

MODUL PERTEMUAN ONLINE 3

BALANCED SCORECARD TI SEBAGAI KERANGKA KERJA TATA KELOLA TEKNOLOGI INFORMASI PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi tercermin dari kinerja dari organisasi tersebut yang bergantung pada strateginya. Dalam era persaingan yang ketat ini, yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi tidak hanya mendingkat strategi yang tepat, tetapi juga mengelola. Dampak dari strategi yang tepat secara otomatis akan tercermin dalam hasil yang diperoleh. Selain itu, organisasi harus memahami bahwa ia perlu memberikan dorongan tidak hanya terhadap hasil keuangan, tetapi juga terhadap kepuasan pelanggan, pengembangan teknologi yang canggih dan penciptaan lingkungan pembelajaran dan perkembangan organisasi. *Balanced scorecard* dapat dianggap sebagai “bagan akun strategis” untuk suatu organisasi. Keberhasilan jangka panjang dari organisasi mana pun ditentukan oleh kemampuan dan kompetensi yang telah dikembangkannya.

Salah satu alat untuk penilaian organisasi yang mendapatkan popularitas luar biasa adalah *Balance Scorecard*, yang dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton pada tahun 1992. Alat ini membawa hubungan antara strategi dan tindakan. Oleh karena itu, kerangka kerja ini semakin penting di antara berbagai rumah bisnis. Alat inovatif ini unik dalam dua cara dibandingkan dengan alat pengukuran kinerja tradisional yang diantaranya adalah:

1. Mempertimbangkan indeks keuangan serta yang non keuangan dalam menentukan tingkat kinerja perusahaan; dan
2. Bukan hanya alat pengukuran kinerja, tetapi juga sistem manajemen kinerja.

Tujuan dari *balanced scorecard* adalah untuk mengarahkan, membantu mengelola, dan mengubah dalam mendukung strategi jangka panjang untuk mengelola kinerja. *Balanced scorecard* bertindak sebagai katalis untuk membawa elemen perubahan dalam organisasi. Hal ini juga memungkinkan, untuk pertama kalinya, sebuah organisasi melihat ke depan menggunakan indikator utama alih-alih hanya melihat ke belakang menggunakan indikator yang tertinggal. *Balanced scorecard* menempatkan strategi pendorong utama hasil saat ini di pusat proses manajemen.

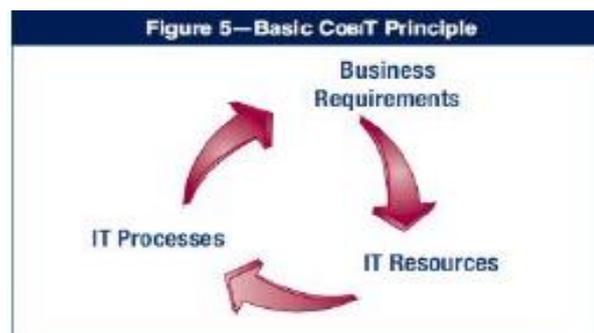
Premis dasar di balik *balanced scorecard* cukup sederhana: memotivasi pengukuran. Sebagian besar dari kita telah mendengar beberapa versi klise pengukuran kinerja standar: "apa yang diukur akan dilakukan", "jika Anda tidak mengukur hasil, Anda tidak dapat mengatakan kesuksesan dari kegagalan dan dengan demikian Anda tidak dapat mengklaim atau menghargai kesuksesan atau hindari kegagalan yang bermanfaat secara tidak disengaja", "jika Anda tidak dapat mengenali kesuksesan, Anda tidak bisa belajar darinya; jika Anda tidak dapat mengenali kegagalan, Anda tidak dapat memperbaikinya", "jika Anda tidak bisa mengukurnya, Anda tidak dapat mengelola atau memperbaikinya". Namun, yang paling sulit dipahami adalah jalan mudah untuk mengidentifikasi pengukuran yang benar-benar strategis tanpa mundur pada hal-hal yang lebih mudah untuk diukur seperti input, proyek atau pengukuran proses operasional.

B. FRAMEWORK TATA KELOLA TI

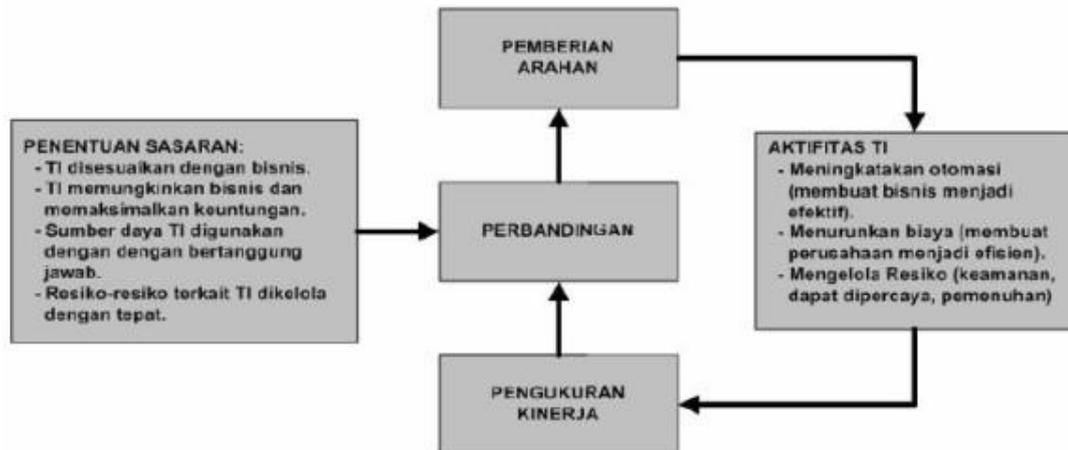
Tata Kelola TI (*IT governance*) adalah tanggung jawab eksekutif dan dewan direksi yang terdiri dari kepemimpinan, struktur organisasi dan proses yang memastikan bahwa TI perusahaan mendukung tujuan dan strategi organisasi. Tata Kelola TI memfasilitasi agar Organisasi bisa memenuhi kualitas, bertanggung jawab dan memberlakukan berbagai persyaratan keamanan informasi sebagai suatu asset.

