

PENGUKURAN KINERJA SISTEM INFORMASI MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*

Michael Iskandar*)

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

The Balanced scorecard (BSC) is a method created by Kaplan and Norton to fulfill the needs of modern corporations for performance evaluation. As it turns out, BSC is not only appropriate for evaluation, but also an effective tool for the creation of corporate strategy as well as communicating it throughout the company. On the other hand, information resources nowadays are admitted to be of strategic value to the firm, and should be optimally managed. This paper describes how BSC may be applied to the effort of managing the firm's information systems, including its performance measurement.

Key words: *balanced scorecard, information systems management*

1. Pendahuluan

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sebuah metode untuk mengelola dan mengevaluasi sejauh mana strategi yang dicanangkan oleh manajemen puncak berhasil dijalankan oleh divisi-divisi atau karyawan perusahaan. Pendekatan BSC kini telah mencapai usia lebih dari 10 tahun dan ternyata popularitasnya terus meningkat karena keberhasilan dari sebagian besar perusahaan yang menggunakan BSC tadi.

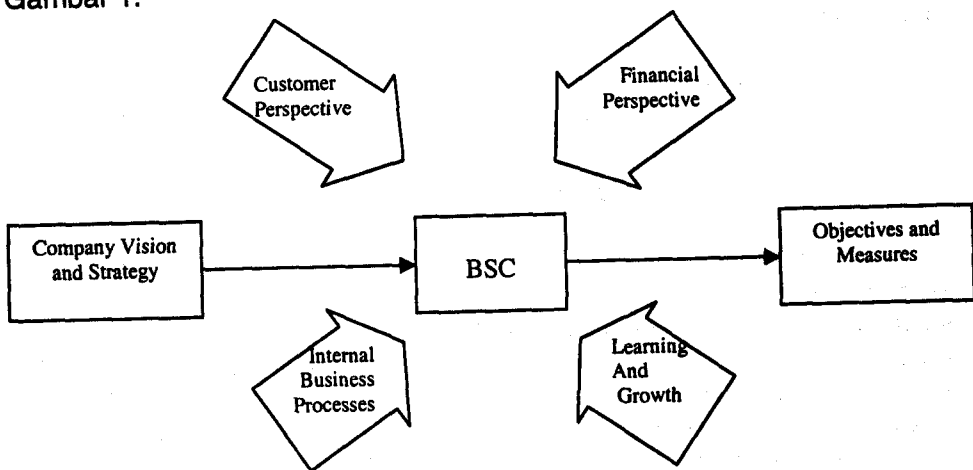
Perusahaan sering dikatakan memiliki lima jenis sumber daya (*resources*) yaitu: *Man, Machine/material, Money, Market*, serta Informasi. Untuk mengelola sumber daya informasi itulah maka perusahaan perlu memiliki sebuah *sistem informasi* yang, dalam perusahaan-perusahaan sekarang ini, sering berarti memiliki perangkat-perangkat *teknologi informasi*. Masalahnya, *sistem informasi* dan *teknologi informasi* itu sendiri juga perlu dikelola supaya sistem tersebut dapat beroperasi dengan baik sehingga informasi perusahaan pun terkelola dengan baik.

Dalam tulisan ini akan dibahas bagaimana pendekatan BSC dapat diterapkan atas pengelolaan sistem informasi perusahaan. Tercakup dalam pengelolaan itu adalah pengukuran kinerja untuk evaluasi.

2. Pengertian *Balanced scorecard* (BSC)

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu cara evaluasi *performance* yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990-an. Apa yang menjadi pendorong dari pengembangan BSC ini adalah karena laporan-laporan keuangan klasik seperti neraca dan laporan rugi/laba telah dirasakan tidak lagi memenuhi kebutuhan perusahaan modern (Kaplan and Norton, 1996:vii). Ternyata, dalam perkembangan selanjutnya, BSC tidak hanya dipakai untuk evaluasi saja, melainkan juga untuk menyusun strategi dan mengkomunikasikannya kepada seluruh jajaran perusahaan (Niven, 2002: 13-21).

