

PENYUSUNAN STRATEGI PENINGKATAN KINERJA MENGUNAKAN *BALANCED SCORE CARD* DAN COBIT (Studi Kasus STMIK AMIKOM YOGYAKARTA)

Eddy Susana¹⁾, Asro Nasiri²⁾

¹⁾ Teknik Informatika STMIK AMIKOM Yogyakarta
Jl. Ring Road Utara Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta

²⁾ Teknik Informatika STMIK AMIKOM Yogyakarta
Jl. Ring Road Utara Condong Catur Depok Sleman Yogyakarta
email : eddy_susana@yahoo.com¹⁾, asro@amikom.ac.id²⁾

Abstrak

STMIK AMIKOM YOGYAKARTA sebagai sebuah lembaga pendidikan yang terus berkembang memerlukan peningkatan kinerja secara terus menerus. Perlu disusun sebuah strategi peningkatan kinerja dengan mengacu kepada kriteria kinerja *Balanced Score Card* dan tata kelola TI berbasis COBIT. Penelitian ini dilakukan untuk menyusun strategi peningkatan kinerja STMIK AMIKOM YOGYAKARTA dengan mengacu pada perspektif bisnis internal *Balance Score Card* melalui tata kelola TI berbasis COBIT. Penelitian menghasilkan strategi peningkatan kinerja lembaga melalui peningkatan tingkat kematangan tata kelola IT

Kata kunci :

Peningkatan Kinerja, *Balanced Score Card*, internal bisnis, COBIT

1. Pendahuluan

Perkembangan bisnis lembaga pendidikan semakin kompetitif. Memenangkan persaingan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kinerja secara terus menerus. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat dalam melakukan peningkatan kinerja yang berdampak signifikan dalam kemenangan persaingan bisnis.

Salah satu kerangka kerja yang dapat diacu dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja adalah model *Balanced Score Card (BSC)*. BSC menyediakan empat pendekatan yaitu pendekatan dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek internal bisnis dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat aspek tersebut, penelitian ini hanya akan menggunakan pendekatan internal bisnis.

Pendekatan internal bisnis meliputi enam tujuan bisnis (*business goal*) yaitu

- peningkatan dan pemeliharaan fungsi bisnis proses;
- proses berbiaya rendah;
- melakukan pemenuhan terhadap regulasi, hukum positif dan kontrak dengan pelanggan;

- melakukan pemenuhan terhadap kebijakan internal;
- melakukan peningkatan dan memelihara produktivitas karyawan.

Tujuan-tujuan bisnis tersebut dapat dicapai melalui dukungan teknologi informasi (TI). Dukungan TI yang dapat menunjang tercapainya tujuan bisnis tersebut adalah TI yang mempunyai tata kelola yang matang. Untuk itu maka digunakan kerangka kerja COBIT untuk mencapai dukungan TI yang ideal bagi tercapainya peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Maka dalam penelitian ini akan dibahas Bagaimana menyusun rencana strategis peningkatan kinerja dilihat dari perspektif internal bisnis dengan dukungan tata kelola teknologi informasi yang matang ?

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan hasilnya dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja personel yang bersangkutan[3].

Tujuan dan pengukuran *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Dalam proses perumusan misi dan visi organisasi harus dilakukan secara bersama-sama dengan budaya dan tujuan (*goal*) organisasi sehingga dapat memberi motivasi kepada organisasi itu sendiri guna mencapai tujuan organisasi

2.2. Perspektif Pengukuran Kinerja

Kumpulan kinerja tersebut terangkum dalam empat perspektif sebagai berikut :

Ukuran kinerja dari perspektif keuangan

Balanced scorecard mempertahankan pengukuran keuangan, dengan tujuan melihat kontribusi penetapan suatu strategi pada laba perusahaan. Pada pengukuran kinerja keuangan maka perusahaan harus mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Menurut Kaplan ada tiga tahap perkembangan industri yaitu *growth, sustain, dan harvest* [2]. Tahapan bisnis *growth* merupakan tahap awal dalam kehidupan perusahaan. Ciri-cirinya produk atau jasa yang diproduksi memiliki pertumbuhan potensial yang signifikan. Bisnis dalam tahapan ini mungkin memiliki *cash flow* yang negatif dan *return on invest capital* yang rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin menghabiskan lebih banyak kas daripada hasil yang rata-rata dapat dihasilkan. Tujuan keuangan secara menyeluruh akan berupa persentase tingkat pertumbuhan dalam pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Ukuran kinerja dari perspektif konsumen

Keperluan konsumen digolongkan dalam hal berikut : waktu, kualitas, kinerja dan layanan. Aspek yang diukur dalam perspektif ini yaitu : kepuasan konsumen, bertambahnya konsumen baru, pertumbuhan pangsa pasar, kecepatan respon terhadap permintaan konsumen, dan kualitas hubungan dengan konsumen. Baiknya hubungan dengan konsumen memberi indikasi tingkat loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan, loyalitas meningkat apabila tingkat kepuasan tinggi, kepercayaan konsumen dipicu dari meningkatnya pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen.

Ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal
Kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan adalah segala sesuatu yang dilakukan perusahaan dalam usahanya memuaskan konsumen. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulan dan menentukan ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sistem pengukuran kinerja proses bisnis internal didefinisikan secara komplet sebagai rantai nilai yang dimulai dari proses inovasi, dilanjutkan waktu produksi (*throughput*) dan diakhiri dengan pelayanan purna jual [2]. Aspek yang diukur dalam perspektif ini yaitu : kualitas, *throughput*, waktu, dan biaya. Ukuran kualitas dilihat dari ukuran berikut : proses per satu juta tingkat produk cacat, *yields* (rasio produksi produk bagus dengan produk yang dimasukkan dalam proses), limbah, sisa, pengolahan kembali, dan pengembalian (*return*), serta persentase proses di bawah metode statistik. Waktu dilihat dengan menggunakan *throughput time* yaitu *processing time* ditambah *inspection time*, ditambah *movement time*, ditambah *waiting/storage time*. Sedangkan ukuran biaya dengan melihat biaya di setiap level proses produksi, untuk itu perusahaan perlu menggunakan sistem ABC (*activity based costing* [2]). Ukuran yang digunakan dalam proses

produksi produk yaitu sejauh mana tingkat waktu produksi barang sampai ke tangan konsumen atau agen. Selain itu diukur dari jumlah mesin atau teknologi baru yang diterapkan oleh perusahaan, sebab penerapan teknologi baru mengindikasikan adanya peningkatan dalam proses produksi sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Sedangkan dalam pengembangan produk baru diukur dari jumlah inovasi terhadap produk yang berarti dua hal : pertama pengembangan dasar produk dan kedua adalah pemunculan produk hasil inovasi yang benar-benar baru dalam produksi perusahaan.

Ukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kemampuan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dan ketersediaan sarana, prasarana, dan teknologi yang memadai. Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi dalam mengorganisasi sumber daya manusia. Menurut Kaplan [2] suatu organisasi bisnis sangat penting untuk memperhatikan karyawan, memberi kesejahteraannya, dan memperhatikan pengetahuan mereka karena hal ini akan meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif *balanced scorecard* yang lain.ada tiga dimensi yang perlu diperhatikan untuk melakukan pengukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu : kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberian wewenang, dan penempatan karyawan

2.2 Control Objective of Information Technology

COBIT merupakan *best practices (framework)* untuk teknologi informasi (IT) manajemen yang diciptakan oleh ISACA dan IT Governance Institute (ITGI) pada tahun 1996. Pedoman COBIT memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan pengelolaan TI secara efektif dan pada dasarnya dapat diterapkan di seluruh organisasi. Terdapat 34 proses yang dikategorikan menjadi empat domain utama *Planning and Organization, Acquisition and Implementation, Delivery and Support* dan *Monitoring and Evaluation* [2]

2.2.1. Link antara BSC dan COBIT

IT Governance Institute menyediakan keterhubungan antara BSC dengan COBIT dalam bentuk tabel dibawah ini. Pada tabel 1 diuraikan salah satu perspektif BSC yaitu Bisnis Internal menjadi 6 tujuan bisnis (*Business Goal*). Enam tujuan bisnis tersebut dapat tercapai dengan dukungan TI dalam bentuk tujuan TI (*IT Goals*). Sebagai contoh untuk tujuan bisnis *lower process cost*, dukungan TI yang relevan adalah no 7, 8, 13, 15, 24. Penjelasan tentang arti dari nomer nomer tersebut ada pada tabel 2. Pada tabel tersebut diuraikan keterhubungan antara tujuan TI dengan domain COBIT yang relevan. Sebagai contoh misalnya tujuan TI no 7 relevan dengan domain PO3, AI2, AI5.

