor pendorong, penghambat, dan potensi. Asumsi dasar yang mendasari yaitu organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar mencapai tujuan yang ditetapkan. Masing - masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut [7] :

1. Kekuatan (*Strenghts*) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

3. Peluang (*Opportunities*) adalah keadaan mendukung dalam suatu organisasi yang digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.
4. Ancaman (*Threats*) adalah keadaan eksternal yang tidak mendukung dalam lingkungan organisasi yang berpotensi merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan, dan kekeliruan.

Matriks SWOT, menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib yaitu alat yang digunakan untuk mencocokkan faktor-faktor penting organisasi guna membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*Strenghts-Opportunities* atau Kekuatan-Peluang), WO (*Weaknesses-Opportunities* atau Kelemahan-Peluang), ST (*Strenghts-Threats* atau Kekuatan-Ancaman), dan WT (*Weaknesses-Threats* atau Kelemahan-Ancaman). Matriks SWOT merupakan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. [7]

Internal Eksternal	Strenghts (S)	Weaknesses (W)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Gambar 0.2 Matriks SWOT [7]

1. Strategi SO

Merupakan strategi perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada.

2. Strategi WO

Merupakan strategi yang digunakan perusahaan dengan seoptimal mungkin untuk meminimalisir kelemahan yang ada dan memanfaatkan berbagai peluang.

3. Strategi ST

Merupakan strategi untuk memanfaatkan atau memaksimalkan kekuatan guna mengurangi berbagai ancaman yang ada dalam perusahaan.

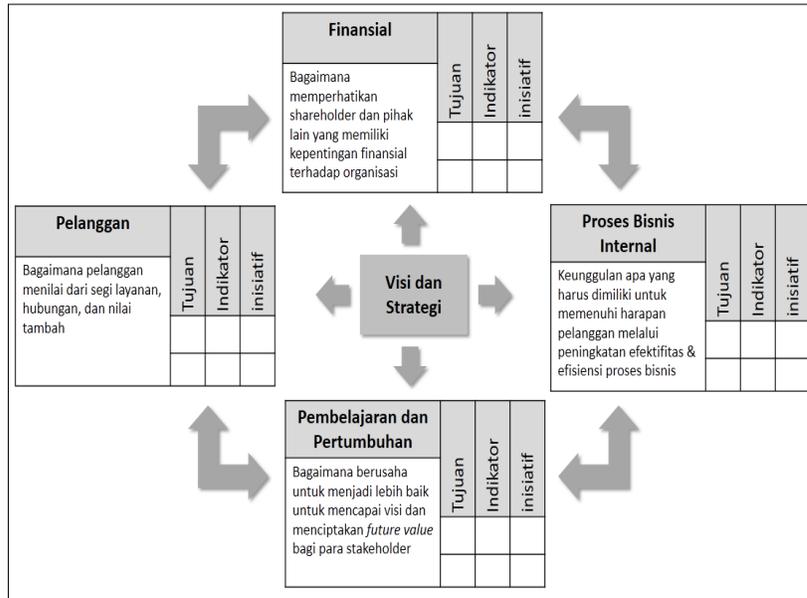
4. Strategi WT

Merupakan strategi untuk meminimalisir kelemahan agar ancaman yang ada berkurang.

2.7 *Balanced Scorecard (BSC)*

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain kinerja finansial masa lalu, BSC juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. BSC dapat digunakan dalam [8]:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
3. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi,
4. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
5. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,
6. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
7. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.



Gambar 0.3 Empat Perspektif BSC [8]

Kaplan dan Norton mengklasifikasi *Balance Scorecard* (BSC) menjadi empat perspektif, yaitu Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). [8]

1. Perspektif Finansial

Merupakan ukuran finansial yang penting dalam memberikan ringkasan secara singkat mengenai konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan arahan strategi, implementasi, dan pelaksanaannya dalam memberi kontribusi kepada peningkatan keuntungan perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Merupakan identifikasi pelanggan dan segmen pasar oleh manajer di mana sektor bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