Balanced scorecard merupakan suatu pendekatan di mana evaluasi *performance* perusahaan tidak saja dinilai dari segi finansialnya saja, melainkan juga dari sudut pandang pelanggan (*customer*), proses bisnis intern, dan kemampuan untuk perusahaan untuk belajar dan berkembang (*learning and growth*). Hasil dari BSC adalah suatu kumpulan *objectives* dan *measures* (ukuran) untuk menilai kinerja perusahaan dalam pencapaian visi dan strategi perusahaan tersebut (Kaplan and Norton, 1996: 47-146). Jika divisualkan dalam bentuk diagram *input – process – output*, maka gambarannya dapat dilihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Proses Pengembangan *Balanced scorecard* (BSC)

2.1. Financial Perspective

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa, meskipun laporan keuangan akuntansi konvensional sudah tidak mencukupi untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, namun bukan berarti bahwa kriteria finansial tidak lagi diperlukan untuk melakukan evaluasi tersebut.

Justru, *financial perspective* merupakan sudut pandang pertama yang harus diperhatikan oleh analis, dan biasanya *financial perspective* ini pun yang menyediakan *objectives* utama yang harus dicapai dengan dukungan perspektif lainnya (Kaplan and Norton, 1996:47, 151).

Kaplan dan Norton selanjutnya juga menyebutkan bahwa terdapat tiga "tema" finansial yang mempengaruhi strategi perusahaan, yaitu:

- *Revenue growth* dan *revenue mix*
- *Cost reduction* atau *productivity improvement*
- *Asset utilization* atau *investment strategy*

Termasuk ukuran-ukuran untuk mengukur *revenue growth* dan *revenue mix* adalah hal-hal seperti *sales growth rate* dan *product line profitability*. Sedangkan untuk mengevaluasi keberhasilan menurunkan biaya / meningkatkan produktivitas, dapat digunakan ukuran *cost reduction rate*, *indirect expenses*, dan *revenue per employee*. Sedangkan untuk menentukan *asset utilization* dapat dihitung ukuran-ukuran seperti ROI (*return-on-investment*) serta *payback period*.

2.2. Customer Perspective

Dari sudut pandang pelanggan (*customer*) maka dapat dibuat ukuran-ukuran (*measures*) yang dapat dipakai mengevaluasi lima hal yaitu: (Kaplan and Norton, 1996: 68)

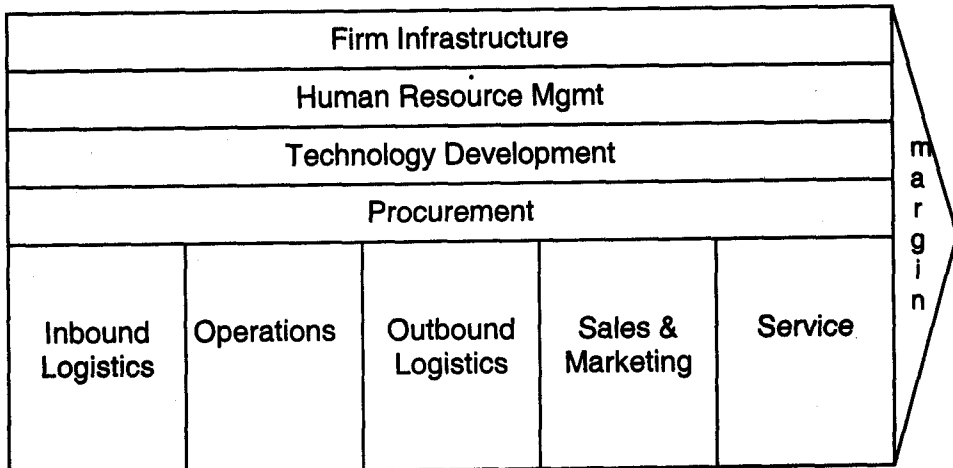
- *Market Share*
- *Customer Acquisition*
- *Customer Retention*
- *Customer Satisfaction*
- *Customer Profitability*

