

## Penggunaan IT Balanced Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Teknologi Informasi Pada Stikom Bali

Ratna Kartika Wiyati

STIKOM Bali

Jln. Raya Puputan no.86 Renon Denpasar

e-mail:ratna@stikom-bali.ac.id

### Abstrak

STIKOM Bali merupakan salah satu perguruan tinggi mengembangkan divisi IT dalam menunjang seluruh kegiatan pada perguruan Tinggi. Divisi IT pada STIKOM Bali saat ini menangani semua sistem yang ada pada STIKOM Bali. Saat ini pada STIKOM Bali, belum adanya pengukuran kinerja IT untuk mengetahui kontribusi divisi IT dalam pencapaian tujuan perusahaan. IT Balanced Scorecard sangat baik digunakan untuk merumuskan sasaran strategis IT yang menunjang sasaran strategis perusahaan serta mengukur kinerja IT dengan komprehensif. Penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja divisi IT menggunakan IT Balanced Scorecard. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat diketahui kinerja divisi IT STIKOM Bali. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari studi literatur, pengumpulan data dan informasi, penyusunan perangkat evaluasi, hasil evaluasi, serta rekomendasi dan perbaikan. Hasil dari penelitian ini terdapat enam sasaran strategi yang digunakan oleh divisi PSI. Dari 6 sasaran strategi tersebut terdapat satu tujuan strategi untuk perspektif kontribusi perusahaan, 1 tujuan strategis untuk perspektif pengguna, 2 sasaran strategis untuk perspektif keunggulan operasional, 2 sasaran strategi yang termasuk dalam perspektif orientasi masa depan. KPI divisi PSI diperoleh dari hasil penurunan sasaran strategis dengan perolehan enam sasaran strategis yang menghasilkan 7 KPI.

**Kata kunci:** IT Balance Scorecard, Divisi IT, KPI

### Abstract

STIKOM Bali is one of the universities to develop the IT division to support all activities at the High school. IT Division at Bali STIKOM currently handles all of the existing system on STIKOM Bali. Currently on STIKOM Bali, lack of IT performance measurement to determine the contribution of the IT division in achieving corporate goals. Excellent IT Balanced Scorecard is used to formulate the IT strategic objectives that support the company's strategic objectives and measure performance with comprehensive IT. This study measured the performance of the IT division using IT Balanced Scorecard. With the performance measurement can be known performance IT division STIKOM Bali. The method used in this research started from a literature study, data collection and information, preparation of evaluation tools, evaluation results and recommendations and improvements. Results from this study are six targeted strategies used by the PSI division. The strategic objectives of 6 there is a strategic goal for the corporate contribution perspective, one strategic objective for the user's perspective, two strategic objectives to operational excellence perspective, two strategic objectives included in a future-oriented perspective. KPI PSI division obtained from the reduction in the strategic objectives with the acquisition of six strategic objectives which generates 7 KPI.

**Keywords:** IT Balance Scorecard, IT division, KPI

### 1. Pendahuluan

Penerapan teknologi informasi pada organisasi sedang digalakkan. Perusahaan atau organisasi memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung kinerja dan dalam hal peningkatan daya saing. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan atau organisasi meningkatkan kualitas pelayanan dengan bantuan teknologi informasi. Tidak hanya perusahaan atau organisasi yang berusaha meningkatkan daya saing, perguruan tinggi juga memanfaatkan teknologi informasi terutama perguruan tinggi swasta.

Banyaknya bermunculan perguruan tinggi swasta menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam kualitas pendidikan dan pelayanan terhadap mahasiswa. Menjamurnya perguruan tinggi basis IT

(Information Technology) menyebabkan STIKOM Bali yang merupakan salah satu perguruan tinggi basis IT untuk mengembangkan divisi atau bagian IT untuk menunjang seluruh kegiatan pada perguruan Tinggi. Divisi IT pada STIKOM Bali disebut dengan bagian Pengembangan Sistem Informasi (PSI). Dengan adanya divisi IT hampir semua proses dan aktivitas baik perkuliahan ataupun administrasi memanfaatkan aplikasi sistem informasi dan teknologi informasi.

Divisi IT pada STIKOM Bali saat ini menangani semua sistem yang ada pada STIKOM Bali seperti aplikasi untuk mahasiswa seperti aplikasi untuk akasemik mahasiswa, e-learning, e-KRS. Selain itu juga menangani aplikasi yang diperuntukkan bagi dosen dan bagian administrasi yang ada. Saat ini pada STIKOM Bali belum ada pengukuran kinerja teknologi informasi untuk mengetahui kontribusi divisi IT dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* saat ini dikembangkan menjadi IT *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi finansial.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif yaitu *corporate contribution*, *customer orientation*, *operational excellence* dan *future orientation*. IT *Balanced Scorecard* sangat baik digunakan untuk merumuskan sasaran strategis IT yang menunjang sasaran strategis perusahaan serta mengukur kinerja IT secara komprehensif.

Berdasarkan hal tersebut, pada penelitian ini dilakukan pengukuran kinerja divisi IT menggunakan IT *Balanced Scorecard*. Dengan adanya pengukuran kinerja dapat diketahui kinerja divisi IT STIKOM Bali. Selain itu hasil pengukuran dapat dijadikan dasar sebagai rekomendasi perbaikan kinerja divisi IT.

## 2. Metodologi Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Studi Literatur  
Pada tahap ini yang dilakukan adalah mempelajari literatur yang berhubungan dengan divisi IT, pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dan IT *Balanced Scorecard*. Dengan mempelajari literature ini, diharapkan dapat mengetahui gambaran mengenai pengukuran kinerja berdasarkan IT *Balanced Scorecard*.
2. Pengumpulan Data dan Informasi  
Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer dan Data Sekunder. Data primer adalah data yang secara khusus dikumpulkan dari hasil wawancara dengan beberapa sumber yang terkait dengan bahan penelitian yaitu divisi IT STIKOM Bali. Sedangkan data sekunder adalah data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan. Metode pengumpulan data adalah wawancara. Wawancara dilakukan kepada beberapa pihak, antara lain Divisi atau Bagian Pengembangan Sistem Informasi (PSI).
3. Penyusunan Perangkat Evaluasi  
Pada tahap ini, hal yang pertama kali dilakukan adalah menganalisis tujuan bisnis perusahaan dan divisi IT yang meliputi visi, misi, tujuan strategis, proses bisnis. Kemudian mulai menentukan ukuran dari masing-masing perspektif berdasarkan visi dan misi divisi IT. Pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif, pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu pengukuran kinerja perspektif kontribusi perusahaan, pengukuran kinerja perspektif orientasi pengguna, pengukuran kinerja perspektif keunggulan operasional dan pengukuran kinerja perspektif orientasi masa depan.
4. Hasil Evaluasi  
Proses evaluasi dilakukan dengan menilai keadaan yang ada di divisi IT STIKOM Bali setelah melakukan pengukuran nilai target capaian berdasarkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan.
5. Rekomendasi dan Perbaikan  
Tahap selanjutnya yaitu menyusun rekomendasi perbaikan berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Rekomendasi ini dibutuhkan untuk dapat merealisasikan tujuan strategis divisi IT dan perusahaan.

Beberapa referensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 2.1 *Balanced Scorecard*

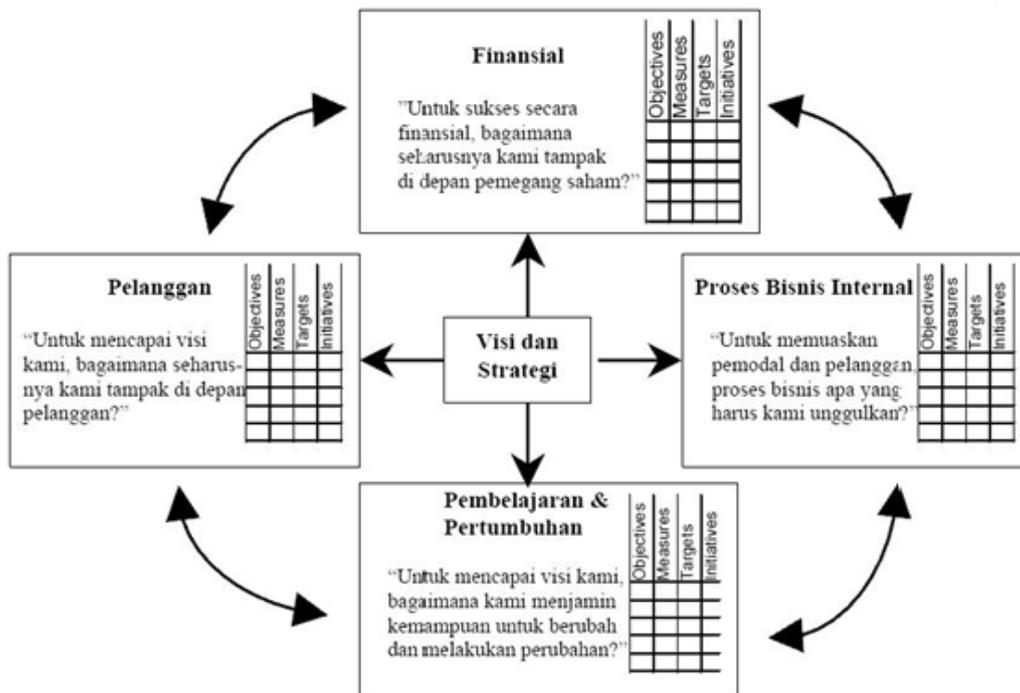
*Balanced Scorecard* terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan

antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (fokus komprehensif).

Pada awal perkembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktifitas, dan keefektifan proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan pemberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan konkrit terorganisasi disepanjang jalur 4 perspektif yang berbeda: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Prinsip dasar BSC adalah memfokuskan pada pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sekarang, perusahaan akan mengamankan posisi finansial masa depannya. Menegali keseimbangan antara pengukuran jangka pendek dan menengah ini penting bagi perusahaan yang ingin cenderung menginginkan kesuksesan finansial jangka pendek yang seringkali juga diinginkan oleh para pemegang saham [1].

Pada penelitian (Chow et al, 2006) dalam [2] *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tingkat enterprise. Pendekatan ini digunakan secara ekstensif pada bisnis, dan industri, pemerintahan, dan organisasi yang tidak mengejar laba di seluruh dunia untuk menyelaraskan aktifitas bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis. Apa yang menyebabkan konsep ini menarik ialah komponen dari *scorecard* didesain secara integratif sehingga masing-masing saling memperkuat satu sama lain dalam menunjukkan kondisi terkini dan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Ukuran *Balanced Scorecard* adalah penjabaran dari visi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* yang baik mengkombinasikan ukuran financial dari kinerja masa lalu perusahaan dengan ukuran dari kinerja perusahaan di masa yang akan datang. kinerja organisasi dan juga melakukan evaluasi maka perlu juga organisasi menerapkan BSC sesuai paparan Kaplan & Norton.



Gambar 1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard

Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan balanced scorecard.

1. Perspektif Keuangan

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: 1) menentukan kinerja

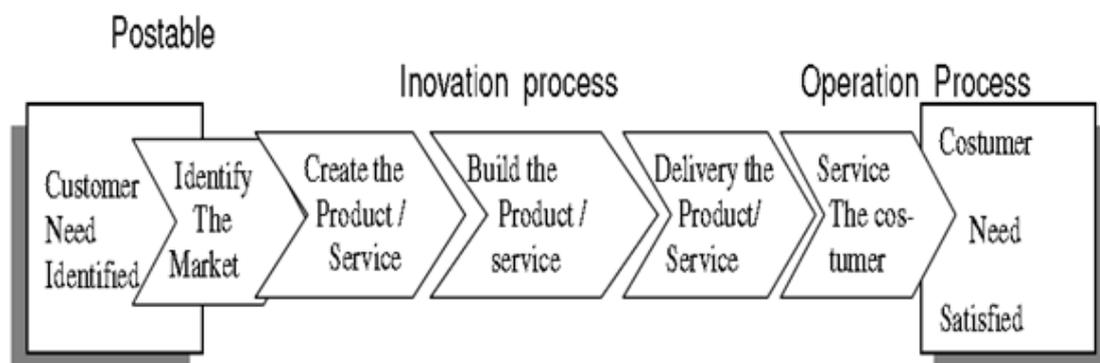
finansial yang diharapkan dari strategi dan 2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement group* dan *customer value propositions*.

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*).



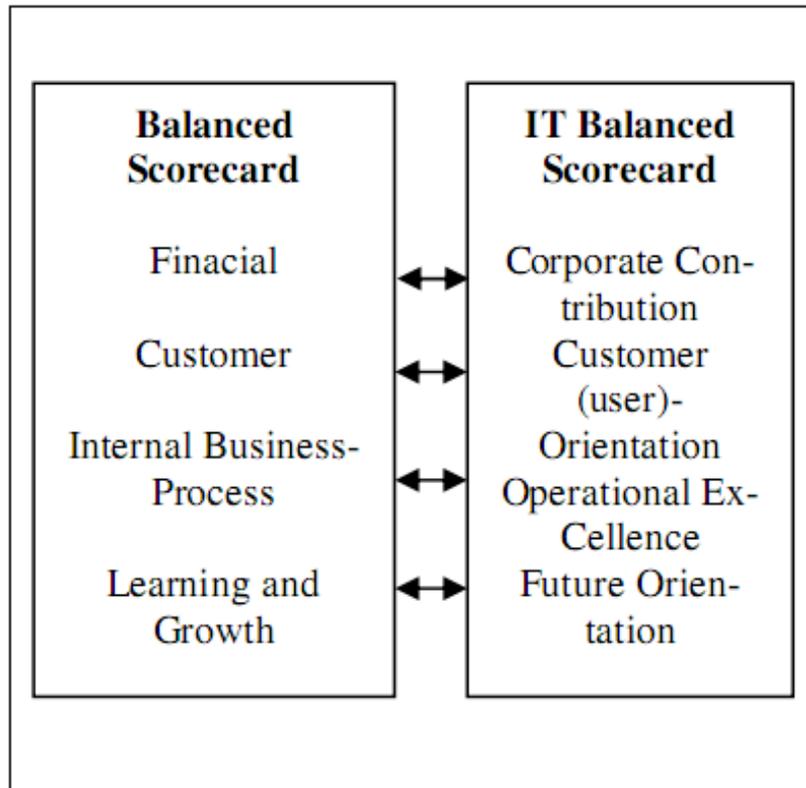
Gambar 2 Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan [2].

### 2.2 IT *Balanced Scorecard*

Departemen TI dalam suatu organisasi lebih bersifat sebagai internal service provider maka Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *Balanced Scorecard* dengan mengubah perspektif yang digunakan. Hal ini dengan asumsi bahwa customernya adalah pegawai dalam unit organisasi tersebut dan kontribusi mereka dilihat oleh pihak atasan, maka diperkenalkanlah IT *Balanced Scorecard* (IT BSC) seperti pada Gambar 2. Perspektif *User Orientation* merepresentasikan penilaian user pada IT. Perspektif *Operational Excellence* merepresentasikan pekerjaan proses IT untuk membuat dan mendistribusikan aplikasi. Perspektif *Future Orientation* mempresentasikan kebutuhan oleh manusia dan teknologi dengan IT dalam melaksanakan pekerjaannya. Perspektif *Business Contribution* memperlihatkan nilai bisnis yang sudah tercipta dari investment IT [1].



Gambar 2 IT Balanced Scorecard

Masing-masing perspektif yang ada pada IT *Balanced Scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)  
 Perspektif Orientasi Pengguna adalah perspektif yang mengevaluasi kinerja IT berdasarkan cara pandang pengguna bisnis (pelanggan) dan lebih jauh lagi pelanggan dari unit bisnis yang ada. Dalam perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Dengan perspektif ini, maka perusahaan dapat menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan, seperti: kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, profitabilitas dengan pelanggan sendiri atau segmen pasar.
2. Perspektif Kontribusi Bisnis (*Business Contribution*)  
 Perspektif ini mengevaluasi kinerja Departemen IT berdasarkan pandangan dari manajemen eksekutif, para direktur, dan shareholder. Evaluasi IT dipisahkan menjadi dua macam :  
 Jangka pendek berupa evaluasi finansial  
 Jangka panjang yang berorientasi pada proyek dan fungsi IT itu sendiri.
3. Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)  
 Perspektif ini menilai kinerja IT berdasarkan efektivitas dan efisiensi dari proses-proses IT yang dinilai oleh pihak manajemen.
4. Perspektif Orientasi di masa depan (*Future Orientation*)  
 Perspektif ini menilai kinerja IT berdasarkan cara pandang departemen IT itu sendiri terhadap tantangan di masa depan. Kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan harus direncanakan sejak dini. Pihak manajemen harus dapat mengetahui tren di masa depan dan membuat langkah-langkah dalam mengantisipasinya [2]

### 3. Analisis dan Hasil

#### 3.1. Profil Bagian Pengembangan Sistem Informasi (PSI) STIKOM Bali

Bagian Pengembangan Sistem Informasi merupakan divisi yang mengelola prasarana teknologi informasi dan pengolahan data untuk mendukung terlaksananya Tri Dharma Perguruan Tinggi khususnya di STIKOM Bali. PSI juga mengelola teknologi sistem informasi manajemen bagi kebutuhan ICT di bidang pendidikan maupun bidang lainnya.

Produk dan layanan jasa konsultasi adalah berupa :

1. Sistem Informasi Manajemen (Desktop, Web dan Mobile Application)
2. Sistem Informasi Eksekutif
3. Penyediaan Outsourcing Sumber Daya Manusia di bidang Teknologi seperti : Database administrator, Programmer, System Analyst.

### 3.1.1 Visi PSI

Menjadi lembaga pengembangan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan kualitas teknologi dan informasi di lingkungan pendidikan dan masyarakat

### 3.1.2 Misi PSI

Misi PSI adalah sebagai berikut :

1. Mendukung terselenggaranya proses pendidikan melalui teknologi informasi yang handal dan profesional
2. Memberikan pelayanan yang professional dan mengakomodasikan kebutuhan ICT sehingga menjadi mitra kerja yang handal dan terpercaya.
3. Mengembangkan solusi teknologi informasi yang berkesinambungan bagi seluruh lapisan masyarakat.

## 3.2. Proses Bisnis PSI

Bagian Pengembangan Sistem Informasi (PSI) merupakan unit yang menangani bagian sistem informasi pengembangan sistem informasi baik internal maupun eksternal sistem. Proses bisnis PSI STIKOM Bali yaitu :

1. Melakukan pengembangan seluruh sistem internal yang ada pada STIKOM Bali seperti sistem informasi akademik, sistem informasi dosen, sistem informasi keuangan, sistem informasi online mahasiswa, e-learning STIKOM Bali, help desk STIKOM Bali, sistem penjaminan mutu dan sistem lainnya.
2. Melakukan pengelolaan dan maintenance terhadap semua sistem internal yang ada pada STIKOM Bali.
3. Melakukan pengembangan sistem informasi eksternal berdasarkan pesanan dari rekanan.

## 3.3 Penetapan Perspektif IT *Balance Scorecard* PSI

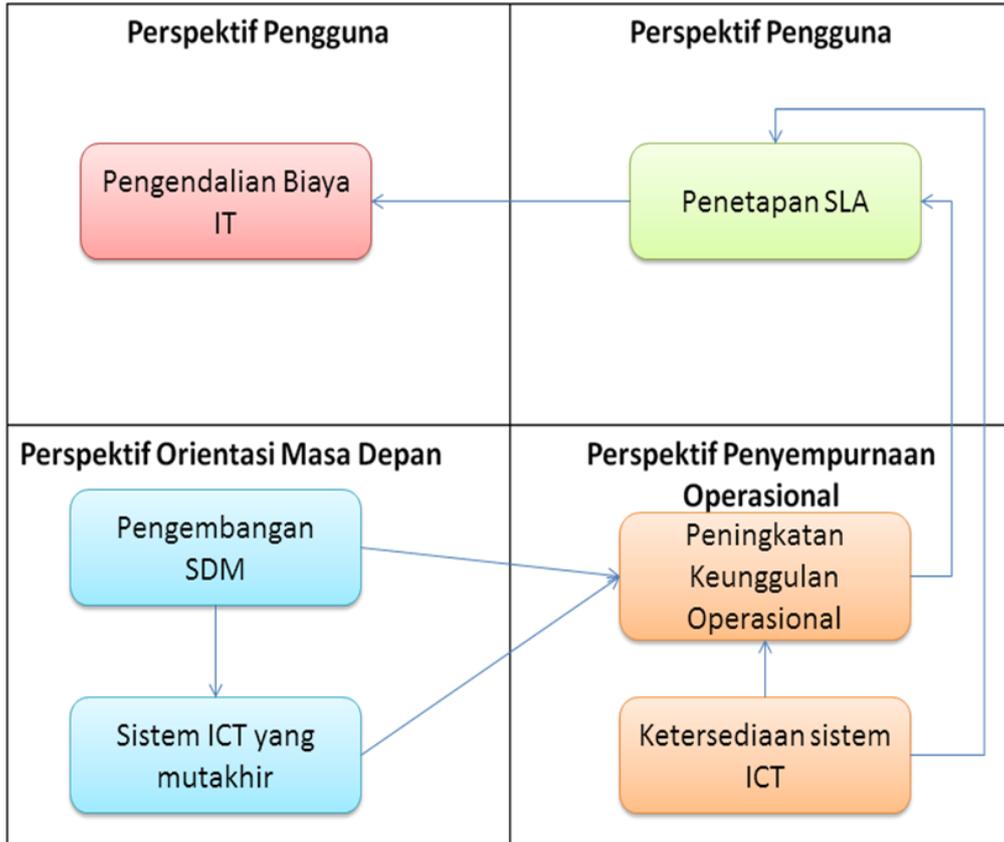
*Cascading* pada divisi IT merupakan proses penyusunan *scorecard* di divisi IT atau dalam hal ini disebut dengan bagian PSI dengan menggunakan *scorecard* perusahaan yang lebih tinggi sebagai basisnya. Dalam merancang *cascading* divisi IT, perspektif yang digunakan adalah perspektif *IT Balanced Scorecard*. Untuk menjaga agar sasaran strategi yang dirumuskan tetap valid, proses perumusannya dibantu oleh pihak perusahaan. Berikut ini merupakan sasaran strategis yang dimiliki oleh bagian PSI.

1. Perspektif Kontribusi Perusahaan  
 Perspektif ini mengukur nilai bisnis dari investasi IT. Adapun sasaran strategis yang terpilih dari perspektif kontribusi perusahaan ialah :
  - a. Pengendalian Biaya  
 Sasaran strategis ini merupakan turunan dari *company scorecard* dari perspektif financial, yaitu peningkatan profit perusahaan dengan pengembangan sistem. Peran PSI adalah mengontrol realisasi anggaran yang didapat dari perusahaan.
2. Perspektif Orientasi Pengguna  
 Perspektif ini mengukur evaluasi pengguna teknologi informasi. Fokus dari perspektif ini adalah bagaimana pandangan pengguna akhir (*end user*) terhadap bagian PSI yang merupakan pelanggan perusahaan (eksternal) dan pengguna internal (manajemen) yang bertujuan menjamin kepuasan dari pengguna. Terdapat beberapa sasaran strategis dalam perspektif orientasi pengguna yaitu:
  - a. Penerapan Service Level Agreement (SLA)  
 Service Level Agreement (SLA) adalah dokumen kesepakatan antara PSI dan customer dalam penyediaan layanan pengembangan Sistem Informasi.
3. Perspektif Penyempurnaan Operasional  
 Perspektif ini mengukur proses teknologi informasi yang menghasilkan dan mengembangkan aplikasi dan menitikberatkan pada pengukuran dan kemajuan dari dua proses utama bagian PSI yakni, pengembangan dari sistem informasi internal dan eksternal.

- a. Peningkatan keunggulan operasional  
Sasaran strategis berupaya untuk menjadikan bagian PSI sebagai unit yang berorientasi pada penyedia Layanan pengembangan sistem informasi untuk meningkatkan efisiensi, nilai tambah dan daya saing bisnis. Selain itu, sasaran
  - b. Meningkatkan ketersediaan sistem IT  
Sasaran strategi ini merupakan penguat dari sasaran strategi sebelumnya untuk meningkatkan keunggulan sistem yang dihasilkan. Ketersediaan sistem informasi seperti sistem terintegrasi yang ditujukan untuk perguruan tinggi, sistem penjaminan mutu, sistem koperasi, website company profile perusahaan, dan lainnya.
4. Perspektif Orientasi Masa Depan  
Perspektif ini menitikberatkan pada penguasaan terhadap IT baik dari segi teknologi maupun individu yang menggunakannya. Berikut ini yang merupakan perspektif orientasi masa depan bagian PSI :
- a. Sistem informasi yang mutakhir  
Bagian PSI selalu berupaya melakukan *improvement* dengan mengembangkan dan memperbaiki pelayanan, ataupun proses untuk sistem yang mutakhir. Sasaran strategis ini merupakan turunan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu pada sasaran strategi sistem informasi yang mutakhir.
  - b. Pengembangan SDM PSI  
Pada bagian PSI, pengembangan SDM IT dilakukan dengan memberikan pelatihan atau sertifikasi untuk peningkatan kemampuan atau kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan teknologi terkini. Upskilling baik dalam bentuk training atau sertifikasi yang disesuaikan dengan Sertifikasi bagian PSI antara lain pelatihan SEO, pelatihan cloud computing, UML dan lain-lain.

**3.4 Penyusunan Peta Strategi Divisi IT**

Pada peta strategi bagian PSI setiap unsur dari setiap perspektifnya mempunyai hubungan yang saling berkaitan satu sama lainnya. Setiap hubungan sebab akibat antara unsur-unsur dalam masing-masing perspektif saling berkorelasi positif terhadap tercapainya kontribusi bagian PSI.



Gambar 3 Peta Strategi bagian PSI

### 3.5 Mengidentifikasi dan Mendefinisikan KPI untuk setiap Sasaran Strategis bagian PSI

Setelah Penyusunan peta strategi perusahaan selesai dibuat, maka langkah selanjutnya adalah menentukan Key Performance Indicator (KPI) untuk setiap sasaran strategis pada bagian PSI. Berikut ini merupakan KPI dari masing-masing perspektif IT Balanced Scorecard:

1. Perspektif Kontribusi Perusahaan  
 Ukuran dan sasaran strategis dari perspektif kontribusi perusahaan adalah :
  - a. Pengendalian Biaya  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan (1) Jumlah realisasi anggaran biaya IT.
2. Perspektif Orientasi Pengguna  
 Ukuran dan sasaran strategis dari perspektif orientasi pengguna adalah :
  - a. Penerapan Service Level Agreement (SLA)  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan (1) Presentase pencapaian SLA
3. Perspektif Penyempurnaan Operasional  
 Ukuran dan sasaran strategis dari perspektif penyempurnaan operasional adalah :
  - a. Peningkatan Keunggulan Operasional  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan  
 (1) Persentase realisasi kegiatan kerja IT  
 (2) Persentase realisasi project IT.
  - b. Ketersediaan Sistem IT.  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan (1) Persentase ketersediaan aplikasi dan sistem.
4. Perspektif Orientasi Masa Depan  
 Ukuran dan sasaran strategis dari perspektif orientasi masa depan adalah :
  - a. Sistem ICT yang Mutakhir  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan (1) Peningkatan tata kelola IT.
  - b. Pengembangan SDM IT  
 Indikator pencapaian kinerja pada sasaran strategi ini dinyatakan dengan (1) Jumlah Sertifikasi pekerja IT

### 3.6 Menentukan Inisiatif Strategis dan Target Strategis

Pada tahap ini kita akan menentukan inisiatif strategis dari masing-masing tujuan strategis yang telah dibuat sebelumnya. Setelah menentukan inisiatif strategis, langkah selanjutnya ialah menentukan target strategis yang hendak dicapai berdasarkan ukuran yang ada. Dimana akan dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1 Target Strategis dan Inisiatif Strategis bagian PSI

Sasaran Strategis	KPI	Bentuk Pengukuran	Target Capaian Tahunan		Inisiatif Strategis
			2014	2015	
Pengendalian Biaya IT	Total realisasi anggaran biaya operasi IT	Rp. (Juta)	Rp. 800	Rp. 700	Menurunkan biaya IT
Penerapan SLA	Prosentase pencapaian SLA	Persentase (%)	85%	90%	Meningkatkan pencapaian Service Level Agreement (SLA)
Peningkatan Keunggulan Layanan	Prosentase realisasi kegiatan kerja IT	Persentase (%)	90%	95%	Meningkatkan peran divisi IT sebagai partner bisnis Perusahaan
	Prosentase realisasi project IT	Persentase (%)	90%	90%	
Ketersediaan sistem IT	Prosentase ketersediaan	Persentase (%)	80%	95%	Meningkatkan penerapan Solusi

	aplikasi dan sistem.				ICT berdasarkan best practices dan standar world class
Sistem ICT yang Mutakhir	Prosentase Peningkatan Tata Kelola IT.	Persentase (%)	80%	85%	Meningkatkan kualitas tata kelola yang berstandar internasional
Pengembangan SDM IT	Jumlah Sertifikasi pekerja IT	Persentase (%)	50%	70%	Meningkatkan kompetensi SDM

Berdasarkan target strategis dan inisiatif strategis, maka rekomendasi perbaikan kinerja bagian PSI dapat dilihat dengan memperbaiki beberapa sasaran strategis yang nilai target capaiannya dibawah 80% seperti pengembangan SDM IT.

**4. Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan :

1. Pengukuran kinerja divisi IT yang dalam hal ini bagian PSI menggunakan IT *Balanced Scorecard* dengan mengacu pada empat perspektif yaitu perspektif kontribusi perusahaan, pengguna, penyempurnaan operasional dan orientasi masa depan.
2. Terdapat enam sasaran strategi yang digunakan oleh bagian PSI. Dari enam sasaran strategi tersebut terdapat satu tujuan strategi untuk perspektif kontribusi perusahaan, satu tujuan strategis untuk perspektif pengguna , dua sasaran strategis untuk perspektif keunggulan operasional dan dua sasaran strategi yang termasuk dalam perspektif orientasi masa depan.
3. KPI bagian PSI diperoleh dari hasil penurunan sasaran strategis dengan perolehan enam sasaran strategis yang menghasilkan 7 KPI.
4. Kinerja bagian PSI menunjukkan hasil yang cukup baik, hal ini dilihat dari enam target capaian nilai target capaiannya diatas 80%.
5. Rekomendasi perbaikan kinerja bagian PSI dapat dilihat dengan memperbaiki beberapa sasaran strategis yang nilai target capaiannya dibawah 80% seperti pengembangan SDM IT

**Daftar Pustaka**

[1] Rusydiawan, I., Krisnadi, I. (2011). Meningkatkan Produktivitas Produksi dengan Optimalisasi Sistem Infrastruktur TI Menggunakan Metoda IT *Balanced Scorecard*. *InComTech, Jurnal Telekomunikasi dan Komputer*. 2(2).

[2] Arofah,N., Sholiq, Nisafani, A.,M. (2012). Penyusunan IT *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Divisi IT Di PT. Pertamina UPMS V Surabaya. *Jurnal Teknik POMITS*. 1(2)