

PENGUKURAN KINERJA DIVISI TEKNOLOGI INFORMASI PT. HANEDA SUKSES MANDIRI MENGGUNAKAN IT BALANCED SCORECARD

¹Faisal Muttaqin, ²Firza Prima Aditiawan, ³Fawwaz Ali Akbar, ⁴Ogy Rachmad Iriansah
¹²³⁴Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Ilmu Komputer,
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
Jalan Raya Rungkut Madya Gunung Anyar, Surabaya 60294

Email: ¹faisalmuttaqin.if@upnjatim.ac.id

Abstrak. Dalam era globalisasi ini menyadari akan perkembangan dunia teknologi informasi semakin pesat dari waktu ke waktu, teknologi informasi telah memberi dampak perubahan bagi organisasi dan cara pandang kinerja yang diharapkan. Perlu adanya pengukuran kinerja teknologi informasi guna menilai sejauh mana kinerja divisi TI PT. Haneda Sukses Mandiri apakah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan Teknologi Informasi. IT Balanced Scorecard merupakan suatu metode analisa dengan empat perspektif yaitu Perspektif Kontribusi Perusahaan, perspektif Orientasi Pengguna, Perspektif Penyempurnaan Operasional, dan Perspektif Masa Depan yang dapat membantu mengevaluasi kinerja teknologi informasi. Dengan menentukan strategi untuk divisi TI, menentukan KPI, dan memberikan kuisioner maka akan didapat nilai kinerja dari divisi TI. PT. Haneda Sukses Mandiri telah memperoleh penilaian kinerja menggunakan IT Balanced ScoreCard. Dengan rata – rata yang dihasilkan dari empat perspektif yaitu Perspektif Kontribusi Perusahaan, Perspektif Orientasi Pengguna, Perspektif Penyempurnaan Operasional dan Perspektif Orientasi Masa Depan adalah 70,60%. Dimana masuk kedalam kriteria cukup baik karena nilai prosentasenya tidak terlalu tinggi namun nilai yang didapat lebih dari 50%.

Kata Kunci: Divisi TI, IT Balanced Scorecard, KPI, Pengukuran Kinerja Teknologi Informasi

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996). Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi lingkungan organisasi saat ini dan masa depan dan metode penilaian kinerja selama ini yang hanya dilihat dari kinerja keuangan masih memiliki kelemahan, maka pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan (Gaspersz, 2003).

Dalam penerapan teknologi informasi sudah seharusnya menjadi kebutuhan dalam suatu perusahaan untuk membantu proses kegiatan sehari-hari maupun proses bisnis perusahaan. Investasi

TI diperusahaan diharapkan dapat membantu proses bisnis baik internal maupun eksternal dan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Haneda Sukses Mandiri didirikan pada tahun 2004 dengan misi yang sederhana yaitu untuk menyediakan produk dan layanan berkualitas bagi Industri Indonesia yang berkembang pesat. Haneda Sukses Mandiri adalah distributor suku cadang mekanik yang menyediakan motor, gearbox, coupling, hoist, crane, hingga generator untuk perusahaan, pabrik, bengkel, dan juga retailer lokal yang sudah ternama maupun yang masih baru. (Website PT. Haneda Sukses Mandiri).

Haneda Sukses Mandiri menggabungkan produk-produk dari merk-merk terkenal dengan kemampuan teknik dan mekanik yang tinggi. Kedua elemen tersebut didukung oleh sistem manajemen terstruktur yang menjamin layanan, pengiriman, dan respon yang cepat demi kepuasan pelanggan. Hal tersebut tentu memerlukan adanya dukungan divisi TI untuk mendapatkan efisiensi proses bisnis dalam perusahaan. Setelah dilakukan wawancara dan observasi

kepada pihak manajer dan pejabat struktural/dibidang IT, PT Haneda memiliki divisi TI untuk membantu kelancaran proses bisnis perusahaan. Adanya Sistem Informasi yang dibuat oleh divisi TI di PT Haneda sangat membantu proses internal dalam perusahaan seperti halnya penyimpanan dan pengolahan data perusahaan, namun ketika ada pertanyaan bahwa seberapa besar pengaruh atau kontribusi pada faktor eksternal seperti penjualan produk atau pelayanan customer, pihak manajer masih belum yakin bagaimana pengaruh TI untuk hal tersebut. Hal itu bisa terjadi karena perusahaan belum pernah melakukan pengukuran atau evaluasi terhadap divisi TI yang mereka miliki.

