

PENGUKURAN KINERJA TI DENGAN MENGUNAKAN IT BALANCED SCORECARD

Sondy Campvid Kumajas

*Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Manado
Kaampus UNIMA Tondano*

Email : sondy.kumajas@gmail.com

Abstract—Transition industrial age into the information age marked by shifting IT functions from the operational level to the strategic level and the tactical lead to competitive success can be achieved with the company's ability to mobilize and exploit intangible assets. In this paper, to design a performance measurement system using IT Balanced Scorecard at Internet Banking Division to generate a strategy map. Based on this strategy map, the development of Internet Banking services and facilities will also require the development of IT architecture and capabilities that exist with reference to certain standards. All of this will ultimately improve the knowledge and mastery of technology by the employees themselves. Increasing allocation of tuition fees in the short term will impact on increasing employee satisfaction and increased productivity in the medium and long term. Employees satisfaction and a good mastery of technology will bring a good effect on the smooth running and operational reliability at Internet Banking Division. All of the above will be cross-checked with the vision and mission of the division is to align at the suitability and fulfillment of the vision and the mission itself. Through this journal, IT-Balanced Scorecard can be used to design a performance measurement system and as a strategic management system at the level of departments or business units, not only at the corporate level only.

Keywords : IT performance, performance measurement, Balanced Scorecard, IT Balanced Scorecard

Intisari—Pergantian abad industri menjadi abad informasi yang ditandai dengan bergesernya fungsi TI dari level operasional ke level taktikal dan strategis mengakibatkan keberhasilan kompetitif dapat dicapai dengan kemampuan perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksplorasi aktiva tak berwujud. Dalam jurnal ini, dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan IT-Balanced Scorecard pada divisi Internet Banking dengan menghasilkan suatu peta strategi (*strategy map*). Berdasarkan peta strategi ini, maka pengembangan layanan dan fasilitas *Internet Banking* akan menuntut pula dikembangkannya arsitektur dan kemampuan TI yang ada dengan mengacu pada standar tertentu. Semua ini pada akhirnya akan meningkatkan pengetahuan dan penguasaan teknologi oleh para karyawan itu sendiri. Peningkatan alokasi biaya pendidikan dalam

jangka pendek akan berdampak pada meningkatnya kepuasan karyawan dan meningkatnya produktivitas dalam jangka menengah dan panjang. Kepuasan karyawan dan penguasaan teknologi yang baik akan membawa efek yang baik pada kelancaran dan kehandalan operasional divisi *Internet Banking*. Semua hal di atas akan dilakukan *cross-check* dengan visi dan misi divisi ini untuk melihat kesesuaian dan terpenuhinya visi dan misi itu sendiri. Melalui jurnal ini, IT-Balanced Scorecard dapat digunakan untuk merancang sistem pengukuran kinerja dan sebagai sistem manajemen strategis pada level departemen atau unit bisnis, bukan hanya pada level korporat saja.

Kata kunci : IT performance, pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, IT Balanced Scorecard

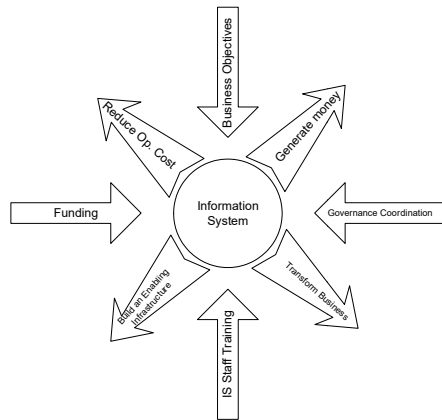
Keywords : IT performance, performance measurement, Balanced Scorecard, IT Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Dan munculnya abad informasi telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksplorasi aktiva tak berwujud menjadi jauh lebih menentukan daripada hanya melakukan investasi dan mengelola aktiva yang berwujud.

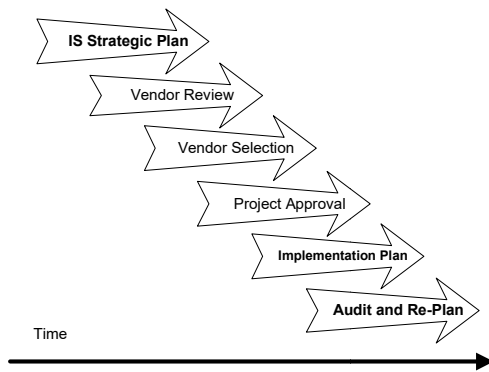
Perencanaan merupakan suatu tahapan yang dapat menentukan berhasil tidaknya suatu sistem atau strategi di suatu perusahaan. Perencanaan yang dilakukan secara efektif akan membuat alokasi sumber daya menjadi efisien dan menurunkan biaya perancangan kembali, dan koreksi kesalahan. Sistem informasi yang baik akan dapat mengatur sumber daya berbentuk maupun tidak berbentuk, meningkatkan fleksibilitas dan penempatan skil-skil yang sesuai dan bahkan

menjadi konsultan berbasis bisnis yang dapat membantu perusahaan untuk mengoptimalkan sumber daya manusianya dengan sumber daya komputasi. Pemasukan dan pengeluaran suatu sistem informasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar1 Pendapatan dan Pengeluaran Dari Suatu IS

Oleh karena itu maka dalam penanganan sistem informasi, harus diarahkan agar berada pada posisi yang mendukung perkembangan dan pertumbuhan perusahaan serta arah strategis bisnis perusahaan yang bersangkutan. Pada prakteknya, seringkali perusahaan langsung melakukan pembelanjaan besar-besaran tanpa mengikuti tahap-tahap dalam *Information System Life Cycle* seperti pada gambar berikut.



