BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Masterplan

Masterplan Teknologi Informasi adalah suatu perencanaan jangka menengah dalam pengembangan sistem informasi di suatu organisasi, yang dengan baik bisa menterjemahkan keinginan baik dari manajemen (*System Owner*), pengguna (*System User*) maupun perubahan-perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Dengan perkembangan Teknologi Informasi yang sangat cepat (*short life-cycle*), betapa sulitnya menyesuaikan terhadap kebutuhan organisasi tanpa adanya Masterplan (Amborowati, Armadyah, 2010).

Masterplan TI atau IT Masterplan pada intinya berisi rencana strategis organisasi dalam mengimplementasikan dan membangun sistem informasi di organisasi. Di dalamnya berisi pedoman kebutuhan sistem informasi seperti apa yang diperlukan organisasi. Yang perlu menjadi catatan penting adalah bahwa IT Masterplan merupakan turunan dari Business Plan/Rencana Strategis organisasi. Teknologi informasi diimplementasikan sebagai tool untuk membantu organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Karena itu, tanpa ada visi dan misi yang jelas dari organisasi, Masterplan IT juga tidak bisa dibangun (Akbar Zainun, 2005)

Menurut Indrajit dalam Amborowati, Armandyah, 2010, mengatakan bahwa banyak sekali risiko-risiko yang mungkin timbul dalam implementasi IT, di antaranya:

a. Ketidaksesuaian antara kebutuhan bisnis dengan sistem informasi yang dibangun.
b. Banyaknya aplikasi yang tambal sulam sehingga tidak bisa saling berkomunikasi antara satu dengan yang lain.
c. Investasi yang dikeluarkan tidak memberikan manfaat seperti yang diharapkan.
d. Standar kualitas sistem informasi tidak sesuai dengan standar industri yang semestinya.

Beberapa manfaat Masterplan IT bagi Bappeda Kabupaten Sukabumi, adalah sebagai berikut :

1. Masterplan IT akan menjadi dasar bagi perencanaan Bappeda Kabupaten Sukabumi dalam investasi dan implementasi teknologi informasi. Dengan demikian, Bappeda Kabupaten Sukabumi tidak lagi sekedar membeli hardware ataupun instal software, tetapi mempunyai perencanaan yang baik.
2. Organisasi akan bisa mengurangi berbagai resiko yang mungkin timbul dalam implementasi IT. Dengan adanya perencanaan yang jelas, organisasi bisa mengelola risiko tersebut dengan baik sejak awal.
3. Masterplan IT dapat menjadi alat kontrol dan parameter yang efektif untuk mereview performa dan kesuksesan implementasi teknologi informasi pada suatu organisasi. Dalam satu tahun misalnya organisasi dapat melihat system apa yang sudah diimplementasikan dan sistem apa yang belum diimplementasikan.

Dengan adanya perencanaan yang jelas, maka organisasi bisa mengelola risiko tersebut dengan baik sejak awal. Perencanaan strategis yang baik akan menghasilkan strategi yang definitif dan aplikatif secara langkah demi langkah hingga tingkat paling bawah sekalipun. Seluruh *stakeholder* harus dapat melihat dan mengkaji perencanaan secara transparan.

2.1.2 Pengertian Teknologi Informasi

Teknologi informasi atau yang biasa disingkat dengan TI secara spesifik mengacu pada teknologi, baik berupa *hardware, software* maupun jaringan telekomunikasi yang memfasilitaskan dan mendukung proses pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran dan pertukaran informasi. (Ward and Peppard, 2002,p3)

Saat ini teknologi informasi berkembang sangat cepat. Hampir semua bidang kehidupan dan industri sudah tersentuh oleh teknologi informasi, baik itu entertainment, kesehatan, pendidikan, asuransi, bank dan bahkan untuk pemerintahan pun teknologi informasi sudah banyak digunakan *Electronic-Government.*