Tata kelola dan *control frameworks* semakin menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam praktek manajemen TI dan menjadi *enabler* dalam membentuk tata kelola dan *IT comply* dengan kebutuhan peraturan yang terus bertambah.

Framework untuk tata kelola TI yang ditunjukkan sebagaimana pada gambar 1 yaitu menggambarkan proses tata kelola yang berawal dengan penentuan obyektif TI perusahaan, yang memberikan arahan awal, serangkaian aktivitas TI yang dilakukan, kemudian dilakukan pengukuran hasil pengukuran diperbandingkan dengan obyektif, yang akan dapat mempengaruhi arah yang sudah diberikan pada aktivitas TI dan perubahan obyektif yang diperlukan.



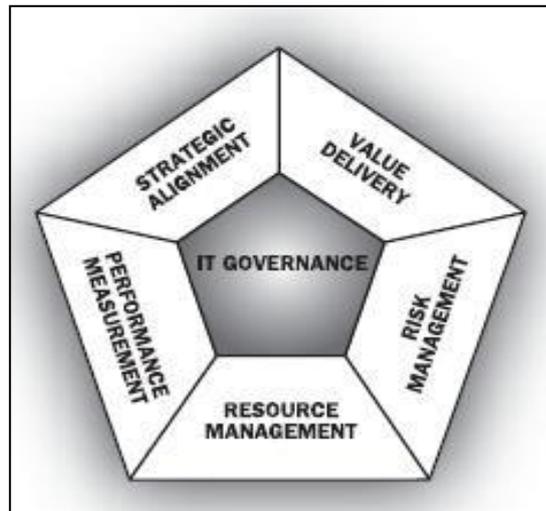
Gambar 1 framework tata kelola TI [ITGI, 2005]



Gambar 2. Kerangka Pengendalian dan Peningkatan Berkelanjutan.

Tata kelola TI mencakup area sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3 dari kelima fokus area tata kelola TI dua diantaranya: value delivery and risk management merupakan outcome, sedang tiga lainnya merupakan driver (pendorong) : strategic alignment, resource management dan performance measurement: kelima hal ini semuanya digerakkan oleh stakeholder value.

- a. Penyesuaian strategis (Strategic Allignment), penerapan TI harus mendukung pencapaian misi perusahaan. Strategi TI harus benar-benar mendukung strategi bisnis perusahaan.
- b. Penambahan nilai (Value Delivery), penerapan TI harus memberikan nilai tambah bagi pencapaian misi perusahaan.
- c. Pengelolaan resiko (Risk Management), penerapan TI harus disertai dengan identifikasi terhadap resiko-resiko TI, sehingga dapat mengatasi dampak yang ditimbulkan olehnya. Resiko penerapan TI dapat berupa virus, penyalahgunaan hak akses, kesalahan/kerusakan sistem, kerusakan sistem pendukung dan lain-lain.
- d. Pengelolaan sumber daya (Resource Management), penerapan TI harus didukung sumber daya yang memadai dan penggunaan sumber daya yang optimal.
- e. Pengukuran kinerja (Performance Measurement), penerapan TI harus diukur dan dievaluasi secara berkala, untuk memastikan bahwa investasi dan kinerja TI sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan.

