

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA LAYANAN TI  
DENGAN  
MENGUNAKAN *IT BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS DI PT. BANK XYZ, Tbk)**

Oleh:

**Erman Sutandar**  
Politeknik Swadharma

[sutandarerman@gmail.com](mailto:sutandarerman@gmail.com)

**Abstrak**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi dan strategi TI ke dalam sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard* (2) Menganalisa dan menjabarkan *Key Performance Indicator (KPIs)*, target dan inisiatif strategik ke dalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard* (3) Mengukur kinerja SKTI dengan menggunakan metode *IT Balanced Scorecard* (4) Merumuskan implikasi manajerial bagi perusahaan. proses analisis dalam menjabarkan *Key Performance Indicators (KPIs)* serta perancangan pengukuran kinerja layanan TI dengan menggunakan empat perspektif *IT Balanced Scorecard*, yaitu : perspektif *Corporate Contribution*, perspektif *User Orientation*, perspektif *Operation Excellence*, dan perspektif *Future Orientation*. Analisis kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan *IT Balanced Scorecard* berupa penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan, penetapan Sasaran Strategik, penjabaran *Key Performance Indicators (KPIs)*, inisiatif strategi, serta penyusunan dan evaluasi peta strategi yang menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan, serta penyelarasan (*alignment*) antara perencanaan strategik bisnis dengan perencanaan strategik teknologi informasi (TI). Analisis kuantitatif dilakukan pada penghitungan pembobotan empat perspektif *IT Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicators (KPIs)*, serta pengukuran indeks kinerja KPI dan perusahaan

Kata Kunci : *IT Balanced scorecard*, Pengukuran Kinerja, *Key Performance Indicators (KPIs)*, *Continuous Improvment*, Manajemen Mutu.

**Abstract**

*This study has several purposes namely : (1) to define strategic components (vision, mision and goals of organization )into strategic objectives of each perspective IT Balanced Scorecard, (2)analyzing and to define the value of Key Performance Indicator (KPIs), target and strategic inisiatives in the perspective of IT Balanced Scorecard, (3) Measuring and Experiment IT Services Performance by using IT Balanced Scorecard Method. Quantitative analysis was used to define scoring criteria on the four perspectives, the KPIs, and on the performance measurement scale. Both the primary and secondary data were used in this study. Purposive sampling method was used in identifying he respondents, while tools in IT-BSC, Paired Comparison scoring method, and range criteria technique were used in analyzing the data. IT governance is part of corporate governance and has to provide mechanisms for IT councils, business alignment and implementation processes. IT Governance itself can be defined as "The organizational capacity to control the formulation and implementation of IT strategy and*

*guide to proper direction for the purpose of achieving competitive advantages for the corporation.” A Methodology such as the process and business alignment process through a cascade of a business balanced scorecard and IT balanced scorecards for the major IT processes. The scorecard provides the Top management with crucial control measures on IT expenses, user satisfaction, efficiency of development and operation, and expertise of IT staff. This avoid that IT reporting within the Top Management is restricted to technical matters. The main results of this study are the performance of information system technology can measured by IT Balanced Scorecard (IT-BSC) to derived the strategic plan for future improvement which aligned with vision, mision and goals of organization.*

**Keywords :** *IT Balanced Scorecard, IT Governance, IT Services Performance, Key Performance Indicator (KPIs), Business Alignment*

## Pendahuluan

Dunia bisnis sekarang ini sudah semakin *pervasive* yang artinya tingkat ketergantungan terhadap kegiatan bisnis sudah semakin tinggi. TI tidak hanya sebagai pendukung operasional tetapi merupakan telah menjadi strategi bisnis *competitive advantage*. Penyelenggaraan layanan dilakukan menggunakan kerangka kerja tata kelola TI (*IT Governance*) dan manajemen risiko yang formal, konsisten, terukur dan diotomasi. Hal ini tidak terlepas dari adanya Peraturan Bank Indonesia No. 9/15 Tahun 2007 tentang Manajemen Risiko Teknologi Informasi.