Electronic-Government menurut Instruksi Presiden RI No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, merupakan proses transformasi dimana pemerintah mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat birokrasi organisasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses dan transparansi ke semua informasi dan layanan publik

yang harus disediakan oleh pemerintah. Dengan demikian seluruh lembaga-lembaga negara, masyarakat, dunia usaha, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dapat setiap saat memanfaatkan informasi dan layanan pemerintah secara optimal. Dari sisi masayarakat, transparansi akan lebih bisa dilihat oleh masyarakat karena syarat utama dari penggunaan TI untuk proses kerja dan pelayanan publik adalah sudah adanya prosedur pelayanan yang baku dan standar yang jelas. Apalagi, akan timbul kejelasan atas langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk pelayanan serta biaya yang harus dikeluarkan. Dari sisi pemerintah, penggunaan serta penarikan biaya dari masyarakat bisa diawasi karena keterlibatan pihak lain yang lebih profesional dan kredibel dalam pengelolaan uang, seperti pihak bank, atau lembaga keuangan lainnya.

2.1.3 Perencanaan Strategis IS/IT

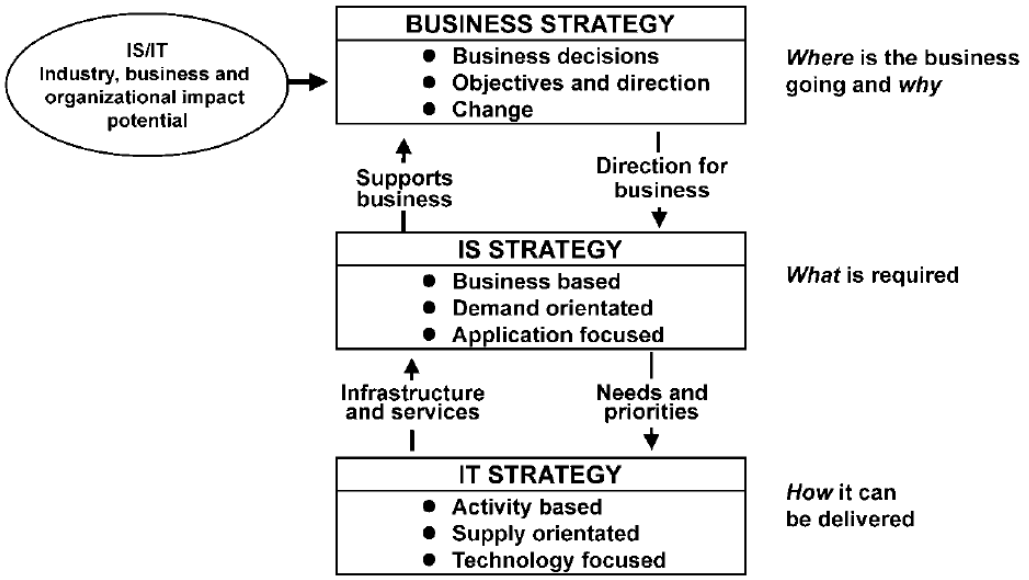
Untuk menentukan strategi IS/IT yang dapat mendukung perencanaan Visi dan Misi organisasi, maka perlu pemahaman tentang strategi bisnis organisasi. Pemahaman tersebut mencakup penjelasan terhadap hal-hal berikut: Mengapa suatu bisnis dijalankan, Kemana tujuan dan arah bisnis, Kapan tujuan tersebut dicapai, Bagaimana cara mencapai tujuan, dan Adakah perubahan yang harus dilakukan. Dengan demikian, yang menjadi issue utama dalam membangun suatu perencanaan strategi IS/IT, adalah penyelarasan strategi IS/IT dengan strategi bisnis organisasi.