Penelitian ini mencoba menggali aspek *low process cost* atau aspek efisiensi proses internal, dan mencari jenis dukungan tata kelola TI yang tepat untuk mencapai tingkat efisiensi yang ideal.

3. Metode Penelitian

Penyusunan strategi peningkatan kinerja dilakukan dengan metode sebagai berikut ini.

3.1 Pemilihan perspektif *Balanced Score Card*

Balanced Score Card menyediakan empat pendekatan untuk peningkatan kinerja yaitu pendekatan dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek internal bisnis dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini hanya fokus pada pendekatan internal bisnis. Pada domain pendekatan internal bisnis terdapat enam strategi peningkatan yaitu:

- peningkatan dan pemeliharaan fungsi bisnis proses;
- proses berbiaya rendah;
- melakukan pemenuhan terhadap regulasi, hukum positif dan kontrak dengan pelanggan;
- melakukan pemenuhan terhadap kebijakan internal;
- Mengelola perubahan bisnis
- melakukan peningkatan dan memelihara produktifitas karyawan.

Tabel 1 Link Business Goal dan IT Goals

	Business Goal	IT Goals					
		6	7	11			
Perspektif Bisnis Internal	1 Improve and maintain business process functionality						
	2 Lower process costs	7	8	13	15	24	
	3 Provide compliance with external laws, regulations and contracts	2	1 9	20	21	22	2 7
	4 Provide compliance with internal policies	2	1 3				
	5 Manage business change	1	5	6	11	28	
	6 Improve and maintain operational and staff productivity	7	8	11	13		

Tabel 2 Link IT Goal dengan COBIT

	IT GOAL	COBIT PROSES				
		PO3	AI2	AI5		
7	Acquire and maintain integrated and standardised application					
8	Acquire, maintain integrated & standardised IT infrastructure	AI3	AI5			
1 3	Ensure proper use and performance of the applications and technology solutions	PO6	AI4	AI7	DS7	DS8
1 5	Optimise the IT infrastructure, resources and capabilities	PO3	AI3	DS 3	DS7	DS9
2 4	Improve IT's cost-efficiency and its contribution to business profitability	PO5	DS 6			

Dari enam strategi tersebut, penelitian ini mengacu pada strategi proses berbiaya rendah.

3.2 Pengukuran kinerja saat ini dari perspektif bisnis internal

Penyusunan strategi peningkatan kinerja harus berangkat dari kinerja saat ini. Pengukuran kinerja dilakukan dengan metode kuisioner menggunakan kuisioner COBIT. Responden adalah para pimpinan di Innovation Center STMIK AMIKOM Yogyakarta. Hasil pengukuran menghasilkan tingkat kematangan kinerja.

3.3 Penyusunan strategi peningkatan kinerja

Strategi peningkatan kinerja mengacu kepada tingkat kematangan tata kelola lebih tinggi yang sebaiknya dicapai, daripada tingkat kematangan saat ini.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil pengukuran kematangan tata kelola

Tabel di bawah ini menjelaskan tentang hasil pengukuran efisiensi biaya TI berdasarkan hasil kuisioner menggunakan COBIT. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa tingkat kematangan ada 7 proses TI pada tingkat kematangan sedang yaitu pada tingkat 3 sedangkan sisanya berada di tingkat 2.

Tabel 3 Hasil Pengukuran Tata Kelola

No	Proses	Maturity level
1	PO3- Penentuan Arah Teknologi	3
2	PO5- Manajemen Investasi TI	3
3	PO6-Mengkomunikasikan tujuan dan arah dari pimpinan	3
4	AI2- Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi	2
5	AI3- Pengembangan dan Pemeliharaan Insfrastruktur TI	2

6	AI4- Pengoperasian aplikasi	2
7	AI5- Belanja Sumber Daya TI	3
8	AI-7 Instalasi, pemecahan masalah dan perubahan-perubahan	3
9	DS-3 Mengelola Kinerja dan Kapasitas	3
10	DS-6 Identifikasi dan Alokasi Biaya	2
11	DS-7 Pelatihan Pengguna	2
12	DS-8 Mengelola Help Desk dan Insiden	3
13	DS-9 Manajemen Konfigurasi	2

Pada saat ini manajemen investasi TI di STMIK AMIKOM Yogyakarta pada tingkat kematangan tata kelola yang cukup baik yaitu pada tingkat 3, yang berarti:

1. Kebijakan dan proses untuk investasi TI sudah didefinisikan, didokumentasikan dan mengatasi kepentingan bisnis utama dan juga mengikuti tren teknologi.
2. Anggaran TI sejalan dengan rencana strategis TI dan rencana bisnis.
3. Proses penganggaran dan pemilihan investasi sudah diatur secara formal
4. Staf TI memiliki kemampuan untuk menyusun anggaran TI.