Dalam menghadapi persaingan yang sehat Bank Xyz telah memanfaatkan TI secara luas dan menjadikannya sebagai *key enabler* yang menjadi kunci pemicu terhadap suatu peluang bisnis yang baru, disinilah pentingnya merencanakan layanan infrastruktur yang fleksibel bagi Bank Xyz karena layanan inilah yang menjadi pondasi penyelenggaraan layanan teknologi dan sistem informasi secara luas. Namun Satuan Kerja Teknologi Informasi (SKTI) selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja terhadap layanan TI secara komprehensif, pengukuran kinerja layanan dilakukan secara terpisah per-unit kerja. Sehingga ukuran keberhasilan kinerja TI terkesan melekat pada unit kerja tertentu yang memberikan layanannya. Pada kenyataannya keberhasilan kinerja TI merupakan hasil kerja *team work* yang terpadu dalam Satuan Kerja TI (SKTI).

Dengan adanya permasalahan tersebut, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja dari layanan TI yang dapat memperhitungkan segala aspek baik yang bersifat *financial* dan *non-financial* dalam pengembangan suatu rencana untuk sumber daya informasi yang dapat membantu mengkomunikasikan masa

depan dengan organisasi itu kepada pihak lain di dalam organisasi. Banyak metoda untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Dikarenakan hal ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian perancangan dan uji coba pengukuran kinerja TI dengan menggunakan pendekatan *IT Balanced Scorecard*.

Pendekatan yang dilakukan pada *IT Balanced Scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari visi, misi, *critical success factors* (CSFs), dan pengukuran performansi keberhasilan (KPIs). Pengukuran dalam *IT Balanced Scorecard* yang memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi masa depan. *IT Balanced Scorecard* juga mempunyai kemampuan untuk menghasilkan rencana strategi yang memiliki keunggulan karakteristik yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana menjabarkan tujuan, visi dan misi TI agar dapat diselaraskan dengan strategi bisnis dalam menentukan sasaran-sasaran strategi TI yang mudah dipahami dan dikomunikasikan ? (2) Bagaimana mengetahui indikator-indikator kinerja kunci (KPIs) yang harus ditingkatkan dan dapat memberikan nilai tambah bagi SKTI ? (3) Bagaimana melakukan pengukuran kinerja layanan TI secara komprehensif yang dapat memperhitungkan segala aspek baik yang bersifat *financial* dan *non-financial* ?

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi dan strategi TI ke dalam sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard* (2) Menganalisa dan menjabarkan *Key*

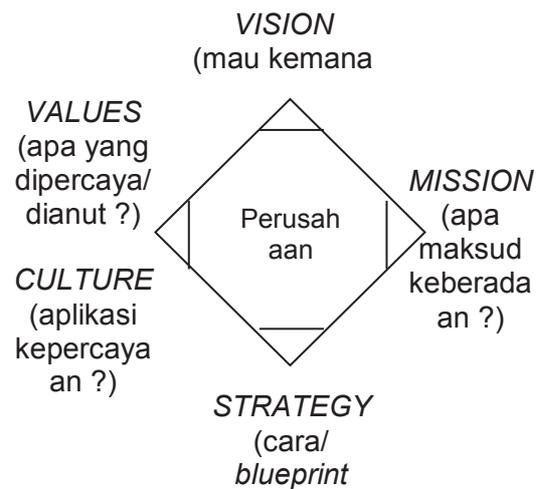
*Performance Indicator (KPIs)*, target dan inisiatif strategik ke dalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard* (3)Mengukur kinerja SKTI dengan menggunakan metode *IT Balanced Scorecard* (4)Merumuskan implikasi manajerial bagi perusahaan.

Penelitian ini difokuskan pada pengukuran kinerja hanya sebatas pada Satuan Kerja Teknologi Informasi (SKTI) di PT. Bank Xyz,Tbk melalui proses analisis dalam menjabarkan *Key Performance Indicators (KPIs)* serta perancangan pengukuran kinerja layanan TI dengan menggunakan empat perspektif *IT Balanced Scorecard*, yaitu : perspektif *Corporate Contribution*, perspektif *User Orientation*, perspektif *Operation Excellence*, dan perspektif *Future Orientation*.