Gambar2 Information System Life Cycle

IT Planning

Perusahaan mengembangkan metode dalam pengembangan sistem dan menggunakan manajemen proyek untuk mengembangkan aplikasi baru. Efisiensi operasional juga merupakan sesuatu yang penting, karena menyangkut ketersediaan produk dan keandalannya. Untuk itu maka departemen TI menjalankan sistem penjadwalan dan perencanaan operasi otomatis. Pada tahap ini, perencanaan yang dilakukan masih pada tahap operasional. Apabila pihak manajemen semakin sadar akan kebutuhan TI mereka, maka mereka akan mengembangkan perencanaan sampai ke level

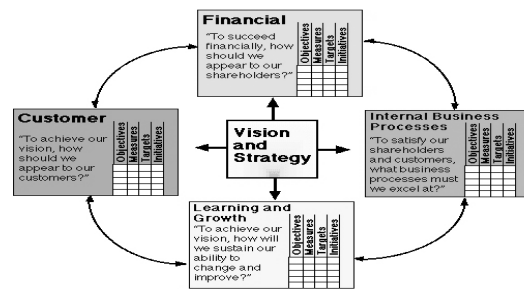
manajerial dan kontrol sumber daya. Beberapa bahkan mengembangkan perencanaan untuk jangka waktu yang lebih panjang. Perencanaan TI jangka panjang ini sering dikenal sebagai *strategic plan*. Perencanaan jenis ini biasanya tidak merujuk pada suatu proyek tertentu, namun hanya menjabarkan hal-hal yang harus ada dan dilakukan menyangkut infrastruktur dan sumber daya TI yang diperlukan untuk aktifitas TI dalam jangka waktu lima sampai sepuluh tahun mendatang. Pada tahap selanjutnya terdapat perencanaan jangka menengah atau dikenal sebagai *master plan*. Perencanaan ini berisi daftar proyek TI yang telah disetujui atau dikenal sebagai *application portfolio*. Beberapa dari proyek ini akan berlangsung selama beberapa tahun dan sebagian lagi tidak akan dikerjakan sampai pada waktu tertentu.

IT Balanced Scorecard

Dalam tahapan *IT Planning*, terdapat tahapan pembangunan *Strategic IT Planning*. Pada tahapan ini, sangatlah perlu bagi suatu perusahaan untuk memiliki visi, misi dan strategi ke depan yang jelas. Dengan demikian, maka diperlukanlah suatu cara tertentu atau suatu alat bantu yang berguna untuk membantu pihak perusahaan untuk menentukan landasan strateginya sendiri, yang nantinya akan digunakan sebagai pedoman bagi bagian-bagian lain dan bagi seluruh karyawan untuk menyesuaikan strateginya masing-masing. Dalam hal ini *IT Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan untuk membuat suatu sistem manajemen strategis, selain itu *IT Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Balanced Scorecard (BSC)

Pada awal tahun 1992, Kaplan dan Norton telah memperkenalkan suatu konsep yang dikenal dengan sebutan *balancedscorecard*. Konsep ini merupakan suatu set pengukuran yang akan memberikan suatu gambaran keadaan bisnis kepada level atas manajemen secara cepat namun komprehensif. Menurut mereka, pengukuran secara finansial yang biasanya digunakan, memerlukan nilai ukur dari aspek lain, yang juga ikut menentukan kesuksesan finansial itu. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut ini, sebagai gambaran kerangka kerja *BalancedScorecard*.

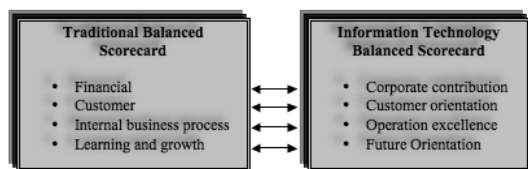


Gambar 3 Tradisional *BalancedScorecard*

BalancedScorecard tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Secara keseluruhan, *BalancedScorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang. *BalancedScorecard* terdiri atas berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan.

Information Technology Balanced Scorecard (IT BSC)

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *BalancedScorecard* untuk digunakan pada departemen teknologi informasi perusahaan. Dalam pandangan mereka karena departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus dirubah dan disesuaikan. Dengan melihat bahwa pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen maka mereka mengajukan perubahan seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 4 Perubahan perspektif BSC tradisional menjadi IT BSC

Perspektif kontribusi perusahaan (*corporate contribution*)

Perspektif kontribusi perusahaan (*corporate contribution*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan pandangan dari manajemen eksekutif, para direktur dan shareholder.