Pangsa pasar (*market share*) adalah persentase dari suatu pasar yang merupakan pelanggan dari perusahaan; mengukur *customer acquisition* berarti mengukur seberapa cepat dan seberapa sering perusahaan dapat menarik pelanggan baru; demikian juga *customer retention* mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan agar tetap setia pada perusahaan. Biasanya, hal yang terakhir ini sangat berkaitan dengan *customer satisfaction*, yaitu seberapa jauh pelanggan merasa puas/senang dengan kinerja tertentu perusahaan. Terakhir, *customer profitability* menghitung seberapa menguntungkannya pelanggan tertentu bagi perusahaan.

2.3. Internal Business Process Perspective

Untuk dapat memperoleh kepuasan pelanggan (*customer perspective*) sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan secara finansial (*financial perspective*), maka proses bisnis-proses bisnis perusahaan harus disiapkan dengan baik, dikelola, dan dievaluasi secara rutin.

Michael Porter telah mengidentifikasi 9 jenis proses bisnis yang disusunnya dalam suatu model yang terkenal dengan istilah *The Value Chain*.



Gambar 2. Value Chain
 Sumber: O'Brien, 2006:49

Porter telah mengidentifikasi bahwa umumnya perusahaan memiliki lima buah *primary activities*, yaitu: *inbound logistics* (penerimaan sumber daya dari lingkungan), *operations* (mengubah sumber daya menjadi produk), *outbound logistics* (mengurus produk yang telah jadi, menyerahkannya kepada pelanggan), *sales & marketing* (usaha-usaha untuk menarik pelanggan supaya membeli produk perusahaan), serta *service* (layanan purna jual). Selain itu, empat jenis *support activities* adalah: *firm infrastructure* (seperti misalnya: tata usaha perusahaan), *human resource management* (manajemen sumber daya manusia), *technology development* (penelitian dan pengembangan), serta *procurement* (usaha untuk memperoleh sumber daya dari lingkungan perusahaan) (O'Brien 2006:46-47).

Usaha mengembangkan BSC dalam perspektif ini mencakup penentuan ukuran (*measures*) dari masing-masing kegiatan tersebut, terutama *primary activities*. Satu pengecualian dapat dilakukan di sini yaitu bahwa sejumlah *measures* mungkin lebih baik dilaksanakan dalam perspektif lain. Misalnya, proses bisnis "mewawancarai calon pegawai" dapat dievaluasi dalam kaitan *Internal Business Process Perspective*. Namun proses bisnis "pelatihan karyawan" lebih sesuai apabila diukur dalam kaitannya dengan *Learning And Growth Perspective*.

2.4. Learning and Growth Perspective

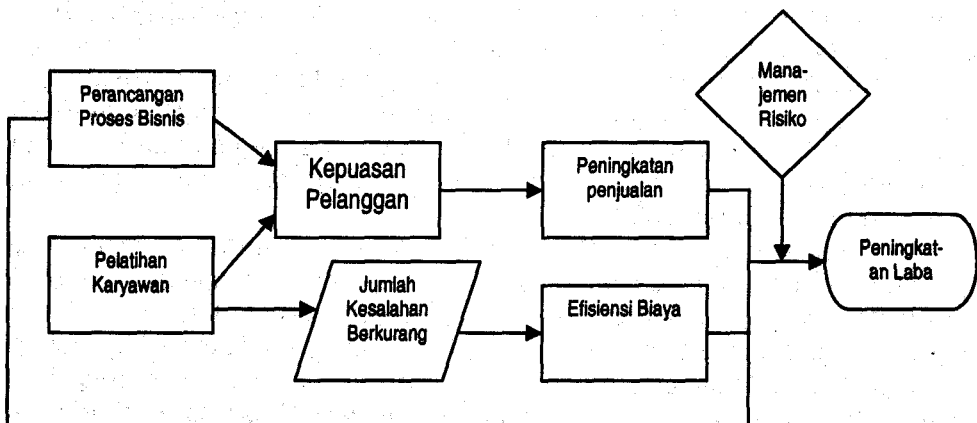
Perspektif ini mengukur sejauh mana karyawan perusahaan dapat belajar dan berkembang dalam perusahaan. Tiga hal yang diukur dalam konteks ini adalah:

- *Employee Productivity*, yaitu tingkat produktivitas karyawan dalam pekerjaannya
- *Employee Retention*, yaitu tingkat kesetiaan karyawan, diukur dari jumlah waktu (tahun, bulan) karyawan “betah” bekerja di perusahaan ini.
- *Employee Satisfaction*, yaitu seberapa jauh karyawan merasa puas bekerja untuk perusahaan ini.