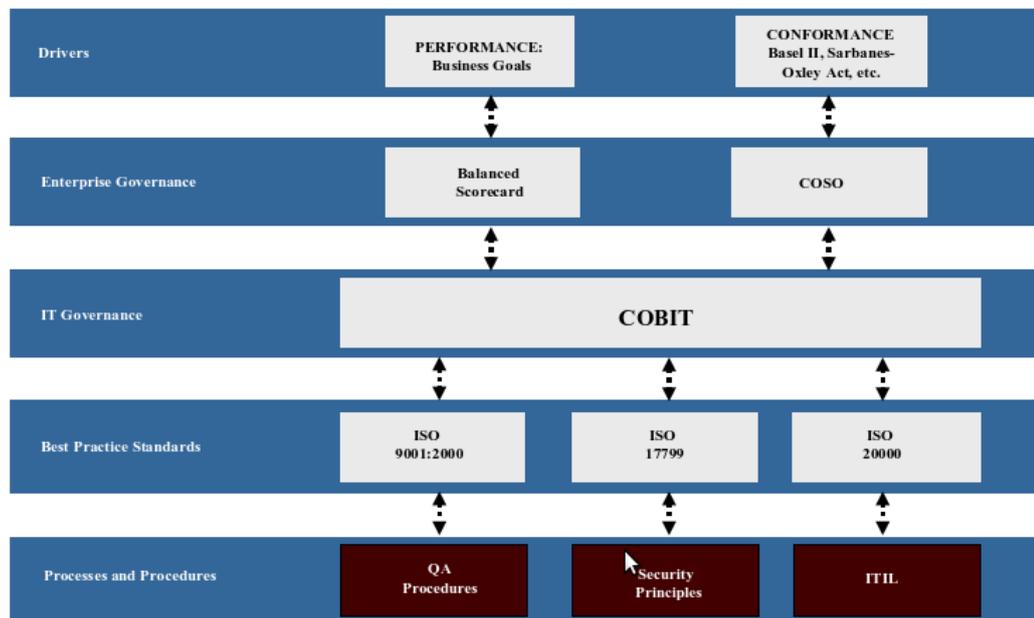


Gambar 3 Fokus Area tata kelola TI [ITGI, 2005]

Praktek TI menjadi signifikan karena adanya faktor-faktor antara lain:

1. Inisiatif Tata Kelola TI yang mengadopsi *control frameworks* dan praktek yang baik untuk membantu memonitor dan meningkatkan aktivitas TI yang kritis dalam meningkatkan *business value* dan menurunkan resiko bisnis.
2. Kebutuhan untuk optimisasi biaya dengan semaksimal mungkin mengikuti pendekatan standard daripada pendekatan yang dibangun secara khusus
3. Tingkat maturitas yang tumbuh dan penerimaan framework yang semakin dikenal baik misalnya COBIT, IT Infrastructure Library (ITIL), ISO 27000 untuk standard sekuriti informasi, ISO 9001:2000 Quality Management System, Requirements, Capability Maturity Model® Integration (CMMI), Projects in Controlled Environments 2 (PRINCE2) dan A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)
4. Kebutuhan perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya dengan benchmarking ke suatu standard yang umum dipakai.

Where Does COBIT Fit?



CAUBO ACPAU June 23, 2007 Pre-Conference Seminar

©2007 IT Governance Institute

24

Gambar 4. Posisi praktek Teknologi Informasi

Tata Kelola TI memiliki tugas yang menjadi tanggung jawab utama dalam pengelolaannya, yaitu:

1. Memastikan bahwa kepentingan stakeholder telah diikutsertakan dalam penyusunan strategi perusahaan.
2. Memberikan arahan kepada proses-proses yang menerapkan strategi perusahaan.
3. Memastikan proses-proses tersebut menghasilkan keluaran yang terukur.
4. Memastikan adanya informasi mengenai hasil yang diperoleh dan cara pengukurannya.
5. Memastikan bahwa hasil dari pelaksanaan strategi perusahaan telah sesuai dengan harapan perusahaan. Sedangkan tujuan dari diterapkannya Tata Kelola TI dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:
 - a. Tujuan Jangka Pendek, yaitu Tata Kelola TI digunakan untuk menekan biaya operasional TI dengan cara mengoptimalkan operasi-operasi yang ada di dalamnya melalui pengendalian pada

setiap proses penggunaan sumber daya TI dan penanganan resiko yang terkait dengan penggunaan TI.

- b. Tujuan Jangka Panjang, yaitu Tata Kelola TI membantu perusahaan untuk tetap fokus terhadap nilai strategis penerapan TI (IT Strategic Value) dan memastikan penerapan TI dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dengan Tata Kelola TI, yaitu :

1. Kemampuan proses yang lebih baik.
2. Dukungan dalam menyelaraskan kebutuhan bisnis.
3. Mengurangi resiko-resiko penerapan TI.
4. Peningkatan kinerja.
5. Pertambahan nilai yang semakin baik.

Keuntungan penggunaan IT Governance

- *Pertama, The Wheel Exists*, penggunaan standar yang sudah ada dan *mature* akan sangat efisien. Perusahaan tidak perlu mengembangkan sendiri *framework* dengan mengandalkan pengalamannya sendiri yang tentunya sangat terbatas.
- *Kedua, Structured*, standar-standar yang baik menyediakan suatu *framework* yang sangat terstruktur, yang dapat dengan mudah dipahami dan diikuti oleh manajemen. Lebih lanjut lagi, *framework* yang terstruktur dengan baik akan memberikan setiap orang pandangan yang relatif sama.
- *Ketiga, Best Practices*, standar-standar tersebut telah dikembangkan dalam jangka waktu yang relatif lama dan melibatkan ratusan orang dan organisasi di seluruh dunia. Pengalaman yang direfleksikan dalam model-model pengelolaan yang ada tidak dapat dibandingkan dengan suatu usaha dari satu perusahaan tertentu.
- *Keempat, Knowledge Sharing*, dengan mengikuti standar yang umum, manajemen akan dapat berbagi ide dan pengalaman antar organisasi melalui *user groups*, *website*, majalah, buku, dan media informasi lainnya.
- *Kelima, Auditable*, tanpa standar baku, akan sangat sulit bagi auditor, terutama auditor dari pihak ketiga untuk melakukan kontrol secara efektif. Dengan adanya standar, maka baik manajemen maupun auditor mempunyai dasar yang sama dalam melakukan pengelolaan