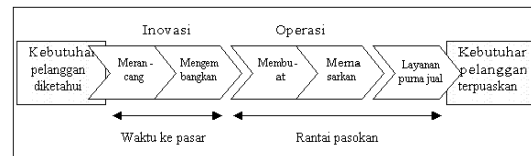
Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*)

Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*) adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan cara pandang pengguna bisnis (pelanggan kita) dan lebih jauh lagi adalah pelanggan dari unit bisnis yang ada. Walaupun setiap perusahaan pada dasarnya harus mengembangkan sendiri rangkaian proposisi nilai yang ingin dicantumkan dalam perspektif ini, namun hampir semua proposisi nilai biasanya terdiri atas ukuran yang berkaitan dengan waktu tanggap, mutu

dan harga berbagai proses yang berdasarkan pelanggan.

Perspektif keunggulan operasional (*operational excellence*)

Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja TI berdasarkan cara pandang manajemen TI itu sendiri dan lebih jauh lagi adalah pihak yang berkaitan dengan audit dan pihak yang menetapkan aturan-aturan yang digunakan. Dalam perspektif ini hal mendasar proses-proses TI pada departemen TI, yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 5 Rantai proses TI dimana keunggulan operasional diperhitungkan

Perspektif orientasi di masa depan (*future orientation*)

Perspektif ini adalah perspektif yang menilai kinerja TI berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri, yaitu : pelaksana, para praktisi dan profesional yang ada. Jika ketiga perspektif sebelumnya akan mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa, maka perspektif terakhir ini akan menyiapkan infrastruktur perusahaan yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Dalam perspektif ini terdapat tiga kategori yang dapat diperhatikan secara khusus dalam penanganannya di masa depan, yaitu :

- Kapabilitas pekerja
- Kapabilitas sistem informasi
- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

HASIL PENELITIAN

Gambaran Perusahaan

Didirikan sebagai bank komersial dengan nama PT XYZ pada tahun 1959, dan ditetapkan menjadi bank umum devisa pada tahun 1988. Bank ini terus melebarkan sayap hingga menjadi salah satu bank swasta nasional terkemuka di Indonesia. Hal ini diwujudkan dengan berbagai penghargaan yang diterima Bank XYZ, dari berbagai institusi dalam maupun luar negeri, baik di bidang layanan maupun dalam implementasi teknologi. Menyusul krisis moneter yang menyerang Asia di tahun 1997, Bank XYZ mendapat kepercayaan dari pemerintah Indonesia untuk mengikuti program rekapitalisasi perbankan nasional. Juga dikenal sebagai salah satu pioneer pada layanan virtual banking, termasuk didalamnya fasilitas *Internet Banking*, *Corporate Online Banking (CoolBanking)*, dan *Phone Banking*. Dalam jurnal ini, *Internet Banking* dipandang sebagai suatu divisi dalam bank yang berdiri sendiri

dengan semua tanggung jawab dan tugas yang berkaitan dengan aplikasi *Internet Banking* itu sendiri, agar dapat dijalankan dan berhasil dalam mencapai tujuan dan atau rencana perusahaan.

Visi, Misi dan Strategi *Internet Banking*

Visi dan misi *Internet Banking* XYZ menunjukkan keinginan divisi ini untuk :

- Memberikan kemudahan bagi nasabah untuk melakukan transaksi dari manapun tanpa dibatasi oleh waktu,
- Meningkatkan image sebagai bank yang memiliki fasilitas *Internet Banking*,
- Diharapkan dapat menghimpun nasabah dan funding yang lebih banyak,
- Diharapkan dapat mengurangi antrian panjang di *counter-counter*.

Dan untuk mencapai visi dan misi tersebut maka diterapkan strategi usaha sebagai berikut :

- Mengimplementasi standar teknologi *Internet Banking* sesuai *best practice* untuk memberikan rasa aman dan nyaman bagi nasabah,
- Menyediakan fitur-fitur transaksi yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah,
- Memperkenalkan fasilitas *Internet Banking* kepada masyarakat dengan iklan, promosi dan bentuk-bentuk sosialisasi lainnya.

Perancangan Model IT-BSc untuk Divisi *Internet Banking*

Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Hasil yang didapat pada tahap ini selain dari hasil diskusi dan analisis juga ditunjang oleh suatu penelitian yang berhubungan dengan tren industri perbankan khususnya *Internet Banking* dan animo masyarakat terhadap *Internet Banking* itu sendiri. Visi dan misi *Internet Banking* menjadi :

1. *Internet Banking* meningkatkan image, sehingga menarik nasabah dan funding lebih banyak,
2. *Internet Banking* memberikan kemudahan bertransaksi bagi nasabah.