Balanced Scorecard merupakan solusi mengenai perencanaan yang baik dalam hal pengukuran kinerja. Balanced Scorecard adalah serangkaian pengukuran kinerja perusahaan yang diukur dari empat perspektif berbeda, yakni perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan perkembangan. Perspektif tersebut telah disesuaikan untuk lingkungan IT dan menjadi IT balanced Scorecard. IT Balanced Scorecard akan mengukur kinerja Divisi IT dari empat perspektif. Perspektif pertama yaitu *corporate contribution* yang menunjukkan bagaimana pihak manajemen (pimpinan) menilai atau melihat organisasi IT.

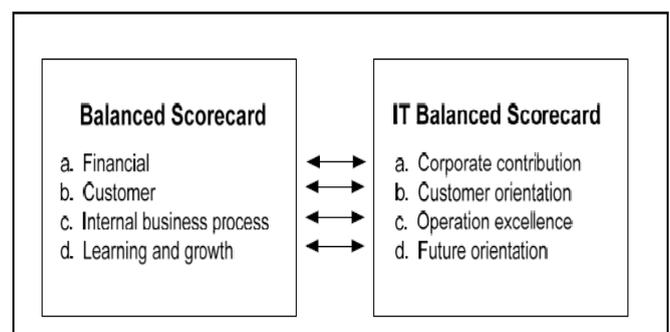
Perspektif yang kedua yaitu *customer orientation*, untuk mengetahui hasil kinerja IT berdasarkan cara pandang user menilai atau melihat hasil-hasil organisasi IT. Perspektif yang ketiga adalah *operational excellence* yang berisi ukuran efektivitas dan efisiensi proses IT. Sedangkan perspektif yang keempat adalah *future orientation* yang berisi ukuran-ukuran yang menggambarkan bagaimana posisi IT dalam tantangannya kedepan. Dengan demikian IT Balanced Scorecard ini sangat baik digunakan untuk merumuskan sasaran strategis IT yang menunjang sasaran strategis perusahaan serta mengukur kinerja IT secara komprehensif. (Maula & Ghozali, 2012).

IT Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan perangkat ukuran kinerja – kinerja masa lalu dengan tujuan unit bisnis untuk menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan saat ini dan mendatang (Kaplan & Norton, 1992). Menurut (Grembergen & Haes, 2005) konsep *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dapat diimplementasikan ke fungsi IT dan proses-prosesnya sehingga timbul konsep *Information Technology Balance Scorecard* dengan demikian teknologi informasi mempunyai peranan penting dalam memproses, mengolah suatu informasi menjadi yang lebih bermanfaat dan akurat. Implementasi *Balance Scorecard* pada fungsi TI ini menjadi tool yang semakin populer digunakan oleh institusi-institusi.

IT Balance Scorecard terbagi menjadi empat faktor, yaitu :

1. Kontribusi Institusi (*Corporate Contribution*)
2. Orientasi Pengguna (*Customer Orientation*)
3. Penyempurnaan Operasional (*Operational Excellent*)
4. Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*)



Gambar 1. Perubahan perspektif Balanced Scorecard Tradisional menjadi IT Balanced Scorecard

Dalam penerapannya, metode *IT Balanced Scorecard* adalah salah satu alat untuk mengukur kinerja dari suatu sistem teknologi informasi yang memandang unit bisnis teknologi informasi dari 4 (empat) perspektif yaitu : kontribusi ke organisasi, orientasi pengguna, keunggulan operasional dan orientasi masa depan. Pada tahun 1997, *Balanced Scorecard* (BSC) diadopsi Van Grembergen dan Van Bruggen untuk digunakan pada Organisasi Departemen

Teknologi Informasi. Mereka berpandangan bahwa Departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus diubah dan disesuaikan. Dengan melihat bahwa pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen. (Haryani & Hidayah, 2014).

Menurut penelitiannya (Arofah, et al., 2012) menjelaskan *IT Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode untuk menyusun kinerja IT di suatu perusahaan. Metode ini memiliki empat perspektif. Tiap-tiap perspektif memiliki beberapa ukuran dan target yang harus dicapai oleh sebuah perusahaan yang diperoleh dari visi, misi dan strategis perusahaan. Hasil yang ingin di capai dalam penelitian adalah sebuah perangkat *IT Balanced Scorecard* perusahaan. Melalui metode *IT Balanced Scorecard* maka PT Pertamina UPMS V Surabaya dapat menentukan dan mengetahui Kinerja IT perusahaan.