Untuk mencapai tujuan tersebut terdapat beberapa hal yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Pihak manajemen organisasi harus menyelaraskan strategi bisnis organisasi dengan strategi TI, melakukan peningkatan strategi dan tujuan di dalam organisasi dan menterjemahkannya dalam bentuk tindakan untuk seluruh karyawan di setiap tingkatan manajemen.
2. Pihak manajemen organisasi harus dapat menyelaraskan TI dengan organisasi bisnis, menekankan tanggung jawab bersama untuk keberhasilan proyek TI yang pada akhirnya akan menghasilkan nilai bisnis yang lebih baik.
3. Pihak manajemen harus memastikan bahwa analisis resiko merupakan bagian integral dari proses secara keseluruhan, dan berfokus pada infrastruktur TI dan penghitungan nilai asset tak tampak (intangible asset) terhadap keamanan dan resiko operasional, serta resiko kegagalan proyek TI.
4. Pihak manajemen harus menerapkan pengukuran kinerja berdasarkan strategi dan tujuan yang telah ditetapkan.
5. Pihak manajemen harus berperan secara maksimal agar seluruh tahapan tersebut dapat dilaksanakan

C. IT BALANCED SCORECARD

Scorecard dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan ukuran kinerja non-keuangan strategis ke metrik keuangan tradisional untuk memberikan pandangan yang lebih seimbang kepada manajer dan eksekutif tentang kinerja organisasi. Sementara frasa '*balanced scorecard*' diciptakan pada awal 1990-an, akar dari jenis pendekatan ini sangat dalam dan termasuk karya perintis General Electric pada pelaporan pengukuran kinerja pada 1950-an dan karya insinyur proses Prancis, yang menciptakan *Tableau. de Bord* dasbor ukuran kinerja di awal abad-20.

Konsep *balanced scorecard* yang dipopulerkan oleh Harvard University profesor Robert Kaplan dan David Norton, didasarkan pada empat perspektif mendasar: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menerapkan serangkaian spesifik tujuan, ukuran, target dan inisiatif untuk masing-masing perspektif, metode "seimbang" ini memungkinkan manajemen untuk merencanakan dan mengevaluasi berbagai bidang organisasi penting dengan pendekatan tunggal. Sebagai contoh, sebuah perusahaan menggunakan BSC bisa

melacak tujuan seperti peningkatan profitabilitas (perspektif keuangan), penurunan keluhan pelanggan (perspektif pelanggan), produktivitas manufaktur ditingkatkan (perspektif proses bisnis internal) dan mengurangi perputaran karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Definisi *Balanced Scorecard* diantaranya:

- a. Menerjemahkan visi dan strategi;
- b. Menentukan hubungan strategis untuk mengintegrasikan kinerja lintas organisasi;
- c. Mengkomunikasikan tujuan dan tindakan ke unit bisnis, usaha patungan, atau layanan bersama;
- d. Menyelaraskan inisiatif strategis;
- e. Menyelaraskan semua orang di dalam organisasi sehingga semua karyawan memahami bagaimana dan apa yang mereka lakukan mendukung strategi;
- f. Memberikan dasar untuk kompensasi; dan
- g. Memberikan umpan balik kepada manajemen senior jika strateginya berhasil.

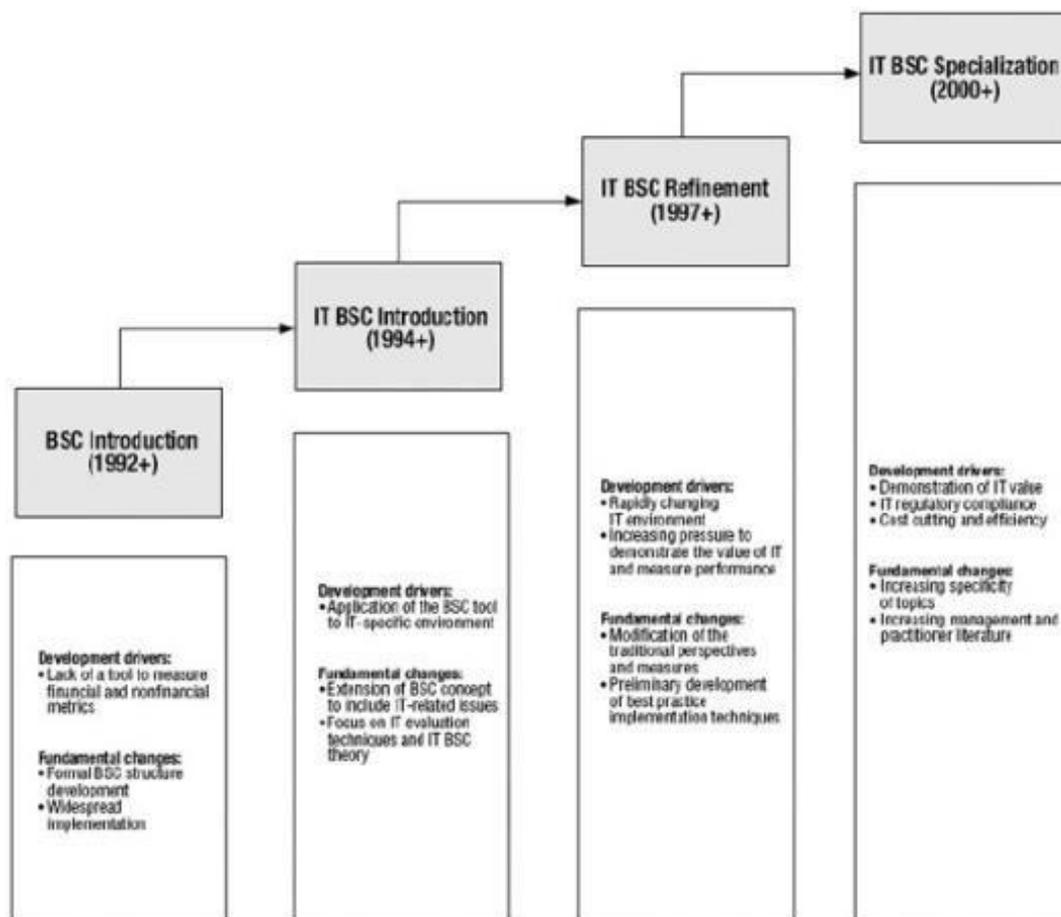
Terminologi lain terkait *balance scorecard* dinyatakan sebagai berikut:

- a. Visi (*Vision*) merupakan suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.
- b. Misi (*Mission*) merupakan suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.
- c. Sasaran (*Goals*) merupakan suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi di masa mendatang. Sasaran menyatakan di mana organisasi itu ingin berada di masa datang.
- d. Tujuan (*Objectives*) menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai.
- e. Perspektif (*Perspectives*) merupakan empat pandangan berbeda yang mengendalikan organisasi. Perspektif memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah Finansial, (2) Pelanggan, (3) Proses Bisnis Internal, dan (4) Pembelajaran dan Pertumbuhan.
- f. Target (*Targets*) merupakan suatu tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan di masa mendatang.

Oleh karena itu, lima prinsip organisasi yang sukses muncul dari penelitian Kaplan dan Norton pada pengguna *balanced scorecard* yang sukses. Kelima prinsip ini menggambarkan elemen-elemen kunci dalam

membangun organisasi yang mampu fokus pada strategi dan memberikan hasil terobosan. Elemen-elemen kunci tersebut adalah:

- Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif;
- Terjemahkan strategi ke dalam istilah operasional;
- Sejajarkan organisasi dengan strategi;
- Buat strategi pekerjaan semua orang; dan
- Jadikan strategi sebagai proses berkelanjutan.



Gambar 5. Evolusi dari IT BSC

Untuk benar-benar memahami bagaimana *Balanced Scorecard* telah mendorong hasil terobosan dalam jangka panjang, penting untuk melihat para pengadopsi awal organisasi yang mulai menggunakan *scorecard* pada tahun 1992 dan 1993. Cigna Property and Casualty kehilangan satu juta dolar per hari pada tahun 1992. Untuk memperbaiki kerugian uang tunai ini, mereka memperkenalkan strategi baru untuk memposisikan diri mereka sebagai spesialis, dengan fokus pada ceruk penjaminan emisi utama. Pada tahun 1993, mereka menerapkan *balanced scorecard* untuk

menggambarkan kepada organisasi mereka apa artinya menjadi spesialis. Dalam dua tahun, Cigna mendapatkan keuntungan. Lima tahun kemudian, Cigna membuat usaha di bagian divisi properti dan keuntungan mereka sebesar \$ 3 miliar. Mereka membuat perubahan dari nilai pemegang saham negatif menjadi positif \$ 3 miliar dalam lima tahun.

Divisi Pemasaran dan Pemurnian Mobil AS terakhir dalam profitabilitas industri mereka pada tahun 1993. Untuk mengatasi “platform pembakaran” ini, mereka memperkenalkan strategi baru dan membagi organisasi monolitik mereka menjadi 18 unit bisnis yang berbeda. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyampaikan strategi kepada unit-unit bisnis baru ini. Setiap unit bisnis membangun *balanced scorecard* sendiri yang dibuat dari *balanced scorecard* perusahaan. Dalam dua tahun, Mobil telah pindah dari yang terakhir di industri mereka ke yang pertama. Mereka mempertahankan posisi itu selama lima tahun berturut-turut.

Brown dan Root, anak perusahaan Rockwater di Eropa, bertanggung jawab untuk mengembangkan dan memasang anjungan minyak di Laut Utara. Pada tahun 1992, mereka menggabungkan kedua perusahaan. Perusahaan tidak mengerti dasar untuk merger. Manajemen memperkenalkan *balanced scorecard* untuk menempatkan mereka di halaman yang sama sehingga mereka memiliki visi yang sama. Mereka memperkenalkan strategi yang sangat inovatif untuk mensegmentasi pasar menjadi dua tingkatan. Dalam tiga tahun, Brown dan Root adalah yang pertama dalam industrinya dalam pertumbuhan dan profitabilitas.