Penentuan Strategi

Tahap selanjutnya adalah penentuan jenis strategi dengan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) terlebih dahulu, dimana didapatkan hasil sebagai berikut :

- *Strengths* (kekuatan-kekuatan) :
 - a. Merupakan salah satu bank yang pertama kali memiliki divisi / produk ini (*Internet Banking*),
 - b. Telah terciptanya persepsi publik yang baik terhadap produk / aplikasi dari divisi ini,
 - c. Tersedianya fasilitas yang lebih lengkap dibandingkan dengan para pesaing,
 - d. Memiliki manual dan dokumentasi pekerjaan yang sistematis,

- e. Memiliki prosedur-prosedur operasional yang standar dan mudah dipahami oleh para karyawan.

- *Weaknesses* (Kelemahan-kelemahan) :

- a. Belum memiliki ukuran-ukuran standar yang digunakan dalam penilaian kinerja,
- b. Sistem promosi yang masih rendah (kalah intensif dibandingkan dengan pesaing lain).

- *Opportunities* (Kesempatan-kesempatan) :

- a. Menambah layanan atau fitur yang belum dimiliki oleh pesaing,
- b. Menarik minat masyarakat dengan melancarkan promosi-promosi atau melakukan program-program yang belum / tidak dilakukan oleh para pesaing,
- c. Memasuki wilayah / segmen pasar yang baru.

- *Threats* (Ancaman-ancaman) :

- a. Masuknya pesaing baru dengan layanan yang sama atau bahkan lebih lengkap,
- b. Berkembangnya produk-produk lain sebagai produk substitusi (pengganti),
- c. Terjadinya pertumbuhan ekonomi yang lambat,
- d. Rendahnya keyakinan masyarakat untuk menggunakan produk *Internet Banking*,
- e. Keluarnya peraturan pemerintah yang ketat yang berkaitan dengan *Internet Banking* di masa mendatang,
- f. Tingginya ongkos operasional dibandingkan pemasukan karena tingginya persaingan.

Menerjemahkan Perspektif-perspektif IT-Balanced Scorecard

Langkah selanjutnya adalah menentukan perspektif yang akan digunakan, yaitu :

1. Perspektif kontribusi perusahaan (*corporate contribution*),
2. Perspektif orientasi pengguna (*user orientation*),
3. Perspektif keunggulan operasional (*operational excellence*),
4. Perspektif orientasi masa depan (*future orientation*).

Selanjutnya dilakukan penentuan tujuan-tujuan strategis tiap-tiap perspektif yang ada. Dari hasil analisis maka dapat ditentukan tujuan-tujuan strategis tiap perspektif sebagai berikut :

- **Perspektif kontribusi perusahaan (*corporate contribution*)**

Tujuan-tujuan strategis pada perspektif ini adalah sebagai berikut :

- C1 : Kontribusi terhadap strategi perusahaan
- C2 : Meminimalkan biaya operasional yang digunakan
- C3 : Meningkatkan pendapatan *Internet Banking*

Dengan demikian maka ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan pada perspektif ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui besar pendapatan divisi *Internet Banking*, dapat digunakan (ROA), Net Margin, ROE dan ROCE.

- b. Mengetahui seberapa besar kontribusi divisi *Internet Banking* terhadap strategi perusahaan.
- c. Perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan dengan besarnya anggaran yang telah ditetapkan.
- d. Mengetahui besarnya tingkat keuntungan yang diperoleh divisi *Internet Banking* dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

- **Perspektif orientasi pengguna (user orientation)**

Tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan pada perspektif ini adalah sebagai berikut :

- U1 : Meningkatkan kepuasan pengguna / pelanggan
- U2 : Memenuhi kebutuhan pengguna / pelanggan akan jenis aplikasi / layanan
- U3 : Meningkatkan efektivitas marketing (di internet)

Dengan melihat pada tujuan-tujuan strategis yang ada pada perspektif ini maka ukuran-ukuran kinerja yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, misalkan dengan metode *servqual*.
- b. Mengetahui tingkat layanan yang diterima pengguna / pelanggan.
- c. Mengetahui tingkat pemenuhan kebutuhan dan kemudahan aplikasi / layanan.
- d. Mengetahui seberapa banyak aplikasi / layanan yang telah sesuai dengan *Service Level Agreement (SLA)*.
- e. Mengetahui performansi aplikasi / layanan dalam hal kualitas, harga yang dibebankan kepada pengguna / pelanggan dan waktu untuk membiasakan diri dengan aplikasi / layanan tersebut.
- f. Mengetahui jumlah transaksi (*hits*) dan *indeks page impression*.

- **Perspektif keunggulan operasional (operation excellence)**

Tujuan-tujuan strategis yang ditetapkan untuk perspektif ini adalah sebagai berikut :

- O1 : Meningkatkan kehandalan operasional
- O2 : Mencapai tingkat keamanan dan kenyamanan yang tinggi
- O3 : Meningkatkan kehandalan karyawan

Dengan berdasarkan pada tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan, maka ukuran-ukuran kinerja yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui tingkat kematangan operasional aplikasi / layanan.
- b. Mengetahui kehandalan sistem yang digunakan dalam operasional sehari-hari.
- c. Mengetahui waktu respon aplikasi / layanan, dimana yang termasuk dalam hal ini adalah waktu loading website, kecepatan melakukan transaksi dan proses update status serta tingkat kemudahan navigasi aplikasi / layanan.
- d. Kelengkapan sistem dan aplikasi / layanan pada saat di audit.