## I. Tinjauan Pustaka

### 1.1. Kualitas Pelayanan

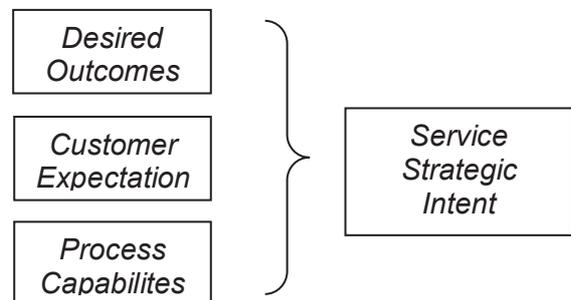
Sebagai perusahaan yang bergerak pada industri jasa, salah satu strategi yang harus dikedepankan dalam berkompetisi dengan pesaingnya adalah dengan memberikan *service/* pelayanan yang prima. Menurut Arnaz (2007), sebuah bank harus senantiasa menyamakan persepsi tentang *service visioning (service blueprinting)* yang berbasis pada *output/* keluaran yang diinginkan (*desired outcomes*), harapan pelanggan (*customer expectations*), dan kapabilitas proses (*process capabilities*).



Sumber : *Build SLA in The Organization* (Arnaz, 2007)

Gambar 2.1 *Service Diamond*

Ada tiga komponen utama dalam *Service Blueprint* yang merupakan strategi perusahaan dalam rangka pencapaian visi pelayanannya (*Service Visioning*), antara lain (Arnaz, 2007) :



Gambar 2.2. *Service Strategic Intent (SSI)*

*Service Strategic Intent (SSI)* merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam rangka mendapatkan nasabah (*customer*) sebanyak mungkin, dengan memberikan pelayanan terbaik dan unik sehingga dapat memberikan kesan yang baik dari nasabah (*customer*). Pada umumnya, perusahaan yang bergerak dalam industri perbankan memiliki *SSI* : *To be bank of choice, through our vast network, wide product range, and*

*reliability, in the delivery of consistent service excellence* (Arnaz, 2007).

### 1.2. Persyaratan Informasi

Dalam *IT Governance Institute* (Juli 2000), *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), Management Guidelines, 3<sup>rd</sup> ed.* Untuk mencapai tujuan organisasi secara memuaskan, informasi harus memenuhi tujuh kriteria, yaitu :

- a. Efektivitas (*effective*)
- b. Efisien (*efficiency*)
- c. Kerahasiaan (*confidentially*)
- d. Integritas (*integrity*)
- e. Ketersediaan (*availability*)
- f. Ketaatan (*compliance*)
- g. Keandalan/ dapat dipercaya (*reliability*)

Kriteria-kriteria diatas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sumber daya teknologi informasi dapat memenuhi kebutuhan organisasi akan suatu informasi.

### 1.3. Critical Success Factors (CSFs)

Dalam *IT Governance Institute* (Juli 2000), *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) : Management Guidelines, 3<sup>rd</sup> ed.* *Critical Success Factors* memberikan pedoman bagi pihak manajemen dalam mengimplementasikan kontrol atas proses sistem informasi. *Critical Success Factors (CSFs)* adalah faktor yang dibutuhkan untuk tercapainya kesuksesan yang optimal atau aktivitas yang direkomendasikan untuk sukses yang optimal. *Critical Success Factors* sistem informasi mempunyai peran yang sangat penting dalam memberikan kontribusi agar proses sistem informasi dapat mencapai tujuannya.

*Critical Success Factors* sistem informasi adalah :

- a. Sistem informasi telah terarah dengan bisnis
- b. Sistem informasi memungkinkan bisnis meningkatkan keuntungan

- c. Sumber daya sistem informasi digunakan dengan efisien
- d. Resiko sistem informasi telah diatur dengan baik

### 1.4. Key Performance Indicators (KPIs)

Dalam *IT Governance Institute* (Juli 2000), *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) : Management Guidelines, 3<sup>rd</sup> ed.* *Key Performance Indicators (KPIs)* merupakan pengukuran untuk menentukan seberapa baik proses sistem informasi dalam memungkinkan terpenuhinya kebutuhan organisasi dimana informasi dihasilkan sesuai dengan kriteria-kriteria (efektif, efisien, rahasia, integritas, ketersediaan, ketaatan dan kehandalan).