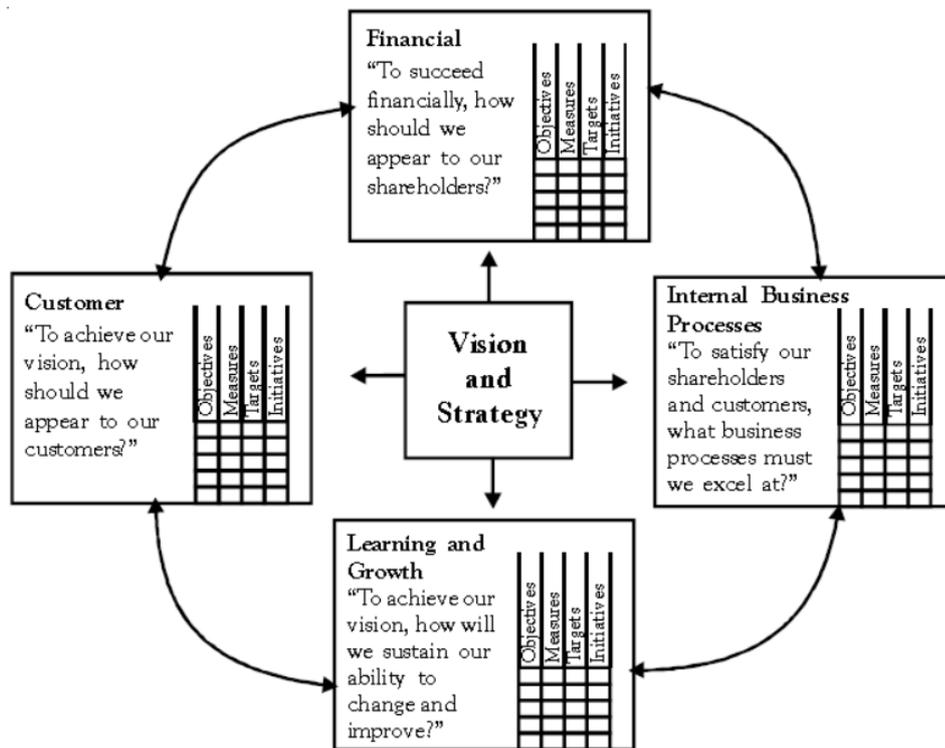
Balanced scorecard menyarankan agar kita melihat organisasi dari empat perspektif, dan untuk mengembangkan metrik, mengumpulkan data dan menganalisisnya dengan relatif terhadap masing-masing perspektif ini (Gambar 6):

1. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mencakup pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang terkait dengan individu dan individu dan perbaikan diri perusahaan. Dalam iklim perubahan teknologi yang cepat saat ini, Pengetahuan pekerja harus berada dalam Pengukuran Kinerja yang mode pembelajaran berkelanjutan berkesinambungan. Metrik dapat diterapkan untuk memandu manajer dalam memfokuskan dana pelatihan di mana mereka dapat membantu. Bagaimanapun, pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi penting untuk keberhasilan organisasi.

Kaplan dan Norton menekankan bahwa “belajar” lebih dari “pelatihan”; itu juga mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam

organisasi, serta kemudahan komunikasi di antara para pekerja yang memungkinkan mereka dengan mudah mendapatkan bantuan tentang masalah ketika dibutuhkan. Ini juga termasuk alat teknologi, yang disebut kriteria *Baldrige* “sistem kerja berkinerja tinggi”.



Gambar 6. Perspektif Organisasi *Balanced Scorecard*

2. Proses Bisnis

Mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang didasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan layanannya sesuai dengan persyaratan pelanggan (misi). Metrik-metrik ini harus dirancang dengan cermat oleh mereka yang mengetahui proses-proses ini secara intim; dengan misi unik ini bukan sesuatu yang dapat dikembangkan oleh konsultan luar.

3. Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan kesadaran akan pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam bisnis apa pun. Ini adalah indikator utama jika pelanggan tidak puas, mereka pada akhirnya akan menemukan pemasok lain yang akan memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini dengan demikian merupakan indikator utama penurunan di masa

depan, bahkan jika gambaran keuangan saat ini terlihat bagus. Dalam mengembangkan metrik untuk kepuasan, pelanggan harus dianalisis dalam hal jenis pelanggan dan jenis proses yang disediakan produk atau layanan untuk kelompok pelanggan tersebut.

4. Keuangan

Kaplan dan Norton tidak mengabaikan kebutuhan tradisional akan data keuangan. Data pendanaan yang tepat waktu dan akurat akan selalu menjadi prioritas dengan manajer melakukan segala yang diperlukan untuk menyediakannya. Bahkan, seringkali ada lebih dari cukup penanganan dan pemrosesan data keuangan. Dengan implementasi database perusahaan, diharapkan lebih banyak pemrosesan dapat terpusat dan otomatis. Namun, intinya adalah bahwa, penekanan saat ini pada keuangan mengarah pada situasi 'tidak seimbang' berkenaan dengan perspektif lain. Mungkin ada kebutuhan untuk memasukkan data terkait keuangan tambahan, seperti penilaian risiko dan data biaya-manfaat.



Gambar 7. Implementasi *Balanced Scorecard*

Sembilan Langkah Sukses Menuju Balanced Scorecard membantu setiap orang di suatu organisasi memahami dan bekerja menuju visi bersama. Sistem *scorecard* yang lengkap menyelaraskan gambaran organisasi tentang masa depan (visi bersama), dengan strategi bisnis, perilaku karyawan yang diinginkan, dan operasi sehari-hari. Ukuran kinerja strategis digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan dengan lebih baik dan menunjukkan kemajuan menuju hasil yang diinginkan. Organisasi kemudian dapat fokus pada hal-hal terpenting yang diperlukan untuk mencapai visinya dan memuaskan pelanggan, pemangku kepentingan, dan karyawan.