Strategi bisnis, ditetapkan oleh manajemen melalui beberapa pertimbangan dan analisis faktor lingkungan internal (kelemahan dan kekuatan) dan faktor lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Tidak serta merta strategi

bisnis tersebut dapat dilaksanakan dengan mudah, tetapi harus didukung oleh struktur administratif yang baik, integritas proses atau aktifitas bisnis yang lancer baik di internal mapun eksternal organisasi, serta memiliki kemampuan dan keterampilan SDM yang profesional.

Kemampuan teknologi informasi mutlak dibutuhkan untuk menjamin terwujudnya harmonisasi antara infrastruktur dan proses bisnis organisasi, sehingga strategi bisnis yang dipilih dapat berjalan optimal, serta dapat mencapai keunggulan kompetitif yang diinginkan. Strategi IS/IT yang tepat akan mendorong beberapa hal yaitu tersedianya teknologi dan aplikasi informasi sesuai kebutuhan sehingga dapat tercipta struktur administratif yang baik, meningkatkan kemampuan dan kelancaran dalam akses informasi sehingga dapat tercapai integritas proses di lingkungan internal dan ekternal organisasi, termasuk kontrol yang efektif/efisien terhadap penggunaan sumbar daya, risiko, dan aktifitas bisnis organisasi; Meningkatkan profesionalisme SDM melalui peningkatan cara merekrut, motivasi, mendidik/melatih pegawai, dan membentuk budaya kerja yang didukung oleh sistem informasi.

Hubungan antara strategi IT, strategi IS dan strategi bisnis ditujukkan pada Gambar 2.1. Strategi SI menekankan pada penentuan aplikasi system informasi yang dibutuhkan organisasi. Esensi dari strategi IS adalah menjawab pertanyaan “apa?”, sedangkan strategi IT lebih menekankan pada pemilihan teknologi, infrastruktur dan keahlian khusus yang terkait atau menjawab pertanyaan “bagaimana ?”.



Gambar 2.1. Hubungan antara Strategi Bisnis, IS dan IT [Ward and Peppard, 2003]

Ward and Peppard menyatakan bahwa untuk dapat menerapkan teknologi informasi secara optimal, dibutuhkan suatu strategi IS/IT yang selaras dengan strategi bisnis organisasi. Menurut [Ward and Peppard, 2002] sejumlah penelitian dan kenyataan menunjukkan beberapa konsekuensi yang dihadapi suatu organisasi dan tidak memiliki strategi IS/IT, yakni;

1. Investasi IT yang tidak mendukung tujuan/sasaran bisnis;
2. Lemahnya kendali atas IS/IT organisasi;
3. Terjadinya duplikasi data, data yang tidak akurat, dan sumber informasi yang membingungkan karena tidak terintegrasinya IS/IT;

4. Tidak ada prioritas pengembangan ataupun dalam melaksanakan perubahan IS/IT;
5. Tidak ada mekanisme memutuskan tingkatan sumber daya yang optimal dan system suplai yang terbaik;
6. Manajemen informasi yang lemah; Beda pemahaman antara pengguna dan pelaku IS/IT organisasi yang dapat menyebabkan konflik dan kekecewaan;
7. Strategi teknologi yang tidak terpadu;
8. Investasi infrastruktur yang tidak sesuai kebutuhan;
9. Evaluasi proyek IS/IT yang hanya berdasarkan aspek financial;
10. Investasi IS/IT dapat menjadi sumber konfilk dalam organisasi;
11. Justifikasi investasi yang kontradiktif dengan konteks bisnis; serta daur hidup IS/IT yang lebih pendek dari yang dibutuhkan.