### 1.5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memainkan peran yang sangat penting bagi organisasi dalam rangka perubahan ke arah yang lebih baik. Pengukuran itu sendiri berarti suatu proses atau aktivitas perbandingan objek-objek tertentu dengan memberikan kepada objek tersebut dengan menggunakan cara-cara tertentu. Hasil pengukuran adalah data, dan jika data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat dan berguna bagi para manajer untuk mengambil keputusan atau tindakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Morse *et al* dalam Yuwono *et al.* (2007), pengukuran kinerja adalah “... also referred to as *outcomes assessment, is determination of the extent to which actual outcomes correspond to planned outcomes*”

Menurut Anthony *et al.* dalam Yuwono *et al.* (2007), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “... *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*”

Sedangkan Anderson dan Clancy dalam Yuwono *et al.* (2007),

mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai “... *feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans, it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities*”

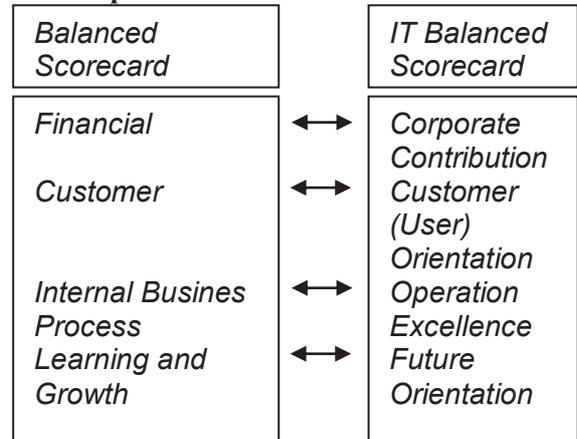
Sehingga dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja meliputi :

- a. Pengukuran tersebut untuk menentukan tingkat capaian antara *outcomes* yang terealisasi dengan yang direncanakan
- b. Tindakan pengukuran terhadap aktivitas atau keseluruhan rantai nilai dalam organisasi
- c. Hasil pengukuran digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian

### 1.6. *IT Balanced Scorecard*

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *Balanced Scorecard (BSC)* untuk digunakan pada Departemen Teknologi Informasi organisasi. Dalam pandangan mereka karena 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 perusahaan, maka mereka mengajukan perubahan seperti pada gambar dibawah ini :

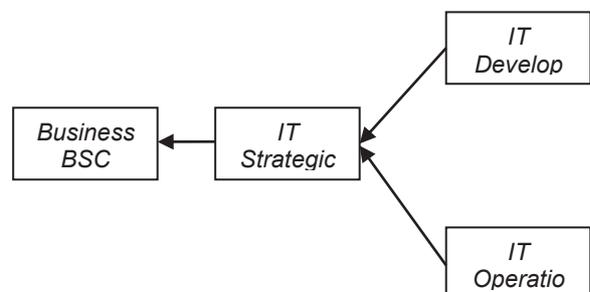
### *BSC Tradisional terhadap IT*



Gambar 2.3 Penyerelaran dari *BSC Tradisional* ke *IT BSC*

Penyerelasan (*alignment*) didefinisikan oleh Lutman dan Brier (1999), sebagai penerapan sistem teknologi informasi di waktu dan cara yang tepat dan harmoni dengan strategi-strategi, tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan bisnis.

Menurut Grembergen (2000), standar *IT Balanced Scorecard* terhubung dengan bisnis melalui perspetif kontribusi perusahaan. Hubungan antara TI dengan bisnis dapat lebih jelas digambarkan melalui aliran *Balanced Scorecard*. Aliran *scorecard* yang dihubungkan dengan satuan ukuran akan menjadi penghubung antara TI dengan strategi bisnis yang akan mengarah kepada bagaimana nilai bisnis dapat tercipta melalui TI.