Manfaat lain termasuk mengukur apa yang penting, mengidentifikasi proses yang lebih efisien yang berfokus pada kebutuhan pelanggan, meningkatkan prioritas inisiatif, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, meningkatkan penyelarasan strategi dan operasi sehari-hari dan menghubungkan proses penganggaran dan pengendalian biaya dengan strategi (Gambar 7). Sembilan langkah dalam mengukur kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* diantaranya adalah:

1. Langkah pertama dari proses pengembangan *scorecard* dimulai dengan penilaian misi dan visi, tantangan dan nilai-nilai organisasi. Ini juga termasuk menyiapkan rencana manajemen perubahan untuk organisasi.
2. Pada langkah dua, elemen strategi organisasi, termasuk hasil strategis, tema strategis dan perspektif, dikembangkan untuk memusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan dan proposisi nilai organisasi.
3. Pada langkah ketiga, elemen-elemen strategis yang dikembangkan dalam langkah satu dan dua diuraikan menjadi tujuan-tujuan strategis, yang merupakan dasar-dasar pembangun strategi dan menentukan tujuan strategis organisasi. Tujuan pertama kali dimulai dan dikategorikan pada tingkat tema strategis, dikategorikan berdasarkan perspektif, dihubungkan dalam hubungan sebab-akibat (peta strategi) untuk setiap tema strategis dan kemudian digabung bersama untuk menghasilkan satu set tujuan strategis untuk seluruh organisasi.
4. Pada langkah empat, hubungan sebab dan akibat antara tujuan strategis perusahaan-lebar diformalkan dalam peta strategi perusahaan-lebar. Peta strategi tema yang dibangun sebelumnya telah bergabung menjadi peta strategi keseluruhan perusahaan yang menunjukkan bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.
5. Pada langkah lima, ukuran kinerja dikembangkan untuk masing-masing tujuan strategis perusahaan-lebar. Langkah-langkah pengarah dan

keterlambatan diidentifikasi, target dan ambang batas yang diharapkan dibuat dan data dasar serta perbandingan dikembangkan.

6. Pada langkah enam, inisiatif strategis dikembangkan yang mendukung tujuan strategis. Untuk membangun akuntabilitas di seluruh organisasi, kepemilikan ukuran kinerja dan inisiatif strategis ditugaskan kepada staf yang tepat dan didokumentasikan dalam tabel definisi data.
7. Pada langkah tujuh, proses implementasi dimulai dengan menerapkan perangkat lunak pengukuran kinerja untuk mendapatkan informasi kinerja yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Otomasi menambah struktur dan disiplin untuk menerapkan sistem balanced scorecard, membantu mengubah data perusahaan yang berbeda menjadi informasi dan pengetahuan, dan membantu mengomunikasikan informasi kinerja. Singkatnya, otomatisasi membantu orang membuat keputusan yang lebih baik karena menawarkan akses cepat ke data kinerja aktual.
8. Pada langkah delapan, kartu penilaian tingkat perusahaan diturunkan menjadi kartu nilai unit bisnis dan pendukung, artinya kartu nilai tingkat organisasi (tingkat pertama) diterjemahkan ke dalam kartu nilai unit bisnis atau unit pendukung (tingkat kedua) dan kemudian ke tim dan individu kartu skor (tingkat ketiga). Cascading menerjemahkan strategi tingkat tinggi menjadi tujuan tingkat rendah, langkah-langkah dan rincian operasional. Cascading adalah kunci untuk penyelarasan organisasi di sekitar strategi. Kartu penilaian tim dan individu menghubungkan pekerjaan sehari-hari dengan tujuan departemen dan visi perusahaan. Ukuran kinerja dikembangkan untuk semua tujuan di semua level organisasi. Ketika sistem manajemen scorecard diturunkan melalui organisasi, tujuan menjadi lebih operasional dan taktis, seperti halnya langkah-langkah kinerja. Akuntabilitas mengikuti tujuan dan ukuran, seperti kepemilikan didefinisikan di setiap level. Penekanan pada hasil dan strategi yang diperlukan untuk menghasilkan hasil dikomunikasikan ke seluruh organisasi.
9. Pada langkah sembilan, evaluasi kartu skor selesai dilakukan. Selama evaluasi ini, organisasi mencoba menjawab pertanyaan seperti, 'Apakah strategi kami berfungsi?', 'Apakah kita mengukur hal-hal yang benar?', 'Apakah lingkungan kita berubah?' dan 'Apakah kita menganggarkan uang kita secara strategis.'