KPI (Key Performance Indicator)

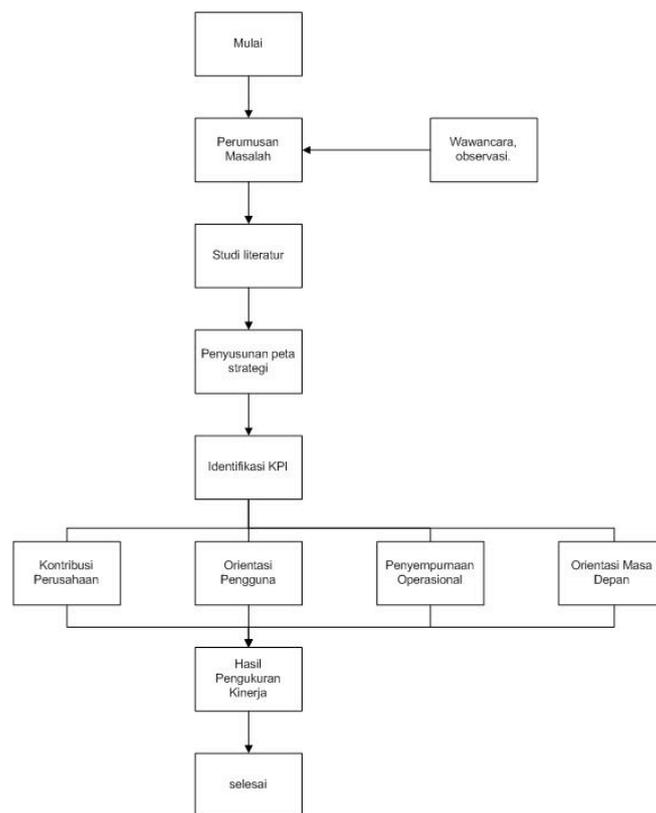
Salah satu elemen kunci untuk mengukur level kinerja organisasi adalah dengan menetapkan serangkaian indikator kinerja utama yang dianggap relevan dan penting. Indikator Kinerja Kunci (IKK) atau *Key Performance Indicators (KPI)* merupakan kriteria yang terukur (*measurable*) dan dianggap sebagai parameter kunci untuk menentukan keberhasilan organisasi. Dalam "*Performance Indicator Resource Catalogue*" yang diterbitkan oleh Australian Government, Department of Finance and administration (2006), KPI didefinisikan sebagai sebuah ukuran spesifik tentang kinerja organisasi dalam wilayah bisnisnya.

Ukuran tersebut dapat berupa financial dan non-financial yang digunakan untuk mengukur kinerja strategis organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategis organisasi, KPI dapat mengindikasikan kesehatan dan perkembangan organisasi, dan atau keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk mewujudkan target-target atau sasaran organisasi. KPI dapat berbentuk ukuran kuantitatif maupun kualitatif. Pemilihan terhadap bentuk KPI,

apakah kuantitatif atau kualitatif, tergantung pada kebutuhan dan karakter organisasi. (Risliisa, 2015).

I. Metodologi

Berikut ini merupakan tahapan metode penelitian dalam menyelesaikan penelitian ini :



Gambar 2. Alur Penelitian

Wawancara dan observasi

Pada Tahapan ini peneliti melakukan wawancara dan observasi ke PT. Haneda Sukses Mandiri untuk mendapatkan permasalahan terkait dengan penelitian yang kami lakukan

Perumusan Masalah

Pada tahapan ini ada hubungannya dengan tahapan wawancara dan observasi yaitu untuk mengetahui permasalahan yang akan dibahas di PT. Haneda Sukses Mandiri.

Studi Literatur

Pada tahapan Studi literatur yaitu mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan refrensi tersebut dapat dicari dari buku, jurnal, artikel laporan penelitian dan situs-

situs di internet. Hasil dari studi literatur ini adalah terkumpulnya referensi yang relevan dengan perumusan masalah. Tujuannya adalah untuk memperkuat permasalahan serta sebagai dasar teori .

Penyusunan Peta Strategi

Pada tahap ini akan dilakukan penyusunan peta strategi unit teknologi informasi berdasarkan dari strategi yang telah dilakukan di PT. Haneda Sukses Mandiri.

Identifikasi KPI

Pada tahap ini peneliti akan menentukan indikator untuk menilai kinerja berdasarkan peta strategi yang dibuat dan setelah itu menentukan angka kinerja atau realisasi yang dilakukan perusahaan berdasarkan hasil kuisioner.

Perspektif Kontribusi Perusahaan

Pada tahap ini peneliti menentukan sasaran strategis untuk perspektif kontribusi perusahaan yaitu pengendalian biaya IT dan mengukur nilai bisnis dari investasi teknologi sistem informasi pada perusahaan.