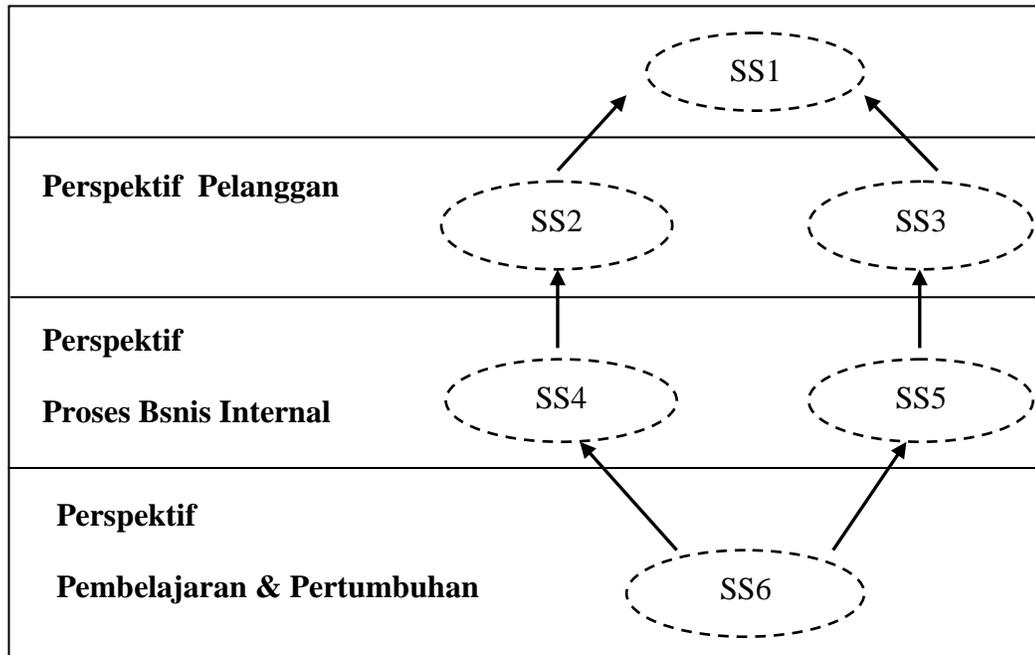
Merupakan proses bisnis internal yang berfokus pada dampak yang besar untuk kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan serta identifikasi berbagai proses internal penting untuk dikuasai dengan baik oleh perusahaan khususnya para eksekutif.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Merupakan identifikasi infrastruktur yang dibangun perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja bisnis jangka panjang.

2.8 Sasaran Strategi (SS) dan Peta Strategi

Menurut Suwardi Luis, Sasaran Strategis (SS) adalah suatu pernyataan yang ringkas dan padat, yang menjelaskan apa yang harus dengan sebaik-baiknya dilakukan oleh organisasi, dalam rangka eksekusi strategi. Sedangkan Peta Strategi (*Strategy Map*) merupakan keterkaitan sejumlah SS, dalam bentuk hubungan sebab-akibat yang menjelaskan “perjalanan” strategi organisasi. Terkait dengan penyusunan BSC, keempat perspektif pada BSC merupakan peta wilayah dimana strategi yang relevan (Sasaran Strategis) dil



Gambar 0.4 Peta Strategi [9]

2.9 Key Performance Indicator dan Inisiatif Strategis

Menurut Luis, *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. KPI erat kaitannya dengan Sasaran Strategis organisasi karena dapat membantu organisasi dalam menerjemahkan strateginya pada terminologi yang bisa dihitung. Sedangkan Inisiatif Strategis menurut Suwardi Luis adalah inisiatif-inisiatif yang bersifat strategis, yang disusun dan dilaksanakan untuk mencapai target KPI. Inisiatif Strategis juga perlu didukung oleh pelaksana yang kelak akan mengeksekusi inisiatif strategis tersebut. Pelaksana ini bisa seorang individu maupun tim. [9]

2.10 Analisis *Critical Success Factor* (CSF)

Menurut Ward dan Peppard, analisis *Critical Success Factor* (CSF) adalah sebuah teknik yang populer tidak hanya untuk mengembangkan sebuah strategi SI/TI tapi juga untuk pengembangan strategi bisnis. CSF merupakan sebuah metode analisis dengan mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan perusahaan. Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis yang mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. [5]

Peranan CSF dalam perencanaan strategis sistem informasi adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi sistem informasi, memfokuskan proses perencanaan strategis sistem informasi pada area yang strategis, mengusulkan dan memprioritaskan aplikasi SI dan mengevaluasinya.