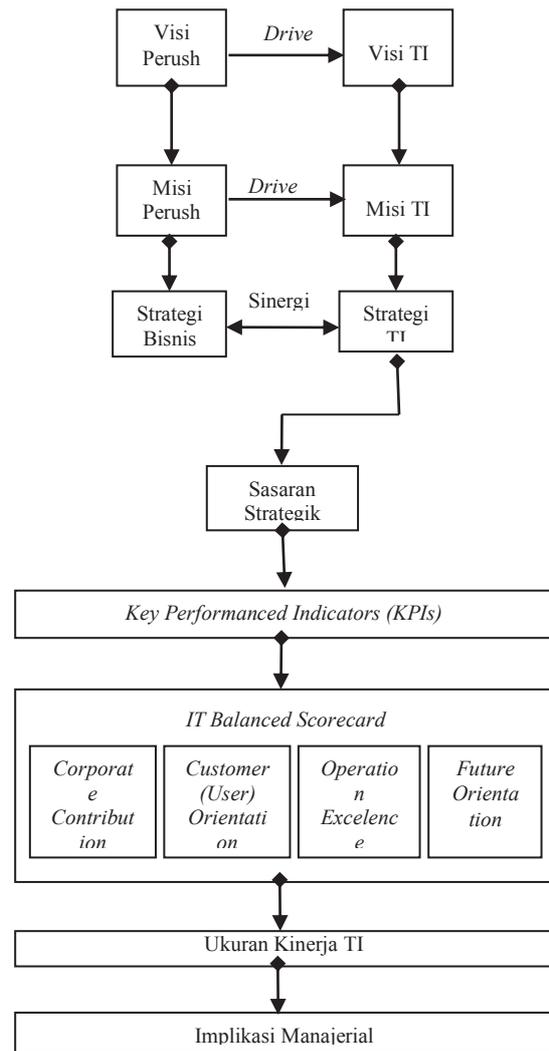


Sumber : Grembergen (2001),  
 “Aligning Business and  
 Information Technology  
 through the Balanced  
 Scorecard”

**Gambar 2.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan *IT Balanced Scorecard***

Metodologi Penelitian

Dalam penyusunan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan yang sedang terjadi pada saat penelitian dilakukan dan meneliti sebab-sebab dari suatu kejadian tertentu. Dalam proses perancangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *IT Balanced Scorecard* sebagaimana tersaji dalam Gambar 3.1.



**Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Layanan TI**

**3.1 Data yang Diperlukan dan Sumbernya**

Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif, yang diperoleh dari Internal Bank Xyz.

1. Data Primer :  
 Data primer berupa hasil diskusi, wawancara, penyebaran kuesioner serta laporan dan rekaman setiap unit kerja SKTI yang nantinya dipergunakan sebagai dasar dari data pengukuran. Data yang

dipergunakan adalah untuk periode Januari 2009 s/d Desember 2009.

2. Data Sekunder :  
Sedangkan data sekunder berupa teori-teori dan studi pustaka yang mendukung dan relevan dengan penelitian ini.

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Teknik pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui diskusi, hasil laporan setiap unit kerja SKTI, pengamatan dan studi pustaka, serta wawancara langsung terhadap proses pengisian kuesioner.

Kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari dua katagori, yaitu

1. Kuesioner pemahaman pengguna terhadap layanan SKTI.

Kuesioner ini dibutuhkan untuk mengetahui tingkat pemahaman pengguna terhadap layanan-layanan SKTI yang telah diberikan. (lampiran 1)

2. Kuesioner Kepuasan pengguna terhadap layanan SKTI.

Kuesioner ini dibutuhkan untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna terhadap layanan-layanan SKTI yang telah diberikan. (lampiran 2)

### 3.3 Teknik Pengambilan Contoh

Populasi dalam penelitian ini adalah pada Satuan Kerja Teknologi Informasi (SKTI) PT. Bank Xyz, Tbk. *Sample* atau contoh merupakan sebagian dari populasi yang dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi.

Pengambilan *sample* dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* yang disebut *purposive sampling*, yaitu *sample* dipilih dengan cermat berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu yang *representative* atau mewakili populasi. Responden yang

dipilih untuk pembobotan adalah para Manager dan Kepala Divisi yang berada dilingkungan SKTI. Hal ini didasarkan bahwa pihak Manajemen SKTI yang pada akhirnya mempunyai peran dan wewenang besar dalam penerapan proses pengukuran kinerja SKTI.

### 3.4 Teknik Pengolahan dan Analisa Data

Untuk menganalisa data yang ada, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil dari analisis tersebut disampaikan pada Forum Group Discustion (FGD) yang anggotanya adalah unsur manajemen SKTI untuk mendapatkan tanggapan dan persetujuan dari setiap bagian terkait.