- e. Kekuatan sistem dalam menangkal serangan dan kemampuan dalam pemulihan diri.
- f. Mengetahui derajat pendidikan karyawan.
- g. Mengetahui tingkat penguasaan teknologi, sistem dan aplikasi yang digunakan.
- h. Mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi, iklim kerja, dan sebagainya.
- i. Mengukur waktu respon helpdesk dan persentase tanya-solusi.

- **Perspektif orientasi masa depan (future orientation)**

Tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan untuk perspektif ini adalah sebagai berikut :

- F1 : Peningkatan kemampuan layanan
- F2 : Peningkatan kesiapan arsitektur TI
- F3 : Meningkatkan kemampuan karyawan

Dengan berdasarkan pada tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan, maka ukuran-ukuran kinerja yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Perbandingan jumlah aplikasi / layanan / fitur yang ada pada suatu periode tertentu dengan jumlah aplikasi / layanan / fitur pada waktu sebelumnya.
- b. Mengukur derajat kesesuaian yang telah dicapai dengan suatu standar tertentu dalam suatu periode tertentu.
- c. Mengukur tingkat biaya pendidikan bagi karyawan.
- d. Pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian.

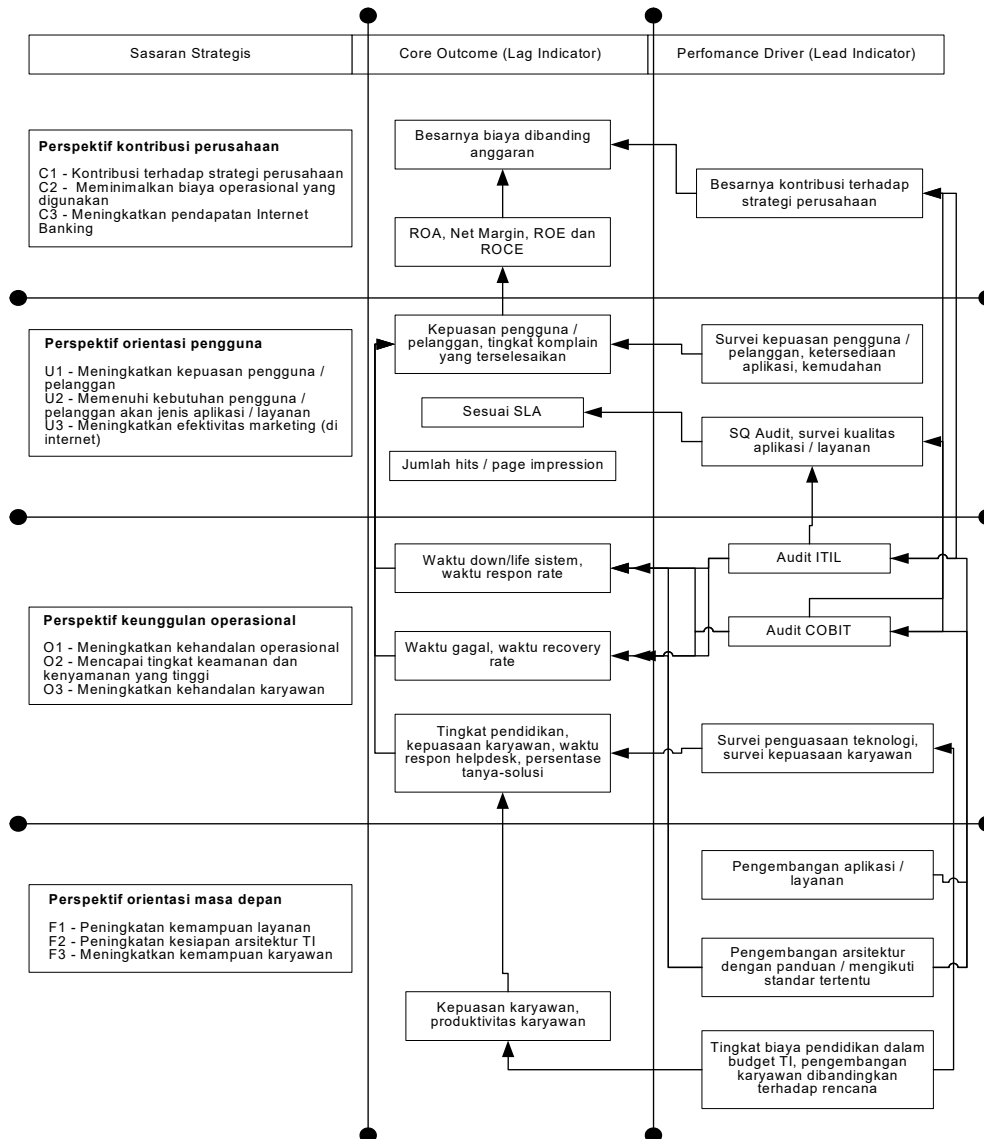
Tabel1 IT – Balanced Scorecard Divisi *Internet Banking*