2.5. Pelaksanaan BSC Dalam Perusahaan

Tiga buah prinsip utama BSC dalam kaitannya dengan strategi perusahaan adalah: (1) *cause-and-effect relationships*, (2) *performance drivers*, dan (3) *linkages to financials*. (Kaplan and Norton, 1996:149) Mengenai point ke-(3) ini telah disinggung di upabab 2.1. sehingga tidak akan dibahas lagi di sini.

Strategi perusahaan harus dijabarkan ke BSC menggunakan *cause-and-effect relationship* karena strategi perusahaan pada dasarnya adalah sejumlah hipotesa yang saling terkait (Kaplan and Norton, 1996:30), dengan demikian hubungan antara strategi dengan evaluasi (ukuran) menjadi jelas dan diyakini akurasi, validitas, maupun reliabilitasnya. Sebuah contoh gambaran *cause-and-effect relationship* yang digambarkan sebagai sejumlah hipotesa adalah sebagai tampak dalam Gambar 3.



Gambar 3. Contoh Strategi Sebagai Sejumlah Hipotesa¹

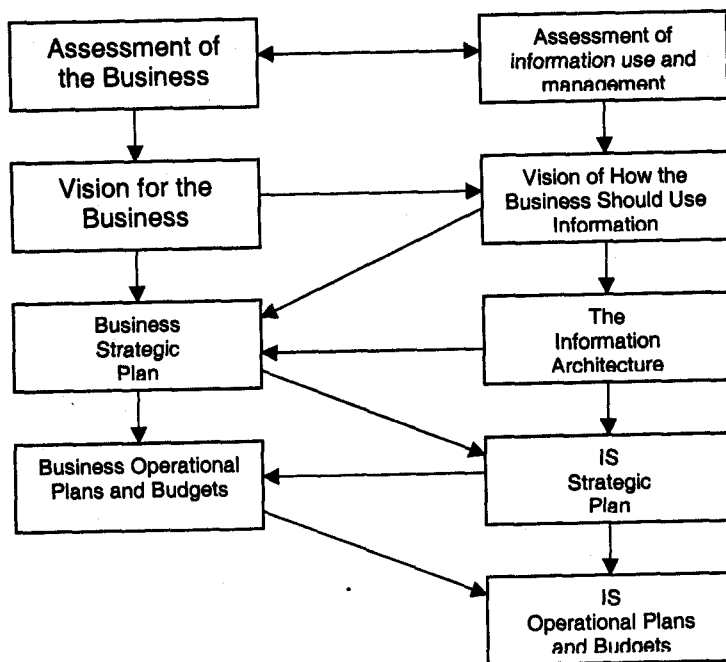
Pendekatan BSC mengenal dua jenis *indicators*, yaitu *lag indicators* dan *lead indicators*. Yang dimaksud dengan *lag indicators* atau *outcome measures* adalah ukuran-ukuran yang mengindikasikan kinerja masa lampau; sedangkan *lead indicators* atau *performance drivers* adalah ukuran-ukuran yang mengindikasikan kinerja masa mendatang.

Sebagai contoh, pada sebuah perusahaan asuransi *return on equity* dan *staff productivity* merupakan *lag indicator*, tetapi *policy holder satisfaction* merupakan *performance driver*.