Perspektif Orientasi Pengguna

Pada tahap ini peneliti mengevaluasi pengguna teknologi informasi. Fokus dari perspektif ini adalah bagaimana pandangan pengguna akhir (*end user*) terhadap divisi IT yang merupakan pelanggan perusahaan dan pengguna internal (karyawan perusahaan) yang bertujuan menjamin kepuasan dari pengguna.

Perspektif Penyempurnaan Operasional

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengukuran teknologi informasi pada perusahaan dan menitik beratkan pada operasional dan kemajuan dari teknologi sistem informasi

Perspektif Orientasi Masa Depan

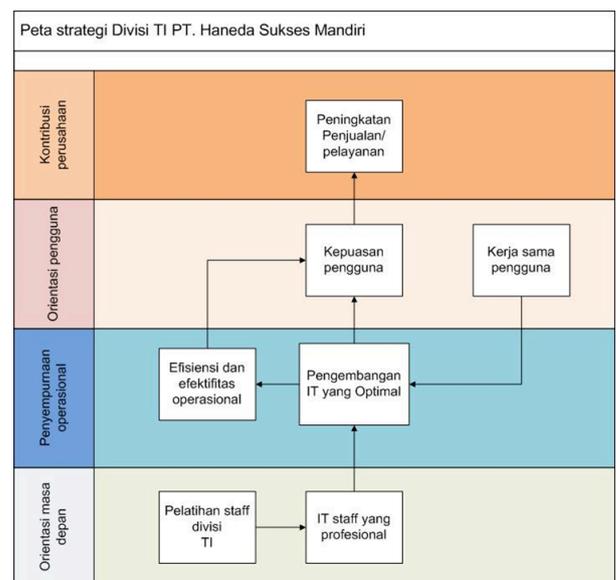
Pada tahap ini peneliti melakukan pengukuran terhadap personel teknologi sistem informasi dan keahlian personel teknologi sistem informasi serta melakukan proses evaluasi yang menitik beratkan pada penguasaan terhadap teknologi sistem informasi baik dari segi teknologi maupun individu yang menggunakannya.

Hasil Pengukuran Kinerja

Pada tahapan ini akan mendapatkan hasil pengukuran kinerja dengan menilai bobot target, kondisi saat ini dan pencapaian terhadap keempat perspektif yang ada pada *IT Balanced Scorecard*. Dengan didapatkan hasil pengukuran kinerja unit teknologi sistem informasi maka akan diketahui masing-masing persentase dari keempat perspektif yang ada di *IT Balanced Scorecard*.

II. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan pada Hasil wawancara dengan pihak perusahaan, maka dengan hasil wawancara tersebut dibuatlah suatu peta strategi untuk meningkatkan kinerja divisi TI. Strategi tersebut dikelompokkan menjadi tiap-tiap perspektif IT balanced scorecard, yaitu perspektif kontribusi perusahaan, perspektif orientasi pengguna, perspektif penyempurnaan operasional dan perspektif orientasi masa depan. Pada masing-masing perspektifnya akan dibentuk empat strategi yang akan saling berpengaruh antara satu sama lain. Strategi tersebut didapat dari kesimpulan hasil wawancara yang kemudian disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Dengan begitu akan lebih mudah untuk melakukan pengukuran terhadap divisi TI di PT. Haneda Sukses Mandiri.



Gambar 3. Penyusunan peta strategi Divisi TI

Identifikasi KPI

Sasaran strategis merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan, yang

dirumuskan secara spesifik dan terukur untuk dapat dicapai dalam kurun waktu lebih pendek dari tujuan. Sasaran strategis merupakan ukuran pencapaian dari tujuan. Setelah Penyusunan peta strategi perusahaan selesai dibuat, maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap sasaran strategis pada divisi TI. Berdasarkan perspektif *it balanced scorecard* sudah ada beberapa contoh objektif-objektif untuk menentukan *key performance indicator* untuk mencapai tahap keberhasilan perusahaan. Dan kemudian dikelompokkan sesuai dengan perspektif IT balanced scorecard.

Tabel 1. Penetapan KPI

Perspektif IT BSC	Indikator
Kontribusi perusahaan	Tingkat pelayanan/penjualan (KP1)
Orientasi pengguna	Kepuasan Pengguna (OP1)
	Kerjasama dengan pengguna (OP2)
Penyempurnaan operasional	Efisiensi dan efektifitas operasional (PO1)
	Optimalisasi pengembangan IT (PO2)
Orientasi masa depan	Pelatihan staff IT (MD1)
	Kompetensi staff IT (MD2)

Hasil Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja IT berdasarkan IT Balanced Scorecard dilakukan dengan pembagian kuisisioner yang sesuai dengan perspektif yang ada di dalam IT Balanced Scorecard yaitu perspektif kontribusi perusahaan, perspektif penyempurnaan operasional, perspektif orientasi pengguna dan perspektif orientasi masa depan. Masing-masing perspektif yang ada di dalam IT Balanced Scorecard memiliki indikator yang digunakan untuk pengukuran kinerja divisi TI di PT. Haneda Sukses Mandiri.