Sasaran Strategis	Ukuran kinerja	
	Core Outcome (Lag Indicator)	Performance Driver (Lead Indicator)
Perspektif kontribusi perusahaan C1 - Kontribusi terhadap strategi perusahaan C2 - Meminimalkan biaya operasional yang digunakan C3 - Meningkatkan pendapatan <i>Internet Banking</i>	Besarnya biaya dibanding anggaran ROA, Net Margin, ROE dan ROCE	Besarnya kontribusi terhadap strategi perusahaan
Perspektif orientasi pengguna U1 - Meningkatkan kepuasan pengguna / pelanggan U2 - Memenuhi kebutuhan pengguna / pelanggan akan jenis aplikasi / layanan U3 - Meningkatkan efektivitas marketing (di internet)	Kepuasan pengguna / pelanggan, tingkat komplain yang terselesaikan Sesuai SLA Jumlah hits / page impression	Survei kepuasan pengguna / pelanggan, ketersediaan aplikasi, kemudahan SQ Audit, survei kualitas aplikasi / layanan
Perspektif keunggulan operasional O1 - Meningkatkan kehandalan operasional O2 - Mencapai tingkat keamanan dan kenyamanan yang tinggi O3 - Meningkatkan kehandalan karyawan	Waktu down/life sistem, waktu respon Waktu gagal, waktu recovery Tingkat pendidikan, kepuasan karyawan, waktu respon helpdesk, persentase tanya-solusi	Audit ITIL Audit COBIT Survei penguasaan teknologi, survei kepuasan karyawan
Perspektif orientasi masa depan F1 - Peningkatan kemampuan layanan F2 - Peningkatan kesiapan arsitektur TI F3 - Meningkatkan kemampuan karyawan	Kepuasan karyawan, produktivitas karyawan	Pengembangan aplikasi / layanan Pengembangan arsitektur dengan panduan / mengikuti standar tertentu Tingkat biaya pendidikan dalam budget TI, pengembangan karyawan dibandingkan terhadap rencana

Analisis Hubungan Sebab-Akibat

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi sebab-akibat dari berbagai tujuan strategis

dan ukuran kinerja yang telah dipilih. Dari hasil evaluasi dan analisis maka didapat gambaran hubungan sebab-akibat sebagai berikut :



Gambar 6 Hubungan Sebab-Akibat IT – Balanced Scorecard *Internet Banking*

Penetapan Target Ukuran-ukuran Kinerja

Penetapan tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran kinerja strategis belumlah cukup apabila tidak dilengkapi dengan penentuan target ukuran-ukuran kinerja tersebut. Hal ini karena dengan menentukan target ukuran-ukuran kinerja, maka seluruh karyawan divisi *Internet Banking*,

baik dari atas sampai bawah, memiliki suatu nilai tujuan yang harus dicapai, tidak hanya melaksanakan program-program peningkatan tanpa target yang jelas, sehingga mengambang tanpa mengetahui apa yang harus dicapai dengan program-program peningkatan tersebut.

Tabel2 Penetapan Target Ukuran-ukuran Kinerja

Sasaran Strategis	Ukuran kinerja		
	Core Outcome (Lag Indicator)	Perfomance Driver (Lead Indicator)	Target
Perspektif kontribusi perusahaan C1 - Kontribusi terhadap strategi perusahaan C2 - Meminimalkan biaya operasional yang digunakan C3 - Meningkatkan pendapatan <i>Internet Banking</i>	Besarnya biaya dibanding anggaran ROA, Net Margin, ROE dan ROCE	Besarnya kontribusi terhadap strategi perusahaan	100% 100% 1%
Perspektif orientasi pengguna U1 - Meningkatkan kepuasan pengguna / pelanggan U2 - Memenuhi kebutuhan pengguna / pelanggan akan jenis aplikasi / layanan U3 - Meningkatkan efektivitas marketing (di internet)	Kepuasan pengguna / pelanggan, tingkat complain yang terselesaikan Sesuai SLA Jumlah hits / page impression	Survei kepuasan pengguna / pelanggan, ketersediaan aplikasi, kemudahan SQ Audit, survei kualitas aplikasi / layanan	100% 100% 15000 hits
Perspektif keunggulan operasional O1 - Meningkatkan kehandalan operasional O2 - Mencapai tingkat keamanan dan kenyamanan yang tinggi O3 - Meningkatkan kehandalan karyawan	Waktu down/life sistem, waktu respon Waktu gagal, waktu recovery Tingkat pendidikan, kepuasan karyawan, waktu respon helpdesk, persentase tanya-solusi	Audit ITIL Audit COBIT Survei penguasaan teknologi, survei kepuasan karyawan	90% 5% 100%
Perspektif orientasi masa depan F1 - Peningkatan kemampuan layanan F2 - Peningkatan kesiapan arsitektur TI F3 - Meningkatkan kemampuan karyawan	Kepuasan karyawan, produktivitas karyawan	Pengembangan aplikasi / layanan Pengembangan arsitektur dengan panduan / mengikuti standar tertentu Tingkat biaya pendidikan dalam budget TI, pengembangan karyawan dibandingkan terhadap rencana	100% 100% 3%