Tabel 1. Faktor kesuksesan IT BSC

Theme	Suggested Action	Key Contributors
Leadership commitment	Obtain a strong senior leadership commitment from both the business and IT. This is a key success factor in designing the IT BSC, selecting metrics and reviewing the proposed plan.	Chief executive officer, chief financial officer, chief information officer (CIO), IT director
Design	Ensure that the IT BSC maintains strong links to financial outcomes and organizational IT strategy. These are two important elements of a successful design.	IT director, controller
Oversight	Create a formal project management structure to assist in the oversight, construction and implementation of the IT BSC.	CIO, IT BSC program manager
Teamwork	Achieve teamwork and consensus between the business and IT. These are fundamental in creating a successful IT BSC that will fulfill stakeholder expectations.	IT director, operations director, controller

Manfaat IT *Balanced Scorecard* juga dinyatakan sebagai berikut:

- a. Membuat strategi operasional dengan menerjemahkan strategi menjadi ukuran dan target kinerja.
- b. Membantu memfokuskan seluruh organisasi pada apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kinerja terobosan.
- c. Mengintegrasikan dan bertindak sebagai payung untuk berbagai program perusahaan yang sering kali tidak terhubung, seperti kualitas, rekayasa ulang, desain ulang proses, dan layanan pelanggan.
- d. Merusak langkah-langkah tingkat perusahaan sehingga manajer lokal, operator dan karyawan dapat melihat apa yang harus mereka lakukan dengan baik untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Rahasia *Balanced Scorecard* dan alasan mengapa memperoleh penerimaan luas seperti itu cukup sederhana. Hal ini memungkinkan organisasi mencapai potensi penuh mereka. Hasil terobosan dalam menerapkan *Balance Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja oleh strategi baru, orang baru atau proses baru. Alih-alih, hasilnya diciptakan dengan memfokuskan seluruh organisasi pada strategi dan memberi penghargaan kepada orang-orang karena melaksanakan strategi. Alasan di balik popularitasnya adalah bahwa organisasi telah memahami kemampuan alat ini dalam membawa hasil yang diinginkan ke bisnis dengan mengelola strategi.

Pekerjaan yang dilakukan dengan penyedia telekomunikasi utama adalah contoh yang jelas dari ketidakcocokan yang sering terlihat. Pada awal inisiatif *balanced scorecard*, organisasi menetapkan bahwa menjadi unggul dalam layanan pelanggan adalah salah satu elemen dari strategi

yang digerakkan oleh pelanggan. Strategi ini dikembangkan sebelum *balanced scorecard* diperkenalkan ke organisasi dan spanduk digantung di *call center* di seluruh negeri dengan slogan-slogan seperti 'Pelanggan Hal Pertama' dan 'Masalah Terkait Layanan', namun tingkat layanan pelanggan tetap pada tingkat yang sama buruknya. Hal ini karena karyawan pusat *call center* diukur berdasarkan jumlah panggilan yang dapat mereka proses dalam satu jam. Ukuran ini mendorong mereka untuk menutup masalah sulit dan lebih memilih menangani yang lebih sederhana, sehingga membuat pelanggan gila. Setelah menerapkan *balanced scorecard*, mereka mengubah metrik mereka menjadi "persentase masalah yang ditangani dengan satu panggilan". Hal tersebut benar-benar mengubah suasana di pusat panggilan dan memungkinkan karyawan untuk fokus pada pemecahan masalah dalam hal peningkatan moral, kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya keuntungan organisasi.

Satu fakta bahwa tidak mudah untuk mengimplementasikan *balanced score* karena melibatkan banyak subjektivitas. Juga, alat ini jauh lebih kompleks dibandingkan dengan alat lainnya. Langkah-langkah yang perlu diambil bergantung pada jenis lingkungan, industri, dan bisnis yang ada di dalamnya. Alat ini telah mencoba mengisi kekosongan yang ada di sebagian besar sistem manajemen yaitu kurangnya proses sistematis untuk menerapkan dan memperoleh umpan balik tentang strategi organisasi. Namun, banyak penyempurnaan masih diperlukan, sehingga dapat dipahami oleh setiap pemangku kepentingan yang terkait dengan organisasi dan menghilangkan subjektivitas secara luas.

Berikut yang harus dilakukan untuk memanfaatkan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen strategis:

- a. Tujuan utama harus ditetapkan untuk masing-masing perspektif.
- b. Ukuran kinerja harus diidentifikasi berdasarkan masing-masing tujuan yang akan membantu organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan di bawah masing-masing perspektif. Hal itu akan dibuat sebagai parameter untuk mengukur kemajuan menuju tujuan.
- c. Langkah penting berikutnya adalah menetapkan target spesifik di sekitar masing-masing bidang utama yang diidentifikasi yang akan dibuat sebagai tolok ukur untuk penilaian kinerja.
- d. Strategi yang tepat dan rencana aksi yang akan diambil dalam berbagai kegiatan harus diputuskan sehingga jelas bagaimana organisasi telah memutuskan untuk mengejar tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Karena alasan ini, *balanced scorecard* sering disebut sebagai *blue print* dari strategi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adikara, F. 2013. Implementasi Tata Kelola Teknologi Informasi Perguruan Tinggi Berdasarkan COBIT 5 Pada Laboratorium Rekayasa Perangkat Lunak Universitas Esa Unggul, Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, SESINDO.
2. ITGI. 2005. IT Governance A Framework for Performance and Compliance: Board briefing on IT governance. www.itgi.org
3. Indrajit, R.E. 2016. Konsep Dasar Tata Kelola Teknologi Informasi. The Preinexus Indonesia.
4. Saragih, H., & Sutanto, T. (2013). Pengembangan Sistem Informasi Dengan Metode Agile Development Yang Searah Dengan Rancangan Strategis IT/IS Pada Perusahaan. *SISFOTENIKA*, 3(1).
5. Sharma, A. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1), 7-16.