Agar penerapan BSC berhasil, maka Niven (2002) menganjurkan agar *Balanced scorecard* dilaksanakan dengan metode *cascade*, di mana BSC dibuat pada berbagai tingkat dalam perusahaan, mulai yang paling strategis pada level CEO hingga yang paling teknis pada level operasional. Dengan demikian, keselarasan strategi dengan operasi menjadi lebih terjamin. Selain itu, dengan adanya usaha ini maka komunikasi antar jenjang organisasi menjadi lebih baik lagi (Niven, 2002: 201-220).

3. Pengelolaan Sistem Informasi Perusahaan

Martin, et al. menggambarkan bagaimana proses perencanaan untuk sumber daya informasi perusahaan sebaiknya dilaksanakan (Gambar 4).



Gambar 4. Proses Perencanaan Untuk Sumberdaya Informasi
Dikutip dari: Martin, et al (2005:561)

Yang menarik untuk diperhatikan di sini adalah bahwa proses perencanaan untuk sumber daya informasi harus menggunakan pola *cascade* yang serupa dengan pola yang dianjurkan oleh Niven. Tepatnya hal ini berlaku untuk: (a) Business Strategic Plan, (b) IS Strategic Plan, (c) Business Operational Plans and Budgets, dan (d) IS Strategic Plans. Artinya, kita dapat berkesimpulan bahwa metode BSC adalah sangat cocok untuk diterapkan atas pengelolaan sistem informasi.

4. Pengelolaan Sistem Informasi Perusahaan Menggunakan BSC

Pengelolaan sistem informasi perusahaan dengan menggunakan BSC dapat dilaksanakan dengan cara menerapkan model-model yang telah dijelaskan di atas, yaitu:

- Proses perencanaan untuk sumber daya informasi (Gambar 4)
- Penyusunan strategi sebagai serangkaian hipotesa (Gambar 3)
- Proses pengembangan *Balanced scorecard* (Gambar 1)

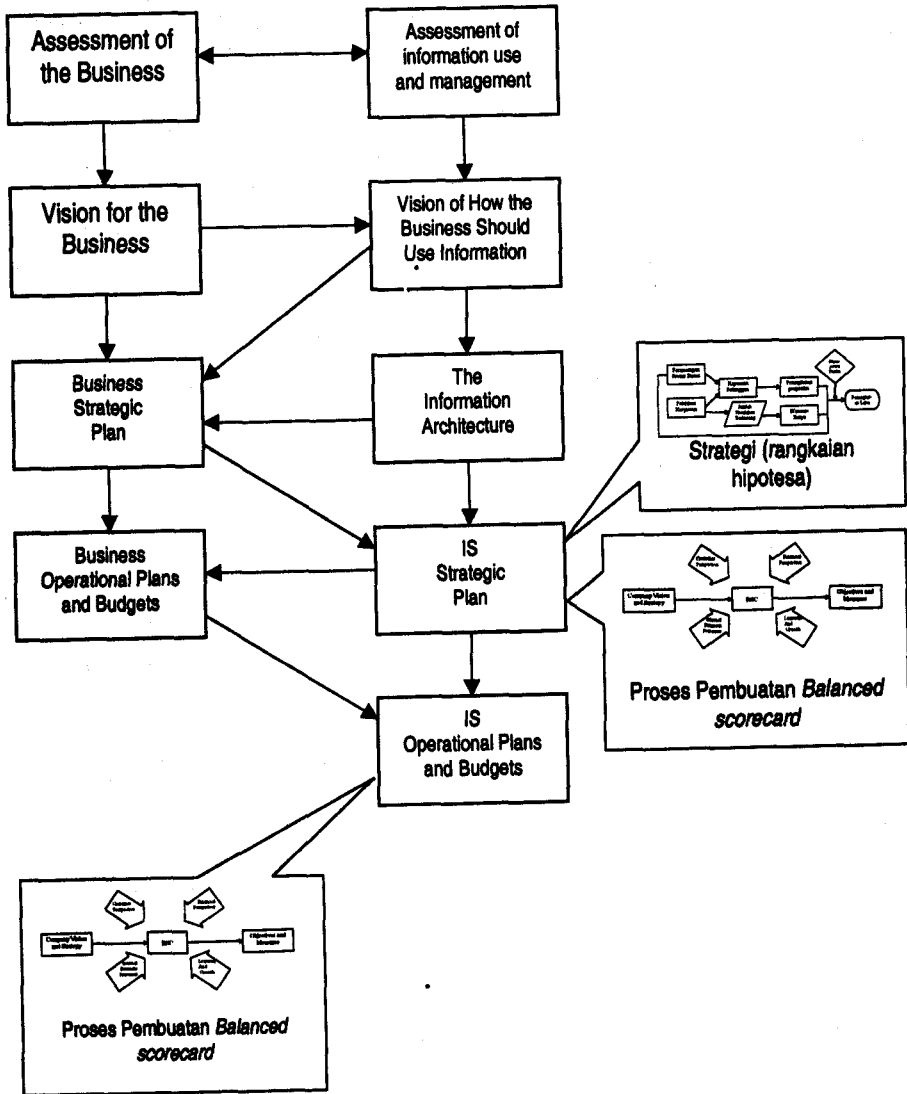
Yang penting diperhatikan di sini adalah bahwa ke-tiga gambar tersebut harus *diintegrasikan* menjadi satu rangkaian proses, bukan *disambung* dari satu gambar ke gambar yang lain.

Pada dasarnya, proses pengembangan BSC itu dilakukan berawal dari *assessment of the business* dan *assessment of information use*; yang masing-masing menghasilkan *vision for the business* dan *vision of how the business should use information*. Dari visi-visi inilah, BSC mulai dikembangkan. Baik untuk sisi *business* maupun untuk sisi *information system*, perusahaan harus menentukan strategi usahanya. Seperti yang telah dijelaskan di atas, strategi ini sebaiknya digambarkan dalam bentuk rangkaian hipotesa, sehingga dapat ditentukan:

- Apa *financial perspective* bagi perusahaan / information system?
- Apa *customer perspective* bagi perusahaan / information system?
- Apa *internal business processes* bagi perusahaan / information system?
- Apa *learning and growth perspective* bagi perusahaan / information system?

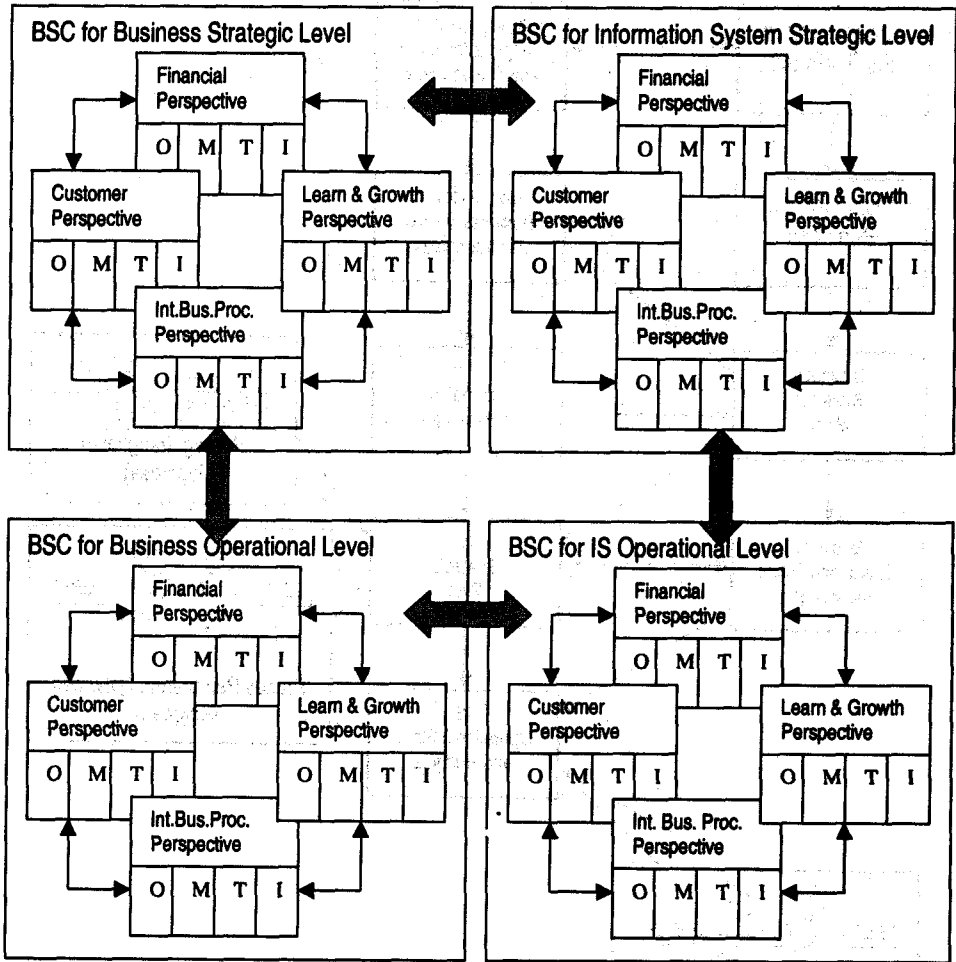
Perlu juga diperhatikan dari Gambar 4 di atas, bahwa untuk pengelolaan sistem informasi, tidak diperoleh langsung dari visi, melainkan dari Arsitektur Informasi yang telah dikembangkan.