Perencanaan strategi IS/IT atau yang juga disebut Masterplan ITmempunyai karakteristik, antara lain adalah : adanya misi utama; keunggulan strategis/ kompetitif dan kaitan dengan strategi bisnis; adanya sasaran kunci; mengejar kesempatan dan integrasi strategi IS/IT dan strategi bisnis; adanya arahan dari eksekutif/ manajemen senior dan pengguna; serta pendekatan utama berupa inovasi pengguna dan kombinasi pengembang buttom up dan analisis top down. Perencanaan strategis IS/IT yang baik dan akan menghasilkan portfolio-portfolio sistem informasi dan infrastruktur yang saling terintegrasi di semua level organisasi dan memberikan kontribusi yang penting dalam membangun dan meningkatkan kinerja organisasi yaitu efisien, efektivitas, komunikasi, kolaborasi dan kompetitif. Efisiensi diperoleh melalui otomasi pengolahan transaksi, yang

semula ditangani oleh manusia diganti dengan teknologi sistem informasi yang sering disebut *Transanction Processing System* (TPS). Untuk meningkatkan efektifitas, dicapai antara lain dengan *Management Information System* (MIS), *Decision Support System* (DSS), *Executive Information System* (EIS), yang digunakan untuk menyediakan informasi bagi para manajer dalam proses pengambilan keputusan.

Efektifitas meningkat karena pengambilan keputusan didasarkan dengan informasi yang akurat, tepat waktu, dan relevan, serta berkesinambungan. Peningkatan kinerja komunikasi dan kolaborasi dicapai dengan menerapkan system yang mampu mengintegrasikan pengguna system informasi termasuk para manajer secara elektronik, sistem informasi ini biasanya disebut *Office Automation System* (OAS). Dengan meningkatnya efisiensi, efektivitas, komunikasi, dan kolaborasi proses bisnis organisasi, maka akan dapat meningkatkan kemampuan dalam berkompetensi.

Ward dan Peppard (2002), menyatakan Perencanaan Strategis IS/IT merupakan proses identifikasi portfolio aplikasi SI berbasis komputer yang akan mendukung organisasi dalam melakukan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya. Rencana strategis IS/IT mempelajari pengaruh IS/IT terhadap kinerja bisnis dan kontribusi bagi organisasi dalam memiliki langkah-langkah strategis.

Selain itu, perencanaan strategis IS/IT juga menjelaskan berbagai *tools,* teknik dan kerangka kerja bagi manajemen untuk menyelaraskan strategi IS/IT dengan strategi bisnis, bahkan mencari kesempatan baru melalui penerapan teknologi yang inovatif.

Kesimpulannya, bahwa perencanaan strategis IS/IT sangatlah diperlukan dalam upaya pengelolaan dan pemanfaatan TI untuk kepentingan organisasi dalam menggapai tujuan bisnis dan keunggulan kompetitif. Integritas dan keselarasan dalam proses bisnis organisasi sangat diperlukan, sehingga organisasi akan memiliki *capabilitas, avalibility,* serta *adaptive*; dengan demikian organisasi dapat menyelesaikan setiap transaksi dan melakukan perubahan dengan cepat dan akurat. Dalam perencanaan strategi IS/IT perlu memperhatikan dan memahami konteks strategi yang akan dikembangkan organisasi.

2.1.4 Strategi IS/IT Model Ward and Peppard

Salah satu model yang dapat digunakan dalam perancangan masterplan teknologi informasi adalah Model Strategi IS/IT yang dikembangkan oleh Ward dan Peppard. Pada metodologi ini terdiri dari tahapan masukan dan tahapan keluaran (Ward & Peppard, 2002). Tahapan masukan terdiri dari:

1. Analisis lingkungan bisnis internal, yang mencakup aspek-aspek strategi bisnis saat ini, sasaran, sumber daya, proses, serta budaya nilai-nilai bisnis organisasi.
2. Analisis lingkungan bisnis eksternal,yang mencakup aspek-aspek ekonomi, industri, dan iklim bersaing perusahaan.
3. Analisis lingkungan IS/IT internal, yang mencakup kondisi IS/IT organisasi dari perspektif bisnis saat ini, bagaimana kematangannya (*maturity*), bagaimana kontribusi terhadap bisnis, keterampilan sumber daya manusia, sumber daya dan infrastruktur teknologi, termasuk juga bagaimana portofolio dari IS/IT yang ada saat ini.