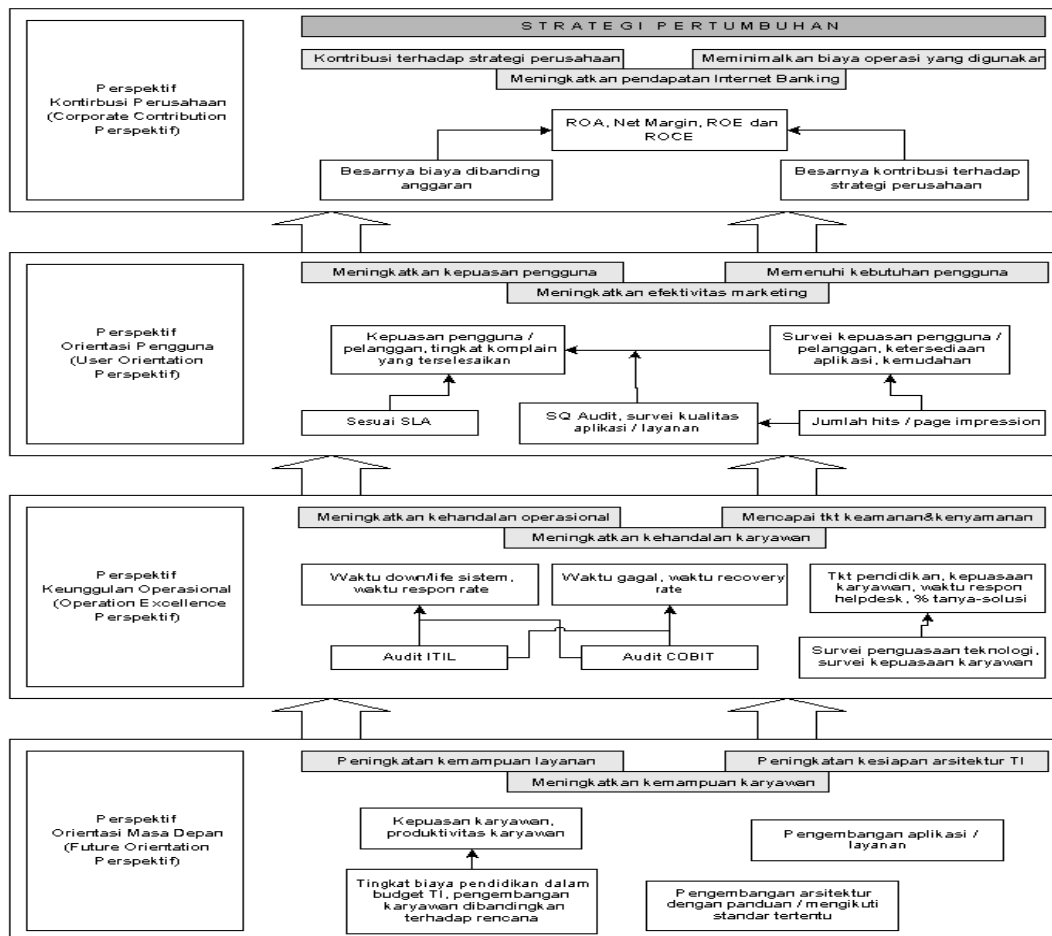
Peta Strategi Divisi *Internet Banking*

Setelah melalui tahap-tahap di atas, maka perancangan *IT-Balanced Scorecard* untuk divisi *Internet Banking* memasuki tahap akhir dengan menghasilkan sebuah peta strategi (*strategy map*). Dalam peta strategi ini dapat dijelaskan sebagai berikut : untuk mempertahankan dan/atau pengembangan aplikasi / layanan *Internet Banking* di masa mendatang, walaupun berdasarkan survei pelanggan sudah merasa cukup puas (90%) dengan fasilitas yang ada saat ini. Di sisi lain, pengembangan layanan dan fasilitas akan menuntut pula dikembangkannya arsitektur dan kemampuan TI yang ada saat ini dengan mengacu pada satu standar tertentu. Semua hal ini pada akhirnya akan menuntut peningkatan pengetahuan dan penguasaan teknologi oleh para karyawan itu sendiri. Untuk itu ditargetkan untuk meningkatkan alokasi biaya pendidikan dan training dari 0,75% menjadi 3% di masa mendatang. Peningkatan alokasi biaya pendidikan ini dalam jangka pendek akan berdampak pada meningkatnya kepuasan karyawan dan meningkatnya produktivitas dalam jangka menengah dan panjang.