- a. Analisis kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan *IT Balanced Scorecard* berupa penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan, penetapan Sasaran Strategik, penjabaran *Key Performance Indicators (KPIs)*, inisiatif strategi, serta penyusunan dan evaluasi peta strategi yang menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan, serta penyelarasan (*alignment*) antara perencanaan strategik bisnis dengan perencanaan strategik teknologi informasi (TI).
- b. Analisis kuantitatif dilakukan pada penghitungan pembobotan empat perspektif *IT Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicators (KPIs)*, serta pengukuran indeks kinerja *KPI* dan perusahaan.

#### o Metode *paired comparison*

Untuk pembobotan keempat perspektif *IT Balanced Scorecard* dan *KPIs* yaitu dengan metode *paired comparison* (Kinnear dan Taylor, 1991). Pembobotan dimaksudkan untuk menunjukkan tingkat kepentingan *KPI* dari masing-masing perspektif *IT Balanced*

*Scorecard*. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah sebagai berikut, setiap skala disertai dengan *variable* terpenting yang dibandingkan, kemudian tingkat bobot nilai kepentingannya :

1 = Jika kriteria horizontal kurang penting dari kriteria vertikal  
 2 = Jika kriteria horizontal sama penting dari kriteria vertikal  
 3 = Jika kriteria horizontal lebih penting dari kriteria vertikal

Tabel 8. Metode *Paired Comparison*

KPI	A	B	C	D	E
A					
B					
C					
D					
E					

Bobot setiap perspektif *balanced scorecard* dan KPI dalam setiap perspektif diperoleh dengan menentukan nilai variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$\sigma_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

- $\sigma_i$  = Bobot variabel ke-i
- i = 1, 2, 3, ..., n
- $X_i$  = nilai variabel ke-i
- n = jumlah variabel

o **Metode Skala Likert**

Metode Skala Likert diimplementasi-kan untuk mendapatkan variabel baru dari hasil penggabungan seluruh skala-skala jawaban kuesioner.

Dalam kuesioner penelitian ini tiap jawaban sudah diberikan bobot yang diurutkan dari kriteria terendah yaitu 1 sampai kriteria tertinggi yaitu 4.

Tabel 9. Metode Skala Likert

Jw D	Jw C	Jw B	Jw A
1	2	3	4

Tingkatan persepsi ditentukan melalui jumlah bobot jawaban setiap responden yang dikategorikan dalam :

- Total bobot 5 : Sangat tidak memuaskan
- Total bobot 6-10 : Tidak memuaskan
- Total bobot 11-15 : Memuaskan
- Total bobot 16-20 : Sangat memuaskan

memuaskan

Jawaban responden yang dihasilkan dikelompokkan berdasarkan kategori untuk mengetahui frekuensi jawaban. Frekuensi jawaban dari setiap pertanyaan yang ada pada masing-masing kategori dijumlahkan dan dibagi dengan seluruh pertanyaan dikalikan 100 %. Prosentase pada masing-masing kategori tersebut digunakan untuk menentukan persepsi tingkat kepuasan dan pemahaman pengguna terhadap layanan TI.

Sangat Memuaskan	Memuaskan	Tidak memuaskan	Sangat memuaskan
X1	X2	X3	X4

$$\% \text{ tiap kategori} = \frac{X_i}{n} \times 100$$

- X1 : Total kategori persepsi sangat memuaskan  
 X2 : Total kategori memuaskan  
 X3 : Total kategori tidak memuaskan  
 X4 : Total kategori sangat memuaskan  
 n : Total koresponden

#### IV. Hasil dan Pembahasan

Mengacu pada metologi dan tujuan dari penelitian ini, maka pembahasan dalam membangun suatu perancangan pengukuran kinerja layanan TI dengan menggunakan metode *IT Balanced Scorecard*, dilakukan dengan tahapan-tahapan mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi dan strategi TI ke dalam sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard*, menganalisa dan menjabarkan *Key Performance Indicators (KPIs)*, target dan inisiatif strategik ke dalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*, mengukur kinerja SKTI dengan menggunakan metode *IT Balanced Scorecard* yaitu suatu metode pengukuran yang dikembangkan untuk menyusun suatu rencana strategis sesuai dengan visi dan misi suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat terus berkembang, tahapan terakhir dari penelitian ini adalah merumuskan implikasi manajerial bagi perusahaan.