4. Analisis lingkungan IS/IT eksternal, yang mencakup trend teknologi dan peluang pemanfaatannya, serta penggunaan IS/IT oleh kompetitor, pelanggan dan pemasok. Sedangkan tahapan keluaran merupakan bagian yang dilakukan untuk menghasilkan suatu dokumen perencanaan strategis IS/IT yang isinya terdiri dari:
    a. Strategi IS bisnis, yang mencakup bagaimana setiap unit atau fungsi bisnis akan memanfaatkan IS/IT untuk mencapai sasaran bisnisnya, portofolio aplikasi dan gambaran arsitektur informasi.
    b. Strategi IT, yang mencakup kebijakan dan strategi bagi pengelolaan teknologi dan sumber daya manusia IS/IT.
    c. Strategi Manajemen IS/IT, yang mencakup elemen-elemen umum yang diterapkan melalui organisasi, untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan IS/IT yang dibutuhkan.

Mengacu kepada model di atas, kerangka kerja yang dilakukan dalam penyusunan renstra IS meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Analisis Lingkungan Bisnis Internal Organisasi

   Faktor internal lingkungan bisnis dalam organisasi yang mempenguhi kinerja dari organisasi. Melalui identifikasi dari visi dan misi organisasi akan dilakukan pula analisis terhadap tujuan organisasi, metode *Analisis Critical Success Faktors* (CSFs), untuk mendapatkan faktor-faktor internal organisasi yang mempengaruhi terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi.

2. Analisis Eksternal Bisnis Organisasi

   Analisis terhadap lingkungan ekternal dari organisasi yang turut mempengaruhi kinerja dari organisasi tersebut. Aspek yang yang akan dianalisis yaitu aspek politik, ekonomi dan hukum, kemudian dianalisis menggunakan *Five Force Competitive Model* yang bertujuan untuk mengetahui hubungan (korelasi) langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi yang berasal dari luar organisasi. Penggunaan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor faktor hasil dari analisis *Five Force Competititve Model* menjadi kekuatan dalam memanfaatkan peluang, juga menanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Analisis value chain akan digunakan untuk merinci rangkaian kegiatan dari awal sampai akhir.

3. Analisis Eksternal IS/IT

   Analisis teknolgi IS/IT yang menjadi trend pada saat ini yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan yang meliputi perangkat keras (*Hardware*), perangkat lunak (*Software*), infrastruktur, dan komunikasi dan lain sebagainya. Dari hasil analisis ini diharapkan akan menghasilkan peluang teknologi IS/IT apa yang dapat digunakan untuk mendukung strategi organisasi.

4. Analisis Internal IS/IT

   Penggunakan analisis dari kondisi teknologi yang digunakan saat ini meliputi perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur dan Sumber Daya Manusia (SDM).

5. Menentukan Strategi IS/IT

   Dari hasil analisis yang telah dilakukan pada lingkungan internal dan ekternal terhadap IS/IT dan bisnis, maka dapat ditentukan :

   1. Strategi IS Bisnis

      Yaitu bagaimana setiap unit/fungsi bisnis organisasi akan memanfaatkan IS/IT untuk mencapai sasaran bisnisnya, Portfolio aplikasi dan gambaran arsitektur informasinya.

   2. Strategi Manajemen IS/IT

      Mencakup elemen-elemen umum yang diterapkan melalui organisasi untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan IS/IT yang dibutuhkan.

   3. Strategi TI

      Mencakup kebijakan dan strategi bagi pengelolaan teknologi dan sumber daya manusia IS/IT.

   4. Portfolio Aplikasi ke depan

      Dari hasil penentuan Strategi IS/IT diatas maka dapatlah ditentukan portfolio aplikasi yang akan digunakan dalam mendukung strategi bisnis organisasi.