Pada aspek Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi, tingkat kematangan masih rendah yaitu pada tingkat 2, yang berarti:

1. Belum ada standar bagi proses pengembangan dan pemeliharaan aplikasi.
2. Tingkat keberhasilan aplikasi sangat tergantung pada keahlian dan tingkat pengalaman para personil TI.
3. Pemeliharaan bermasalah ketika personil yang memahami aplikasi keluar dari organisasi.
4. Hanya ada sedikit pertimbangan keamanan aplikasi dalam perancangan aplikasi.

Pada aspek Pengembangan dan Pemeliharaan Infrastruktur TI tata kelola masih kurang baik karena:

1. Belum ada proses yang jelas dalam pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur TI
2. Pengadaan dan pemeliharaan infrastruktur TI tidak didasarkan pada strategi yang ditetapkan dan tidak mempertimbangkan kebutuhan aplikasi bisnis yang harus didukung.
3. Beberapa pemeliharaan dijadwalkan, tetapi tidak sepenuhnya terjadwal dan terkoordinasi
4. Meskipun demikian, semua pihak sudah memahami bahwa infrastruktur TI penting.

Pada aspek Belanja Sumber Daya TI, tata kelola TI sudah cukup matang yaitu pada posisi 3, yang berarti:

1. Manajemen menformalkan kebijakan dan prosedur pengadaan TI.
2. Kebijakan dan prosedur disusun oleh bagian keuangan
3. Pengadaan TI sebagian besar terintegrasi dengan sistem pengadaan secara keseluruhan.

4. Aturan untuk pengadaan sumber daya TI sudah ada.
5. Manajemen TI mengkomunikasikan perlunya pengadaan TI yang benar dan perlunya manajemen kontrak untuk pengadaan TI

Pada aspek Identifikasi dan Alokasi Biaya, tata kelola belum berjalan dengan baik, karena:

1. Alokasi biaya berdasarkan asumsi kasar dan tidak berdasarkan pada nilainya.
2. Proses alokasi biaya bisa dijalankan ulang.
3. Belum ada pelatihan formal tentang standar identifikasi biaya dan prosedur alokasi biaya.
4. Penanggung jawab untuk pengalokasian biaya belum ditunjuk.
5. Akan tetapi sudah ada kesadaran di semua lini perlunya melakukan identifikasi dan pengalokasian biaya.

Manajemen Konfigurasi belum terkelola dengan baik, menurut perhitungan berada pada tingkat 2 (initial), yaitu:

1. Walaupun manajemen menyadari kebutuhan untuk mengendalikan konfigurasi TI dan memahami manfaat dari informasi konfigurasi yang akurat dan lengkap, tetapi masih ada ketergantungan pada pengetahuan tenaga teknis dan keahlian.
2. Telah Tersedia tool manajemen konfigurasi untuk tingkat tertentu, tetapi berbeda antara platform. Selain itu, tidak ada standar praktek kerja yang ditetapkan.
3. Konfigurasi konten data terbatas dan tidak digunakan oleh proses yang saling terkait, seperti manajemen perubahan dan manajemen permasalahan.

4.2 Strategi peningkatan kinerja

Strategi untuk mencapai tingkat efisiensi dalam proses adalah sebagai berikut:

4.2.1 Strategi Manajemen Investasi TI

1. Tanggung jawab dan akuntabilitas untuk pemilihan investasi TI dan penganggarannya ditugaskan kepada seseorang secara khusus. Pemilihan investasi berdasarkan perencanaan jangka panjang dan berdasarkan road map yang telah dirancang.
2. Adanya duplikasi anggaran diidentifikasi dan diselesaikan.
3. Ada analisis terhadap biaya TI, meliputi biaya langsung dan tidak langsung, serta investasi yang diusulkan, untuk semua total biaya selama ini yang sudah dikeluarkan. Hasil analisis biaya dijadikan sebagai bahan evaluasi dan rujukan perencanaan anggaran ke depan.
4. Dampak dari pergeseran dalam biaya pengembangan dan operasional hardware dan

software harus diantisipasi dalam perencanaan investasi.

4.2.2 Strategi Pengembangan dan Pemeliharaan Aplikasi

1. Harus ada proses yang jelas dan dapat dipahami untuk pengembangan dan pemeliharaan software aplikasi yang selaras dengan strategi TI dan strategi bisnis.
2. Harus ada dokumentasi semua aplikasi dan proyek-proyek secara konsisten. Tujuannya untuk menekan ketergantungan terhadap individu, mempercepat penyelesaian masalah, sehingga pemeliharaan aplikasi berlangsung secara efisien.
3. Semua pengembangan aplikasi sebaiknya menggunakan metodologi yang standard dan digunakan secara konsisten agar proses pengembangan aplikasi dapat berlangsung sesuai jadwal sehingga menekan biaya.
4. Kegiatan pemeliharaan sebaiknya direncanakan, disusun jadwalnya dan dikoordinasikan dengan baik.

4.2.3 Strategi Pengembangan dan Pemeliharaan Infrastruktur TI

1. Harus ada proses yang jelas dan dapat dipahami untuk pengembangan dan pengadaan infrastruktur TI dan strategi bisnis.
2. Proses tersebut mendukung kebutuhan aplikasi bisnis yang kritikal dan selaras dengan strategi TI dan strategi bisnis
3. Kegiatan pemeliharaan sebaiknya direncanakan, disusun jadwalnya dan dikoordinasikan dengan baik.

4.2.4 Strategi Belanja Sumber Daya TI

1. Pengadaan TI sebaiknya terintegrasi sepenuhnya dengan sistem pengadaan.
2. Harus ada standar untuk pengadaan TI yang digunakan dalam proses pengadaan.
3. Harus ada evaluasi terhadap kontrak dan pengadaan TI.
4. Pelaporan kegiatan pengadaan TI dalam mendukung kegiatan bisnis sebaiknya dibuat.
5. Manajemen harus perhatian pada pengecualian-pengecualian terhadap kebijakan dan prosedur pengadaan TI.
6. Manajemen harus memberlakukan seluruh proses pengadaan IT melalui proses pengadaan dan kontrak yang benar.

4.2.5 Strategi Identifikasi dan Alokasi Biaya

1. Sebaiknya dibuat definisi dan dokumentasi model biaya layanan system informasi.
2. Proses untuk mengkorelasikan antara biaya yang dikeluarkan dengan layanan yang disediakan harus didefinisikan.
3. Informasi biaya disediakan untuk keperluan bisnis.

4.2.6 Strategi Manajemen Konfigurasi

1. Prosedur dan petunjuk kerja harus didokumentasikan, distandarisasi dan disampaikan ke karyawan.
2. Tool untuk manajemen konfigurasi harus bisa berjalan di semua platform.
3. Penyimpangan dari prosedur harus di deteksi.
4. Sebaiknya ada system yang secara otomatis melacak perubahan konfigurasi software.
5. Konfigurasi data digunakan oleh proses yang berkesinambungan.

5. Kesimpulan dan Saran

Telah berhasil disusun strategi peningkatan kinerja STMIK AMIKOM Yogyakarta melalui efisiensi proses dengan dukungan tata kelola TI.

Penelitian ini baru fokus pada salah satu perspektif BSC yaitu internal bisnis. Penelitian berikutnya diharapkan semua perspektif BSC dapat digunakan sehingga strategi peningkatan kinerja dapat dihasilkan secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- [1] Governance, I. T. (2007). *COBIT 4.1: Framework, Control Objective, Management Guidelines, Maturity*. Rolling Meadows.
- [2] Kaplan, R. N. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [3] Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Score Card*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Biodata Penulis

Enny Susana, memperoleh gelar Sarjana Komputer (S.Kom), Program Studi Ilmu Komputer Universitas Gunadarma, lulus tahun 1995. Tahun 1998 memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Pasca Sarjana Bidang kekhususan Manajemen Perbankan Universitas Gunadarma. Saat ini sebagai Staf Pengajar program Teknik Informatika STMIK AMIKOM Yogyakarta.

Asro Nasiri, memperoleh gelar Sarjana Science (S.Si), Program Studi Elektronika Instrumentasi UGM, lulus tahun 1993. Tahun 2009 memperoleh gelar Magister Komputer (MKom) dari program Magister Teknik Informatika STMIK AMIKOM Yogyakarta. Saat ini sebagai Staf Pengajar program Teknik Informatika STMIK AMIKOM Yogyakarta.