Pengukuran kinerja TI dilakukan berdasarkan hasil kuisisioner. Kuisisioner diberikan kepada Unit Teknologi Sistem Informasi dan diisi sesuai dengan keadaan kondisi unit kerja yang sebenarnya. Untuk jumlah kuisisioner yang diberikan adalah sebanyak dua puluh satu paket kuisisioner yang diberikan pada pihak eksekutif/manajer atau atasan yang ada di PT. Haneda Sukses

Mandiri, yaitu Manager keuangan, Manager operasional, Manager marketing, kepala divisi TI dan juga karyawan perusahaan. Kemudian dilakukan perhitungan untuk mendapatkan nilai akhir dari masing-masing indikator. Perhitungan yang digunakan menggunakan skala likert untuk mendapatkan nilai prosentase berdasarkan hasil dari kuisisioner. Kuisisioner yang diberikan berisi 7 pertanyaan sesuai dengan tiap indikator yang ada di IT Balanced Scorecard.

Tabel 2. Nilai Total IT Balanced Scorecard di PT. Haneda Sukses Mandiri

Perspektif	Performance
Perspektif Kontribusi Perusahaan	72,38 %
Perspektif Orientasi Pengguna	74,29 %
Perspektif Penyempurnaan Operasional	70,00 %
Perspektif Orientasi Masa Depan	65,72 %
Total Performance	70,60%

Keterangan :

- Hasil 76% - 100% dikategorikan baik
- Hasil 51% - 75% dikategorikan cukup baik
- Hasil 25% - 50% dikategorikan kurang baik

Berdasarkan dari tabel 2. diatas menunjukkan bahwa pada hasil penilaian kinerja dalam perspektif kontribusi perusahaan mendapatkan nilai 72,38%, sehingga untuk kriteria ini bisa dikategorikan cukup baik. Sedangkan hasil penilaian kinerja dalam perspektif orientasi pengguna mendapatkan nilai 74,29%, sehingga untuk kriteria ini juga bisa dikategorikan cukup baik. Berikutnya untuk hasil penilaian kinerja dalam perspektif penyempurnaan operasional mendapatkan nilai 70,00%, sehingga untuk kriteria ini bisa dikategorikan cukup baik. Dan yang terakhir yaitu untuk hasil penilaian kinerja dalam perspektif orientasi masa depan menunjukkan nilai 65,72%, sehingga untuk kriteria ini bisa dikategorikan cukup baik juga untuk hasilnya.

III. Simpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan IT Balanced Scorecard, nilai rata – rata yang dihasilkan dari perspektif kontribusi perusahaan, perspektif orientasi pengguna, perspektif penyempurnaan operasional dan perspektif

orientasi masa depan adalah 70,60%. Dimana masuk kedalam kriteria cukup baik karena nilai prosentase yang didapat lebih dari 50%. Dengan adanya nilai yang didapat, diharapkan hasil nilai tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja divisi TI di PT. Haneda Sukses Mandiri untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya.

IV. Daftar Pustaka

- [1] Arofah, N., S. & Nisafani, A. S., 2012. Penyusunan IT Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Divisi IT di PT. Pertamina UPMS V Surabaya. *JURNAL TEKNIK POMITS*, Vol 1, No. 2, pp. 1-9.
- [2] Gaspersz, V., 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- [3] Grembergen, W. V. & Haes, S. D., 2005. Measuring and Improving IT Governance Through The Balanced Scorecard. *Information System Control Journal*, Volume 2.
- [4] Haryani, L. & Hidayah, I., 2014. IT Balanced Scorecard Dan Implementasinya Dalam Penyelarasan IT Dengan Strategi Bisnis. *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*.
- [5] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- [6] Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] Maula, K. & Ghozali, K., 2012. Evaluasi Kinerja IT pada PT. XYZ Menggunakan IT Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Pomit*, Vol 1, no 1, pp. 1-6.
- [8] Rislisa, H., 2015. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Key Performance Indicator (KPI) Terhadap Komitmen Pencapaian Sasaran kerja Karyawan Di PT. XYZ, Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Undip*, Vol 14.