2.1.5 Pengertian Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan

kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threat*). Menurut Thomson & Stricklad (2005, p88-89) SWOT dapat didefinisikan sebagai berikut :

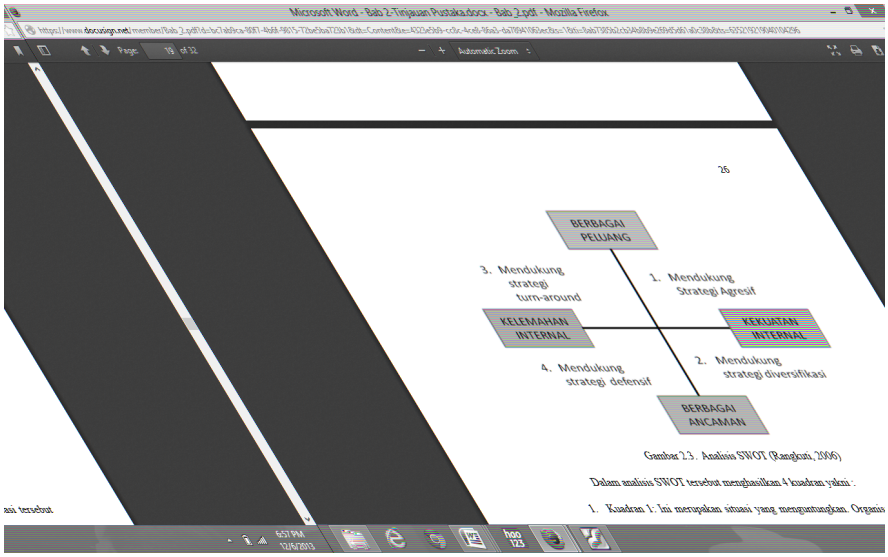
1. Kekuatan (*Strengths*) adalah sesuatu hal yang dapat dilakukan dengan baik dalam organisasi atau suatu karakteristik yang dapat meningkatkan kompetisi organisasi.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah kekurangan yang ada pada organisasi dibandingkan dengan organisasi lain atau kondisi yang menempatkan organisasi pada suatu kerugian.
3. Peluang (*Opportunities*) merupakan faktor penting dalam membentuk strategi organisasi. Tergantung pada keadaan organisasi, pelung dapat bervariasi, mulai dari cukup hingga berlebih, cukup menarik hingga sangat menarik.
4. Ancaman (*Threats*) dapat terbentuk dari munculnya teknologi baru yang lebih murah atau lebih baik.

   Menurut Rangkuti (2006), dalam melakukan analisis SWOT dapat dibagi dalam lima langkah yakni ;

   a. Meyiapkan sesi SWOT.
   b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
   c. Mengidentikasi kesempatan dan ancaman.
   d. Melakukan rangking terhadap kekuatan dan kelemahan.
   e. Menganalisis kekuatan dan kelemahan.

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan

faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Analisis SWOT (Rangkuti, 2006)

Dalam analisis SWOT tersebut menghasilkan 4 kuadran yakni :

1. Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehinggadapat memanfaatkan peluang yang

ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

2. Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran 3: Organisasi menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal organisasi sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*Turn Around*).
4. Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*Defensive*).

2.1.6 Pengertian Analisis *Critical Success Factor* (CSF)

Rockart (Ward dan Peppard, 2001,p209) mendefinisikan CSF sebagai area tertentu dalam perusahaan, dimana jika hasil dari area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan dalam bersaing. Area tersebut adalah area kunci dimana ‘sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar’. Sehingga keberhasilan bisnis dapat dicapai dan terus berkembang.

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

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

CSF erat kaitannya dengan Indikator Kinerja Utama/*Key Performance Indicator* (KPI). Menurut ITGI's *Management Guidelines* (Van Grembergen, W.,

De Haes, S, 2005) KPI adalah "*a measure of how well the process is performing*" dengan kata lain KPI merupakan ukuran-ukuran yang membantu penentuan seberapa baik proses yang diselenggarakan dalam mencapai sasaran. Dalam prakteknya, KPI dan Indikator Tujuan Utama/*Key Goal Indicator* (KGI) sering membingungkan. KGI sendiri menurut ITGI adalah mengukur tingkat keberhasilan pencapaian dari tujuan.