##### 4.1. Mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi dan strategi TI ke dalam sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard*

Pada tahap awal penelitian ini dilakukan kajian terhadap *IT Strategic Plan* dan Rencana Bisnis Bank Xyz tahun yang di dalamnya terdapat visi, misi dan tujuan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Kajian dan penetapan ini

dilakukan dengan metode wawancara dan diskusi kepada manajemen Satuan Kerja Teknologi Informasi (SKTI).

##### 4.2. *Key Performance Indicator (KPIs)*, Target dan Inisiatif Strategik

Setelah dilakukan pengkajian terhadap sasaran strategik TI dengan pendekatan *IT balanced scorecard*, maka tahap selanjutnya untuk mengimplementasikan sasaran strategi TI, yaitu dengan merumuskan inisiatif strategik serta target yang ingin dicapai dan menetapkan *Key Performance Indicator (KPIs)*, pada masing-masing perspektif *IT balanced scorecard* yang nantinya digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja layanan SKTI. Rumusan pengukuran kinerja layanan TI ini harus dapat memotivasi para manajer dan karyawan untuk megimplementasikan inisiatif strategik serta target yang ingin dicapai. Dengan menterjemahkan sasaran strategi TI ke dalam rancangan pengukuran kinerja diharapkan akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan sasaran strategi tersebut..

##### 4.3. *Strategic Map* SKTI

Salah satu kelebihan dari *IT Balanced Scorecard* adalah bagaimana sasaran-sasaran strategik organisasi yang terbentuk memiliki kekoherenan atau sebab akibat antara satu dengan yang lain dalam rangka mewujudkan visi, misi dan strategi TI. Hubungan sebab akibat tersebut akan membentuk suatu *strategy map*, yang merupakan hasil dari seluruh kegiatan dalam mengidentifikasi dan menjabarkan Visi, Misi dan Strategi TI ke dalam sasaran strategi TI dan dijelaskan dalam gambar 4.1



1. Pada penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menjabarkan visi, misi dan strategi TI ke dalam sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard*. Dari hasil perumusan tersebut ditetapkan dua sasaran strategi pada perspektif kontribusi perusahaan, empat sasaran strategi pada perspektif orientasi pengguna, empat sasaran strategi pada perspektif penyempurnaan operasional dan empat sasaran strategi pada perspektif orientasi masa depan.
2. Pada penelitian ini berhasil menganalisa dan menjabarkan *Key Performance Indicators (KPIs)* yang menjadi ukuran pencapaian sasaran strategik pada keempat perspektif *IT Balanced Scorecard*. Dari hasil perumusan tersebut ditetapkan tiga KPI pada perspektif kontribusi perusahaan, sembilan KPI pada perspektif orientasi pengguna, empat belas pada perspektif penyempurnaan operasional dan tiga KPI pada perspektif orientasi masa depan.
3. Dari hasil pengukuran dengan metoda *IT Balanced scorecard* yang dihasilkan, diketahui bahwa empat perspektif yang ada tidak terbagi dengan sempurna dan prosentase dari kelompok "kinerja tidak efektif" sebesar 25,87% terlalu mendominasi dari prosentase perspektif keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak kinerja layanan SKTI yang tidak efektif dan perlu dilakukan perbaikan pencapaian secara terus menerus (*Continuous Improvement*) untuk setiap perspektif pada *IT Balanced scorecard* untuk mencapai kesempurnaan layanan.
4. Dari prosentase pencapaian *IT Balanced Scorecard* ternyata PT. Bank Xyz lebih cenderung maju dalam perspektif *Corporate*

*Contribution* sebesar 25% dari pencapaian sempurna sebesar 25%. Kemudian pada posisi kedua adalah perspektif *Future Orientation* sebesar 16,67% dari pencapaian sempurna sebesar 25%. Untuk posisi ketiga adalah perspektif *Operation Excellence* sebesar 16,45% dari pencapaian sempurna sebesar 25%. Sedangkan diposisi paling bawah adalah perspektif *Customer Orientation* sebesar 16,01% dari pencapaian sempurna sebesar 25%. Untuk mencapai keseimbangan kinerja maka perlu ditingkatkan prosentase pencapaian untuk Perspektif *Customer Orientation, Operation Excellence, dan Future Orientation* sebagai prioritas utama. Sedangkan untuk perspektif *Corporate Contribution* diharapkan kinerja yang sudah ada dapat terus dipertahankan.