Kepuasan karyawan yang tinggi dan penguasaan teknologi yang baik akan membawa

efek yang baik pada kelancaran dan kehandalan operasional divisi *Internet Banking*. Dengan target meningkatkan life time dari 90% menjadi 95% dan mencapai down time yang lebih rendah yaitu 5%, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga mereka akan lebih sering menggunakan produk ini, dengan target mencapai 15.000 transaksi per tahun dibandingkan sebelumnya yang hanya 12.300 transaksi dalam setahun. Hal ini ditunjang dengan persentase komplain yang bisa diselesaikan oleh helpdesk yang mencapai 100% maka tidak mengherankan jika target untuk mencapai 1% pendapatan dari *Internet Banking* dari sebelumnya hanya 0,002% akan bisa tercapai.

Peta strategi (*strategy map*) untuk divisi *Internet Banking* dapat dilihat pada gambar di bawah. Untuk langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan hasil rancangan ini menjadi suatu sistem manajemen strategis yang utuh. Hal ini akan lebih baik lagi jika dalam pelaksanaannya dilakukan evaluasi terus-menerus secara teratur dan dilakukan penyesuaian tiap kali ada perubahan atau keadaan yang tidak cocok di lapangan dan perubahan iklim perusahaan, divisi *Internet Banking* itu sendiri, dan / atau pasar.



Gambar 6 Peta Strategi Divisi *Internet Banking*

PENUTUP

Pada jurnal ini telah dirancang sebuah sistem pengukuran sekaligus sebagai sistem manajemen strategis pada divisi *Internet Banking* dengan menggunakan *IT-Balanced Scorecard*. Divisi ini telah memiliki visi, misi dan strategi yang cukup jelas, sehingga dapat digunakan untuk menentukan tujuan-tujuan strategisnya pada keempat perspektif yang digunakan. Dengan bantuan *IT-Balanced Scorecard*, divisi ini telah menetapkan langkah-langkah yang harus diambil dan parameter-parameter kinerja yang harus diawasi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Bercita-cita untuk menyumbangkan 1% kontribusi pendapatan bagi perusahaan induk, maka divisi *Internet Banking* mencanangkan peningkatan layanan, kesiapan arsitektur dan kemampuan karyawan di masa mendatang. Hal ini akan berdampak pada keunggulan operasional dibandingkan saingannya dalam usaha sejenis. Keunggulan operasional yang ditambah dengan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan membuat divisi ini menargetkan terjadinya peningkatan transaksi dari tahun sebelumnya. Untuk jangka pendek pelaksanaan *strategy map* yang dihasilkan dari penelitian ini, akan terlihat seperti pengeluaran yang semakin besar. Namun untuk jangka menengah dan jangka panjang, penerapan *strategy map* akan meningkatkan produktifitas karyawan, kemampuan layanan, dan akhirnya peningkatan profitabilitas divisi *Internet Banking* bagi perusahaan induk.

IT-Balanced Scorecard dengan ukuran kinerja finansial (*Corporate contribution*), dan pendorong kinerja finansial masa depan, yaitu : perspektif orientasi pelanggan (*User Orientation*), perspektif keunggulan operasional (*Operation Excellence*) dan perspektif orientasi masa depan (*Future Orientation*), dapat digunakan untuk merancang atau membangun suatu sistem pengukuran dan sistem manajemen strategis yang digunakan untuk mengelola strategi jangka panjang. Peta strategi (*strategy map*) yang merupakan hasil akhir pada tahap perancangan ini memiliki visi, misi dan strategi perusahaan secara jelas, tujuan-tujuan strategis perusahaan beserta indikator-indikator kinerja dan faktor pendorongnya. Semuanya itu terhubung dalam suatu hubungan sebab-akibat yang menuju puncak pada perspektif finansial, dimana menjadi tujuan akhir dari semua peningkatan TI pada semua perspektif.

Pengukuran *IT-Balanced Scorecard* tidak berfungsi sebagai alat pengendali perilaku dan/atau alat untuk mengevaluasi kinerja masa lalu. Ukuran-ukuran dalam *IT-Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengartikulasi dan mengkomunikasikan strategi bisnis, serta membantu menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, perusahaan dan lintas departemen untuk mencapai tujuan bersama. *IT-Balanced Scorecard* sendiri

dapat digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran, bukan sebagai sistem pengendalian. Perspektif-perspektif dalam *IT-Balanced Scorecard* akan memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dan antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kaplan, Norton, *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Presiden and Fellow of Harvard College, 1996.
- [2] Ronald Saull, CSP, "The IT Balanced Scorecard – A Roadmap to Effective Governance of a Shared Services IT Organization", ISACA, 2000.
- [3] Kaplan, Norton, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- [4] Gaspers, V., *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2003.
- [5] Van Grembergen, W. and Van Bruggen, R., *Measuring and Improving Corporate Information Technology through the Balanced Scorecard*. University of Antwerp, 1997.
- [6] Sony Y., Edy S. dan Muhammad I., *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC*, PT Gramedia, Jakarta, 2002.
- [7] Turban, MacLean, Wetherbe, *Information Technology for Management* 2nd Edition, John Wiley & Sons, 1999.