2.1.7 Pengertian Analisis Portofolio Aplikasi Mcfarlan (Portofolio Aplikasi)

Portofolio Aplikasi Mcfarlan digunakan untuk menilai kontribusi SI/TI secara keseluruhan dan efeknya terhadap kesuksesan bisnis. Menurut Ward dan Peppard (2002, p299) portofolio aplikasi adalah cara untuk membawa bersama sistem informasi yang telah ada, yang direncanakan dan potensial untuk kemudian menilai kontribusi bisnisnya, umunya berupa matrik dua-kali-dua, yang merupakan metode yang sangat popular untuk menjelaskan dampak dari variabel yang tidak berkaitan, namun saling mempengaruhi. Gambar 2.3 adalah gambar dari portofolio aplikasi yang menampilkan sebuah analisis dari keseluruhan aplikasi perusahaan, baik yang ada saat ini, potensial ataupun yang masih direncanakan.

STRATEGIC	*HIGH POTENTIAL*
Applications that are critical to sustaining future business strategy	*Applications that may be important in achieving future success*

Applications on which the organization currently depends for success	*Applications that are valuable but not critical to success*
KEY OPERATIONAL	*SUPPORT*

Gambar 2.3 Portofolio Aplikasi (Ward dan Peppard, 2002)

Dalam portofolio aplikasi sebuah aplikasi dapat dikategorikan sebagai *strategic, high potential, key operational,* atau *support* tergantung dari peranannya dalam mendukung strategi bisnis perusahaan, baik pada saat ini maupun di masa mendatang. Kategori dalam portofolio aplikasi adalah sebagai berikut :

1) *Strategic*, adalah aplikasi yang memiliki pengaruh kritis terhadap keberhasilan bisnis perusahaan di masa mendatang. Aplikasi strategis adalah aplikasi yang mendukung perusahaan dengan memberikan keunggulan bersaing. Teknologi yang digunakan tidak menentukan apakah suatu aplikasi strategis atau tidak, dampaknya pada bisnis perusahaanlah yang menentukan.
2) *Key Operational,* adalah aplikasi yang menunjang kelangsungan bisnis perusahaan. Apabila terhenti, perusahaan tidak bisa beroperasi dengan normal dan ini akan mengakibatkan menurunnya keunggulan perusahaan.
3) *Support*, adalah aplikasi yang mendukung perusahaan dalam meningkatkan efisiensi bisnis dan efektifitas manajemen, namun tidak memberikan keunggulan bersaing.
4) *High Potential*, adalah aplikasi yang mungkin dapat menciptakan peluang keunggulan bagi perusahaan di masa mendatang. Tapi masih belum

terbukti.

Menurut Ward dan Peppard (2002, p306-308), para pengguna dari suatu aplikasi yang ada, mungkin saja memiliki penilaian dan pendapatan yang berbeda tentang pengkategoian dari aplikasi tersebut. Satu kelompok pengguna mungkin berpendapat bahwa aplikasi dapat dikategorikan sebagai *strategic*, namun kelompok pengguna yang lain mungkin berpendapat bahwa aplikasi itu masuk ke kategori *support*, *high potential*, atau *key operational*. Perbedaan ini sudah pasti akan menimbulkan ketidakpastian analisis yang mengarah pada titik tercapainya tujuan perencanaan secara maksimal.

Oleh karena itu untuk dapat menghasilkan penilaian dan pengkategorian aplikasi yang tepat dan disepakati oleh semua bagian yang terkait, diperlukan suatu alat yang dapat digunakan untuk menilai masing-masing aplikasi tersebut.