Setelah *business strategic plan* dan *IS strategic plan* selesai dibuat, maka sekali lagi BSC harus dibuat untuk tingkatan *operational plans and budgets*, baik dari sisi usaha maupun sisi sistem informasi. Gambar 5 menunjukkan proses tersebut, namun untuk menyederhanakan, yang digambarkan hanyalah proses-proses dari sisi Sistem Informasi saja. Jika digambarkan selengkapnyanya, maka pada *business strategic plan* dan *business operational plans and budgets* juga harus dibuat *balanced scorecard*.



Pembuatan *Balanced scorecard* Pada Tingkat Strategis dan Operasional

Sangat penting untuk diingat bahwa *balanced scorecard* yang dibuat bukan saja harus sinkron secara vertikal (strategis – operasional) melainkan juga harus sinkron secara horizontal (bisnis – sistem informasi). Apabila ini berhasil dibuat, dan dipergunakan untuk mengelola perusahaan maupun fungsi sistem informasi, maka baik penerapan maupun komunikasi dan evaluasi akan berjalan dengan baik.



O=objectives, M=measures, T=targets, I=initiatives

Gambar 6. Sinkronisasi Antar BSC

Gambar 6 menunjukkan bahwa proses pembuatan *Balanced scorecard* akan menghasilkan *deliverables* berupa *measures* yang diperlukan untuk dapat mengukur kinerja sistem informasi perusahaan. Dengan adanya *measures* yang diidentifikasi dengan tepat, baik pada tingkat strategis maupun pada tingkat operasional, maka evaluasi atas kinerja sistem informasi akan dapat dilakukan secara akurat, valid, dan *reliable*.

5. Kesimpulan

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sistem informasi perusahaan dengan menggunakan *Balanced scorecard* adalah sangat dimungkinkan, asalkan syarat sinkronisasi vertikal maupun horisontal sungguh-sungguh diperhatikan dan diadakan.

Evaluasi kinerja sistem informasi harus dilakukan pada dua tingkatan, yaitu strategis dan operasional. Oleh karena itu dibutuhkan *measures* yang tepat pada kedua tingkatan tersebut, masing-masing untuk perspektif *financial, customer, internal business processes, serta learning and growth*.

Daftar Pustaka

1. Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
2. Martin, E.W.; Brown, C.V.; DeHayes, D.W; Hoffer, J.A.; Perkins, W.C. (2005), *Managing Information Technology*, 5th edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
3. Niven, Paul R. (2002), *Balanced Scorecard, Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., Canada
4. O'Brien, James A., and Marakas, George M. (2006), *Management Information Systems*, 7th edition, McGraw-Hill, Boston.
5. Sekaran, Uma (2003), *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, Canada.