Ward dan Peppard mengungkapkan manfaat dari analisis CSF antara lain [5]:

1. Analisis CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen senior dalam mengembangkan strategi SI, karena CSF secara keseluruhan telah berakar pada bisnis dan memberikan komitmen bagi manajemen puncak dalam menggunakan sistem informasi, yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui area bisnis yang kritis.
2. Analisis CSF menghubungkan proyek sistem informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuannya, dengan demikian sistem informasi nantinya akan dapat direalisasikan agar sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.
3. Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisis CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu.

4. Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan dengan informasi, analisis CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.
5. Analisis CSF sangat berguna dalam perencanaan sistem informasi pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan memfokuskan pada masalah-masalah tertentu yang paling kritis.
6. Analisis CSF sangat berguna apabila digunakan sejalan dengan analisis value chain dalam mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan yang paling tepat untuk dilaksanakan.

2.11 Portofolio Aplikasi Matriks McFarland

McFarlan strategic grid merupakan pemetaan aplikasi Sistem Informasi berdasarkan kontribusinya terhadap organisasi. Pemetaan tersebut meliputi empat kuadran yaitu *strategic*, *high potential*, *key operation*, dan *support*. Dari hasil pemetaan dapat digambarkan kontribusi sebuah aplikasi Sistem Informasi terhadap organisasi dan pengembangan jangka panjang dimasa yang akan datang [5], empat kuadran tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Tabel 0.2 Mc Farland Strategic Grid [5]

<i>STATEGIC</i>	<i>HIGH POTENTIAL</i>
Aplikasi yang kritis untuk mendukung strategi bisnis yang akan datang	Aplikasi yang mungkin penting dalam mencapai sukses ke depan
<i>KEY OPERATIONAL</i>	<i>SUPPORT</i>
Aplikasi yang dipakai dan kesuksesan organisasi tergantung pada aplikasi ini	Aplikasi yang bernilai tetapi tidak kritis dalam mencapai kesuksesan.

Berikut penjelasan keempat kuadran di atas yang dipaparkan oleh John Ward dan Joe Peppard [5]:

1. *Strategic.*

Merupakan aplikasi yang kritis terhadap kesuksesan bisnis di masa yang akan datang. Aplikasi tersebut menciptakan atau mendukung perubahan terhadap bagaimana organisasi menjalankan bisnisnya dengan memberikan keuntungan kompetitif.

2. *High Potential.*

Merupakan aplikasi inovatif yang mungkin akan menciptakan kesempatan untuk meraih keuntungan di masa mendatang.

3. *Key Operational.*

Merupakan aplikasi yang menopang operasional bisnis organisasi sekarang, menjalankannya, dan menghindarkan dari keadaan yang tidak menguntungkan.

4. *Support.*

Merupakan aplikasi bernilai yang dapat meningkatkan efisiensi kinerja bisnis dan efektivitas manajemen, namun keberadaannya tidak menopang proses bisnis ataupun memberi keuntungan kompetitif bagi organisasi.

2.12 Organisasi dan Daya Saing

Menurut Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama dan sepakat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat non-profit seperti organisasi massa, yayasan, dan lainnya maupun organisasi yang bersifat profit seperti perusahaan tentu menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. [7]

Saat ini, organisasi/perusahaan berkompetisi tidak hanya pada tingkat lokal, tetapi juga tingkat global. Maka, untuk meningkatkan kinerja keunggulan bersaing di pasar,

diperlukan kemampuan sumber daya, di antaranya peran teknologi, termasuk upaya antisipatif ataupun penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Situasi persaingan yang begitu tinggi saat ini telah memaksa perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya hingga mencapai tingkatan *superior competitive advantage* di antara pesaing lainnya. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas dalam usaha memuaskan kebutuhan konsumen dan pemegang saham. [7]

2.13 Definisi Keunggulan Kompetitif

Menurut Tangkilisan dalam bukunya yang berjudul “Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen Sumber Daya Manusia”, Keunggulan Kompetitif merupakan kemampuan sebuah organisasi atau perusahaan untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya [10]. Dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif yaitu keunggulan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan, dimana keunggulan tersebut digunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi atau perusahaan lainnya demi mendapatkan sesuatu. Dalam mencapai keunggulan kompetitif pihak manajemen organisasi atau perusahaan harus mampu menggunakan sumber daya fisik maupun sumber daya konseptual untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik.