

IT BALANCED SCORECARD DAN IMPLEMENTASINYA DALAM PENYELARASAN TI DENGAN STRATEGI BISNIS

Liza Haryani¹⁾, Indriana Hidayah²⁾

^{1), 2)} Magister Teknik Elektro dan Teknologi Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada
Jl Grafika No.2 Yogyakarta 55281

Email : liza.cio.8a@mail.ugm.ac.id¹⁾, indriana.hidayah@gmail.com²⁾

Abstrak

Bagi sebuah perusahaan, penyelarasan teknologi informasi terhadap proses bisnis merupakan hal yang penting. Keberhasilan implementasi teknologi informasi bagi suatu perusahaan/ organisasi dilihat dari seberapa besar TI perusahaan tersebut memberikan value dan dukungan bagi pencapaian tujuan bisnisnya.

IT Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi bisnis perusahaan yang menjadi indikator kinerja yang jelas untuk semua pihak. Hal ini memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan lebih dapat dipastikan. Makalah ini bertujuan untuk memetakan proses penyelarasan TI dengan strategi bisnis, yang meliputi tahapan dari empat perspektif IT Balance Scorecard, perancangannya dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan IT Balanced Scorecard

Kata kunci: IT Balanced Scorecard, Teknologi Informasi, Keselarasan Strategi Bisnis dan TI

1. Pendahuluan

Teknologi informasi membutuhkan penyelarasan oleh organisasi atau perusahaan agar informasi dalam perusahaan atau organisasi tersebut mendukung tujuan perusahaan atau organisasi, sumber daya digunakan secara tepat dan bertanggung jawab serta risiko teknologi informasi dikelola secara tepat. Ketika perusahaan atau organisasi mampu mengerti dan menyelaraskan serta mengimplementasikan teknologi informasi dalam kegiatannya, maka perusahaan itu akan berkembang dengan baik dan sukses. Sementara penyelarasan teknologi informasi terhadap proses bisnis yang kurang baik akan menimbulkan beberapa permasalahan yang menjadi kelemahan (*vulnerabilities*) bagi perusahaan atau organisasi.

Penggunaan *IT Balanced Scorecard* merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu penyelarasan TI dan bisnis. Tujuannya adalah menyediakan sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus di antara *stakeholder* kunci mengenai tujuan strategis TI, menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dari TI dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan TI.

Rumusan masalah dalam makalah ini adalah apa dan bagaimana penyelarasan TI dan strategi bisnis dengan menggunakan *IT Balanced Scorecard*.

Makalah ini bertujuan untuk memetakan proses penyelarasan TI dengan strategi bisnis, yang meliputi tahapan dari empat perspektif *IT Balance Scorecard*, perancangannya dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan *IT Balanced Scorecard*.

Penyelarasan Strategi TI dan Strategi Bisnis

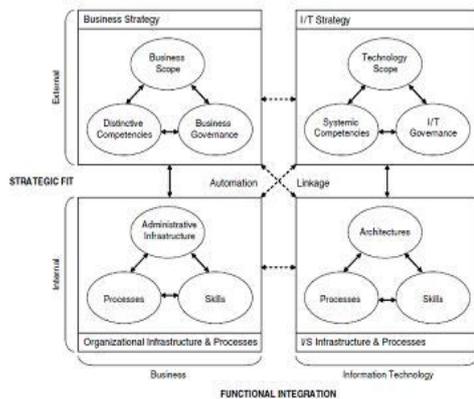
Keserasan strategi TI – strategi bisnis adalah implementasi aplikasi teknologi informasi dengan benar, tepat waktu, dan sejalan dengan strategi bisnis, tujuan maupun kebutuhan perusahaan. Definisi keselarasan tersebut menunjuk pada dua hal, yaitu bagaimana TI diselaraskan dengan bisnis, dan bagaimana bisnis mampu atau dapat selaras dengan TI [1].

Proses bisnis didefinisikan sebagai: “aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi output tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat di dalamnya penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu organisasi, tidak seperti fokus dari produk yang berfokus pada aspek “apa”. Suatu proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang, dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan input dan output.” Sedangkan, teknologi informasi berhubungan dengan teknologi, terutama perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan telekomunikasi. Dalam bentuk nyata (*tangible*) teknologi informasi dapat dicontohkan dengan dengan *server*, *personal computer (PC)*, *router*, dan kabel jaringan, sedangkan dalam bentuk tidak nyata (*intangible*) teknologi informasi dapat dicontohkan dengan semua tipe *software*. Teknologi informasi menyediakan sesuatu untuk melakukan pemrosesan, penyimpanan, pengiriman dan berbagi informasi isi digital lainnya, dengan pengertian lainnya bahwa teknologi informasi merupakan alat yang mendukung aktivitas sistem informasi [2].

Penyelarasan TI dengan strategi bisnis telah menjadi hal yang menarik bagi banyak peneliti. Penelitian-penelitian tersebut telah memunculkan berbagai model dan metode berbeda untuk penyelarasan TI dan bisnis. Model keselarasan antara sistem teknologi informasi dengan strategi bisnis yang populer adalah model yang diusulkan Henderson dan Venkatraman (1993) [3] yaitu Model strategik atau *Strategic Alignment Model (SAM)*. SAM ini direferensikan sebagai model untuk penyelarasan strategis antara bisnis dan TI yang memiliki dua integrasi nilai utama, yaitu intergrasi strategis dan integrasi operasional.

Model keselarasan strategik (*Strategic Alignment Model*) terdiri dari:

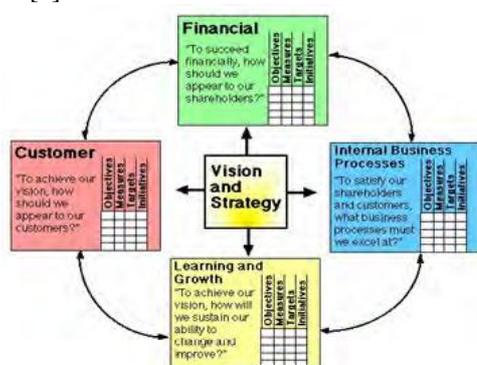
- 1) Eksternal Domain (*external domain*) adalah area bisnis dimana perusahaan berkompetensi dan berhubungan dengan keputusan-keputusan penentuan strategi untuk membedakan perusahaan dengan pesaingnya.
- 2) Internal domain (*internal domain*) adalah berhubungan dengan pilihan tentang struktur administrasi (misalnya struktur organisasi fungsional atau matrik).



Gambar 1. Model Keselarasan Strategik
 Adapted from Hendeson and Venkatram. *Strategic Alignment Leveraging* 1993.

Kerangka Awal dan Konsep *Balanced Scorecard*

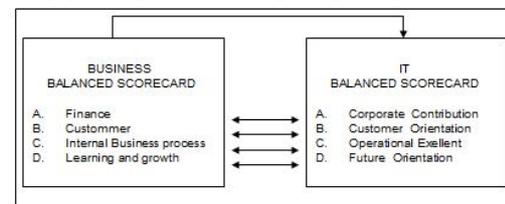
Kaplan dan Norton (1992) [4] merancang *Balanced Scorecard* sebagai satu set langkah-langkah yang memberikan pandangan yang cepat namun komprehensif kepada manajemen puncak. *Balanced Scorecard* meliputi ukuran finansial yang menunjukkan suatu hasil dari tindakan yang telah diambil. *Balanced Scorecard* juga melengkapi ukuran finansial dengan ukuran operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, dan aktivitas perbaikan dan inovasi perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) terdiri dari 4 perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective* dan *learning and growth perspective*. Dengan keunggulannya adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. [5]



Gambar 2. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*
 Adapted from Robert S. Kaplan and David P. Norton,
 "Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (2007)

IT Balanced Scorecard

Pada tahun 1997, *Balanced Scorecard* (BSC) diadopsi Van Grembergen dan Van Bruggen [5] 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 maka mereka mengajukan perubahan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Penyesuaian BSC menjadi IT BSC
 Sumber: Ali Noor et al. 2012

2. Pembahasan

Perspektif *IT Balance Scorecard* dan Pengukurannya

IT Balanced Scorecard memiliki 4 (empat) perspektif antara lain [5]:

1) Perspektif Kontribusi Organisasi (*Corporate Contribution*), yaitu perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan pandangan dari manajemen eksekutif, para direktur dan shareholder. Evaluasi TI dapat dipisahkan menjadi dua macam (a) jangka pendek berupa evaluasi secara finansial, dan (b) jangka panjang yang berorientasi pada proyek dan fungsi TI itu sendiri. Contoh ukuran dan tujuan yang digunakan Grembergen dalam mengukur perspektif kontribusi perusahaan adalah:

a. Mengendalikan pengeluaran TI, ukuran yang digunakan (a) persentase diatas atau dibawah anggaran TI, (b) pengalokasian dari anggaran lain, (c) anggaran TI sebagai penyajian pengemalihan, (d) beban TI per anggota karyawan

b. Nilai bisnis dari proyek TI yang baru. Ukuran yang digunakan (a) evaluasi keuangan dengan ROI, NPV, IRR, PB, (b) evaluasi bisnis berdasarkan informasi ekonomi

c. Nilai bisnis dari fungsi IT. Ukuran yang digunakan (a) persentase pengembangan kemampuan yang disatukan dalam proyek yang strategi, (b) hubungan antara pengembangan yang baru atau investasi infrastruktur atau penempatan investasi.

d. Menjual kepada pihak ketiga, keuntungan finansial dari penjualan produk atau layanan

2) Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*), yaitu perspektif yang mengevaluasi kinerja TI berdasarkan cara pandang pengguna bisnis (pelanggan kita) dan lebih jauh lagi adalah pelanggan dari unit bisnis yang ada. Organisasi dapat menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu: kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas, dengan pelanggan

sendiri dan segmen pasar sasaran. Secara umum, perspektif ini memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: (1) Kelompok pengukuran pelanggan utama, terdiri dari ukuran: pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan.

(2) Kelompok pendorong kinerja, yaitu kelompok pengukuran yang merupakan faktor pendorong kinerja (pembeda) hasil pelanggan.

Contoh tujuan dan ukuran yang digunakan Grembegen dalam mengukur perspektif orientasi pengguna adalah sebagai berikut:

a. Penyedia IT, ukuran yang digunakan antara lain (a) persentase aplikasi diatur oleh TI, dan (b) persentase aplikasi dihasilkan oleh TI

b. Kerjasama dengan pengguna, ukuran yang digunakan adalah (a) indeks keterlibatan penggunaan dalam menghasilkan aplikasi, (b) indeks keterlibatan pengguna dalam mengembangkan aplikasi baru

c. Kepuasan pengguna, ukuran yang digunakan (a) indeks kemudahan pengguna aplikasi, (b) indeks kepuasan pengguna, (c) indeks ketersediaan aplikasi dan sistem, serta (d) indeks fungsional aplikasi

3) Perspektif keunggulan operasional (*Operational Excellence*), yaitu 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. Keunggulan operasional suatu organisasi dapat dilihat pada operasi bisnis internal yang terjadi, yang dapat dibagi kedalam:

(1) Inovasi. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

(2) Operasional. Proses ini merupakan proses dalam pembuatan dan penyampaian produk atau jasa. Dalam proses ini pengukuran yang terkait dapat dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

(3) Pelayanan purna jual. Proses ini dimulai pada saat produk atau jasa sudah terjual atau digunakan. Organisasi dapat mengukur apakah upayanya dalam proses ini telah sesuai dengan harapan pelanggan. Pengukuran pada proses ini dapat menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu.

Contoh tujuan dan ukuran yang digunakan Grembegen dalam mengukur perspektif keunggulan operasional adalah sebagai berikut:

a. Efisien pengembangan *software*, ukuran yang digunakan yaitu, (a) persentase biaya yang dibuat untuk pengembangan yang berbeda, (b) jumlah kerusakan yang terjadi dalam tahun pertama pembuatannya, (c) rata-rata hari keterlambatan dalam mendistribukan *software*, (d) persentase rata-rata kenaikan anggaran yang tidak diharapkan, (e) persentase *source code* yang dapat digunakan kembali, dan (f) persentase aktivitas perawatan

b. Efisien operasional, ukuran yang digunakan yaitu, (a) persentase tidak dapat digunakannya server, (b) persentase tidak dapat digunakannya jaringan (c) persentase pekerjaan dapat diselesaikan dalam suatu

waktu, (d) kecepatan waktu respon kecepatan perangkat TI tiap kategori *user*

c. Pengelolaan masalah, ukuran yang digunakan yaitu (a) persentase kecepatan waktu respon dari help desk, (b) persentase kecepatan waktu dalam menjawab atau memberikan solusi

d. Pendidikan pengguna, ukuran yang digunakan yaitu (a) persentase pengguna yang telah menerima pendidikan teknologi atau aplikasi TI, dan (b) indeks kualitas pendidikan

e. Pengelolaan staf TI, ukuran yang digunakan yaitu (a) jumlah *man hours* yang dapat dibayarkan baik internal maupun eksternal, (b) persentase *man hours* yang dapat dibayar dalam suatu proyek, dan (c) indeks kepuasan staf TI

f. Penggunaan *software* komunikasi, ukuran yang digunakan yaitu (a) persentase staf TI yang dapat mengakses fasilitas jaringan, (b) persentase staf TI yang dapat mengakses fasilitas jaringan secara efektif.

4) Perspektif orientasi dimasa depan (*Future Orientation*), yaitu perspektif yang menilai kinerja TI berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri, yaitu: pelaksanaan, para praktisi dan profesional yang ada. Pada perspektif terakhir ini akan menyiapkan infrastruktur organisasi yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Dalam perspektif ini terdapat tiga kategori yang dapat diperhatikan secara khusus dalam penanganan dimasa depan yaitu:

(1) Kapabilitas pekerja

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajer selama tahun-tahun terakhir ini adalah peran pegawai dalam organisasi. Perencanaan dan pelaksanaan pelatihan kembali (*reskilling*) pegawai yang dapat menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tiga pengukuran utama yang berlaku umum adalah (a) kepuasan pekerja, (b) resensi pekerja, dan (c) produktivitas pekerja.

Selain tiga pengukuran inti tersebut diatas, maka terdapat pula faktor pendorong yang penting, yaitu (a) kompetensi staf, (b) infrastruktur teknologi, dan (c) ilmu untuk bertindak.

(2) Kapabilitas sistem informasi

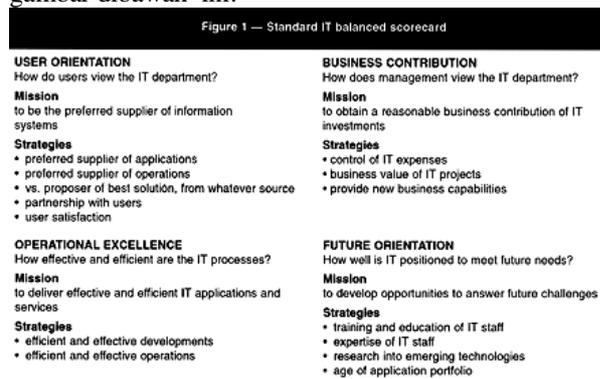
Selain motivasi dan keahlian pekerja, jika ingin para pekerja dapat bekerja secara lebih efektif dalam lingkungan yang kompetitif saat ini dan dimasa mendatang, maka diperlukan data dan informasi yang lebih banyak, yang menyangkut pelanggan, keadaan pasar, proses internal dan konsekuensi finansial keputusan organisasi.

(3) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Contoh ukuran yang digunakan Grembegen dalam mengukur perspektif orientasi masa depan adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan staf TI, ukuran yang digunakan (a) jumlah hari pendidikan per staf TI, (b) persentase anggaran pendidikan TI dari total anggaran IT

- b. Keahlian staf TI. Ukuran yang digunakan adalah (a) lama tahun pengalaman TI dari staf TI, dan (b) rata-rata usia dari staf TI
 - c. Penelitian untuk teknologi baru. Ukuran yang digunakan yaitu persentase anggaran untuk penelitian TI dari total anggaran TI.
 - d. Usia dari tiap aplikasi. Ukuran yang digunakan yaitu (a) jumlah aplikasi yang berumur kurang dari lima tahun, dan (b) jumlah aplikasi dari tiap kategori usia
- Secara ringkas, perspektif diatas terangkum dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2. Standard IT Balanced Scorecard
Adapted from Wim Van Grembergen. *The Balanced Scorecard and IT Governance*. 2000