Dengan menerapkan pengukuran dan ujicoba kinerja layanan TI dengan metoda *IT Balanced scorecard* ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan dan efektivitas dalam memberikan layanan terhadap proses bisnis, dan juga mampu memberikan nilai tambah yaitu berupa *competitive advantage* dalam persaingan bisnis.

## VI. Daftar Pustaka

1. Arnaz, Kemal (2007). *Build SLA in The Organization: Integrating Service Level Agreement*. Kuala Lumpur Malaysia
2. Cahyono, Eddy. (2006), *Dasar-dasar Analisa Kredit*, Basic Credit Training ODP Bank X
3. David, R, Fred, 2005. *Strategic Management, Concepts and Cases, Edisi 10* Penerbit Salemba Empat. Jakarta
4. Djohar, Setiadi dan Iman Teguh Saptono. 2008. Handout Teknik-Teknik Perencanaan Strategis.

- Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis. Institut Pertanian Bogor
5. Djunaedi, Achmad. 2002. Proses Perencanaan Strategis Kota/Daerah. Materi Kuliah Program Magister Perencanaan Kota atau Daerah. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
  6. Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations (8th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
  7. Grembergen, Win Van (2000). *The Balanced Scorecard and IT Governance*, available: [http://www.itgi.org/template\\_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=555](http://www.itgi.org/template_ITGI.cfm?template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=555)
  8. HM, Jogyanto, 2006. Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif. CV. Andi Offset. Yogyakarta.
  9. Indrajit, Richardus Eko, 2000. *Pengantar Konsep Sistem Informasi dan Teknologi Informasi*. PT.Elex Media komputindo, Jakarta.
  10. *IT Governance Institute* (Juli 2000), *COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) : Management Guidelines, 3rd ed.*
  11. Kaplan, Robert S, Norton, David P, 2000. *Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Pres, Boston; Terjemahan : *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
  12. Kaplan, Robert S, Norton, David P, 2001. *The Strategy – Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*
  13. Kotler, P. (2002), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th edition, *Prentice Hall International, Inc.* New Jersey.
  14. Meredith, J.R. (1992), *The Management of Operation : A Conceptual Emphasis*, 4-th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York.
  15. Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
  16. Mulyadi, 2007. *Balance Scorecard : Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
  17. Noori, H. and Radford, R. (1995), *Production and Operation Management*, New York : McGraw-Hill, Inc.
  18. Nugroho, Baskro, 2008. *Mengintegrasikan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan Dalam Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia*
  19. Purnomo Setiawan dan Zulkieflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi (edisi revisi)*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
  20. Rangkuti, Freddy, 2004. *Analisis SWOT teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
  21. Rose, Peter. S. (2001), *Commercial Bank Management : Producing & Selling Financial Service*, Irwin, Inc
  22. Susanto. 2008. *Visi dan Misi: Langkah Awal Menuju Strategic Management*. The Jakarta Consulting Group. Jakarta
  23. "The Balanced Scorecard --- Measures that Drive Performance" (HBV, Januari/Februari 1991, halaman 71-79);
  24. Tjiptono, T. A. (2002), *Total Quality Service*, Penerbit Andi Offset, Jakarta.
  25. Tunggal, Amin Widjaja. 2008. *Strategi korporat dan strategi bisnis perusahaan*. Harvarindo. Jakarta
  26. Tunggal, Amin Widjaja. 2009. *Balanced Scorecard Mengukur Kinerja Bisnis*. Harvarindo. Jakarta

27. Tunggal, Amin Widjaja. 2009. Konsep dan Kasus *Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta
28. Undang-undang No. 14 Tahun 1967 Tentang Pokok Kegiatan Perbankan
29. Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan
30. "Using The *Balanced Scorecard* as Strategic Management System (HBR, Januari – Februari 1996, halaman 75 – 85)
31. "Why Does a Business Need a *Balanced Scorecard* ?" (*Journal of Cost Management*, Mei, Juni 1997, halaman 5 – 10)
32. Yurniwati. 2005. Laporan: Pengaruh Bisnis External Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. Studi Ilmu Pertanian. Program Pasca Sarjana- Universitas Padjajaran Bandung
33. Yuwono, Sony, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.