Perancangan IT Balanced Scorecard

Langkah awal perancangan *IT Balanced Scorecard* dimulai dengan penyesuaian visi, misi dan strategi perusahaan dengan visi, misi, dan strategi TI. Dari penyesuaian ditentukan tujuan strategis setelah itu menentukan ukuran strategis dari masing-masing tujuan strategis tersebut. Setelah diperoleh tujuan dan ukuran strategis dilanjutkan dengan membuat *strategic map*, dimana *strategic map* ini diklasifikasikan dari keempat perspektif dalam *IT Balanced Scorecard* yang dihubungkan dengan strategi TI. Berdasarkan ukuran-ukuran yang diperoleh, dilakukan penentuan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Kemudian melakukan penelusuran ukuran strategis agar dapat melakukan pengukuran *IT Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif yang ada untuk mengetahui pencapaian strategis atau TPT melalui perbandingan keadaan aktual dengan sasaran. Langkah selanjutnya dilakukan pembobotan pada keempat perspektif, tujuan dan ukuran strategis dalam *IT Balanced Scorecard*. Langkah terakhir melakukan evaluasi untuk memperoleh hasil pengukuran dalam bentuk diagram layang. [6]

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan IT Balanced Scorecard

1) Penyesuaian dan mapping misi, visi dan strategi bisnis.

Langkah pertama adalah melakukan penyesuaian visi dan misi ke strategi TI. Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi,

terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Berdasarkan visi dan misi di atas, dilakukan perumusan visi, misi, dan strategi TI.

Kemudian, dibuat peta strategi (*strategic mapping*) berdasarkan tiga prinsip Kaplan dan Norton, yaitu:

- (1) Membangun hubungan sebab-dan-akibat
- (2) Memasukkan pengendali kinerja yang cukup
- (3) Menghubungkan ke ukuran-ukuran finansial.

Sebuah strategi merupakan sebuah kumpulan asumsi mengenai sebab dan akibat. Jika hubungan sebab-dan-akibat tidak dibuat dengan baik dalam *Balanced Scorecard*, maka ia tidak akan menterjemahkan dan mengkomunikasikan strategi

dan visi perusahaan

2) Penentuan KPI (*Key Performance Indicator*) yang akan menjadi dasar pengukuran dalam *IT Balanced Scorecard*.

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) [7], 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. Tidak dapat dipaksakan bahwa semua KPI harus kuantitatif atau harus kualitatif. Adapun pertimbangan utama yang harus menjadi dasar dalam pemilihan KPI adalah bahwa indikator tersebut dapat diukur (*measurable*). Hal ini berarti bahwa untuk setiap KPI –baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif – sudah tersedia informasi tentang jenis data-data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut.

Selain kriteria "dapat diukur" tersebut, KPI juga harus memiliki sejumlah kriteria lain. Pada beberapa literatur disebutkan kriteria-kriteria KPI yang antara lain meliputi: *Specific, Achievable, Realistic, dan Timely*, yang jika digabungkan dengan kriteria *measurable* dapat diringkas dalam akronim SMART.

Schiavo-Campo (1999) dalam Kuesek dan Rist (2012) [8] juga menguraikan kriteria-kriteria yang harus

dipenuhi oleh KPI, yang kemudian dirumuskannya dalam akronim "CREAM".

Kriteria tersebut meliputi:

(1) *Clear*; KPI terdefiniskan secara jelas dan tidak memiliki makna ganda.

(2) *Relevant*: mencukupi untuk pencapaian tujuan, atau menangani aspek-aspek obyektif yang relevan.

(3) *Economic*: data/informasi yang diperlukan akan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

(4) *Adequate*: oleh dirinya sendiri atau melalui kombinasi dengan yang lain, pengukuran harus menyediakan dasar yang mencukupi untuk menaksir kinerja, dan

(5) *Monitorable*: dalam rangka kejelasan dan ketersediaan informasi, indikator harus dapat diterima bagi penilai atau evaluator kinerja yang independent.

3) *Cascading Balanced Scorecard* untuk keselarasan dengan tujuan organisasi

Niven (2002, p202) [9] mendefinisikan *cascading* sebagai proses membangun *Balanced Scorecard* pada tiap level organisasi. *Scorecard-scorecard* ini sejajar dengan *scorecard* perusahaan yang paling tinggi dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis dan ukuran yang akan digunakan masing-masing departemen pada level bawah untuk mengukur kemajuan mereka dalam berkontribusi pada tujuan perusahaan. Walaupun beberapa ukuran yang digunakan akan sama, sering kali *scorecard* level bawah terdiri dari ukuran-ukuran yang menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi pada level tersebut.

Menurut Niven (2002, p204) [9], *Balanced Scorecard* pada level teratas, yakni yang digunakan oleh keseluruhan perusahaan, merupakan titik mulai dari suatu usaha *cascading*. Tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang terdapat pada *scorecard* tersebut diturunkan kedalam level organisasi berikutnya, yang biasanya terdiri dari unit-unit bisnis individu.

Niven (2002, p207) [9] juga mengemukakan bahwa proses *cascading* berkaitan dengan memikirkan pengaruh. Dalam membangun *Balanced Scorecard* pada level pertama ini, pertanyaan yang relevan adalah "Apa yang dapat dilakukan pada level ini untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya?"

Rajaguguk (2010) [9] menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dan dilakukan untuk mencapai kesuksesan *cascading* antara lain:

(1) Menentukan prioritas dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Prioritas dan tujuan ini kemudian diterjemahkan ke dalam peta strategi yang merupakan suatu dashboard yang memetakan sasaran strategis dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi;

(2) Menganalisis struktur organisasi yang ada, apakah sudah sesuai dengan prioritas dan tujuan organisasi yang telah diidentifikasi. Strategi menentukan struktur organisasi bukan sebaliknya. Setiap unit di bawahnya harus dilihat melalui lensa strategi untuk menentukan apakah unit-unit yang dibentuk sudah mendukung pelaksanaan strategi organisasi secara keseluruhan;

(3) Mengikutsertakan pimpinan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan *scorecard* pada level yang lebih rendah, pimpinan pada level organisasi yang lebih tinggi harus berkomitmen untuk mendukung dan berperan aktif dalam program *cascading*;

(4) Menyusun rencana kegiatan *cascading*. Biasanya, *cascading* diselesaikan dalam waktu beberapa bulan (bahkan tahunan) tergantung dari karakteristik dan lingkup organisasi. Penyusunan rencana kegiatan yang berisi rincian kegiatan yang akan dilakukan, waktu pelaksanaannya, dan anggaran biaya yang dibutuhkan merupakan langkah bijaksana untuk memastikan *cascading* berjalan sesuai dengan rencana.

Barnaby S. Donlon (2003) dalam Rajaguguk (2010) [10] mengemukakan tiga pendekatan *cascading*, antara lain:

(1) *Top-Down*, adalah pendekatan yang paling sering digunakan dimana peta strategi mulai dibangun pada level tertinggi kemudian diturunkan ke level di bawahnya. Pendekatan ini dianut oleh organisasi yang memiliki karakteristik strategi terpusat seperti Departemen Keuangan.

(2) *Middle-top-Down*, peta strategi pada level tertinggi dibangun dari peta strategi level kedua. Pendekatan ini dianut oleh organisasi yang memberikan otonomi yang luas kepada unit di bawahnya.

(3) *Bottom-up*, strategi dirumuskan berdasarkan informasi-informasi dari level terendah yang secara langsung berinteraksi dengan customer. pendekatan ini akan berjalan dengan baik pada organisasi yang bergerak dalam bisnis jasa seperti konsultan, akuntan, dan pengacara dimana aset utama organisasi adalah pegawai. *Cascading* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *direct method* dan *indirect method*. *Direct method* dapat dilakukan dengan langsung menjadikan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis unit di atasnya sebagai sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis unit tersebut. Sehingga baik makna (definisi) maupun penyebutan (penamaan) sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis adalah sama pada kedua unit tersebut. Dengan metode *indirect method*, penyusunan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis pada suatu unit dilakukan dengan mengembangkan sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis pada level organisasi yang lebih tinggi dengan mengacu pada tugas dan fungsi unit yang bersangkutan. Sedangkan seluruh target capaian IKU pada level organisasi yang lebih tinggi diturunkan (dibagi habis) ke unit di bawahnya sesuai dengan proporsi masing-masing unit.

Kelebihan dan Kelemahan IT Balanced Scorecard

Waspodo (2009) [11] menyebutkan kelebihan dari *IT Balanced Scorecard* antara lain:

1) Perusahaan dapat mengembangkan analisis kinerja Sistem Informasi (SI) nya secara luas dan spesifik yaitu dari perspektif kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, penyempurnaan operasional dan orientasi masa depan. Karena itu tidak heran jika *IT Balanced Scorecard* dianggap paling fleksibel dan banyak digunakan dalam metode pengukuran kinerja.

2) Meningkatkan efektivitas dari proyek SI untuk memenuhi kebutuhan strategi perusahaan.

3) Memberikan pengertian yang lebih luas dan penerimaan dari inisiatif SI melalui komunikasi yang jelas dan komprehensif.

4) Meningkatkan hubungan dan dialog antara SI dengan perusahaan serta unit bisnis pelanggan.

5) Teknologi lebih diposisikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Kelemahan sistem pengukuran *IT Balanced Scorecard* ialah sistem ini baik untuk internal perusahaan, namun sulit jika dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang sejenis. Hal ini mengakibatkan pengukuran yang dilakukan tidak dapat dibandingkan, kecuali perbandingan dilakukan antar anak perusahaan yang memiliki kebijaksanaan perusahaan yang sama.

3. Kesimpulan

Kesimpulan dari pembahasan ini adalah:

- 1) *IT Balanced Scorecard* memiliki 4 (empat) perspektif, yaitu Perspektif Kontribusi Organisasi (*Corporate Contribution*), Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*), Perspektif keunggulan operasional (*Operational Excellence*), dan Perspektif orientasi dimasa depan (*Future Orientation*).
- 2) Perancangan *IT Balanced scorecard* meliputi penyalarsan visi, misi dan strategi perusahaan dengan visi, misi, dan strategi TI. Kemudian ditentukan tujuan strategis dan dilanjutkan dengan membuat *strategic map* yang diklasifikasikan dari keempat perspektif dalam *IT Balanced Scorecard* yang dihubungkan dengan strategi TI. Langkah selanjutnya dilakukan pembobotan pada keempat perspektif, tujuan dan ukuran strategis dalam *IT Balanced Scorecard*. Langkah terakhir melakukan evaluasi untuk memperoleh hasil pengukuran dalam bentuk diagram layang.
- 3) Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan *IT Balanced Scorecard*:
 - (1) Harus dilakukan penyalarsan visi dan misi perusahaan dengan strategi IT.
 - (2) KPI sebagai dasar pengukuran dalam *IT Balanced Scorecard* ditetapkan berdasarkan indikator yang relevan, penting dan dapat diukur.
 - (3) Perusahaan harus memperhatikan *cascading* dalam penyusunan *IT Balanced Scorecard*

Daftar Pustaka

- [1] Luftman, et al. Assesing Business-IT Alignment Maturity. Communications of the association for information systems. Volume 4 article 14. 2000.
- [2] Ward and Peppard. Strategic Planning for Information Systems. Third Edition. Cranfield School of Management. Cranfield, Bedfordshire, UK. 2002
- [3] Hendeson and Venkratman. Strategic Alighment Leveraging 1993.
- [4] Kaplan and Norton The Balanced Scorecard- Measure that Drive Performance. Harvard Business Review.1992.
- [5] Wim Van Grembergen. The Balanced Scorecard and IT Governance. 2000
- [6] Gunanto et al. Pengukuran Kinerja Divisi TI Pada PT. X dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Universitas Bina Nusantara. Jakarta. 2005

- [7] Australian Government Departemen of Fianncial and Administration-Performance Indocator Resource Catalogue .2006.
- [8] Kusek, Jodu Zil and Ray C.Rist Ten Steps to A Resukts Based Monitoring and Evsluation System (chapter 3). The World Bank.
- [9] Niven, R. Paul. Balnced Scorecard Step by Step Maximining Maintaning Results. Joh Wiley&Sons, Inc. Newyork. 2002
- [10] Rajaguguk, Puspita Idowati. Cascading. Lebih Dari Sekedar Mengkomunikasikan Strategi, Tetapi Komitmen. Buletin Kinerja Edisi 3. 2009
- [11] Waspodo, Bayu. Kerangka Kerja Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Untuk Departemen Sistem Informasi. 2009

Biodata Penulis

Liza Haryani, memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E), Jurusan Akuntansi Universitas Sriwijaya Palembang, lulus tahun 2007. Saat ini sedang menempuh studi Program Pasca Sarjana pada Jurusan Teknik Elektro dan Teknologi Informasi Bidang *Chief Information Officer* Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Saat ini bekerja di BPK RI.

Indriana Hidayah, memperoleh gelar Sarjana Teknik (S.T), Jurusan Teknik Elektro Universitas Gajah Mada Yogyakarta, dan memperoleh gelar Magister Tenik (M.T) pada Program Pasca Sarjana Jurusan Teknik Elektro dan Teknologi Informasi Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Saat ini menjadi staf pengajar pada Jurusan Teknik Elektro dan Teknologi Informasi Universitas Gajah Mada.