

# Penetapan Balance Scorecard untuk Mengukur Kinerja Sistem dan Teknologi Informasi di PT. DXY, Jakarta

Hudiarto<sup>1</sup>, Fury Arifin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Jurusan Sistem Informasi, Universitas Bina Nusantara, Jakarta 11480

email: [hudiarto@binus.edu](mailto:hudiarto@binus.edu)

Diterima 19 November 2014

Disetujui 11 Desember 2014

**Abstract** – Changing of country's leadership will affect state policy in Indonesia. It will automatically change its policies and business processes gradually to make it more clean, well controlled, and more transparent. In this case, it might affect some companies that previously their business rely on the power of negotiation business practice and relationships for achieving a project. That companies will start losing their customers especially from the government and state-owned bank (SOEs) in the future. PT. DXY is a medium scale company engaged in mining industry, particularly in supplying various type of heavy equipments and other support services. The shareholders and the board of *directors* aware of this situation and they are ready to find a way to transform. Through various stages of approach, especially in usage of the IS / IT from Primozic, SWOT Analysis, Balanced Scorecard, and New Information Economics, they drafted business plans, and information systems and technology (IS/IT) strategies so that the company can still exist and even be able to occupy higher position in the competition of the industry. One that can be addressed here is the new Balanced Scorecard that is used as the benchmark performance management at the company for the first time. Changes in business processes as well as investments in the near future on the IS/IT cover human resource (HR) and customer resource management (CRM) applications along with forming computer networking. It is believed to be able to change the position of the use of IS/IT from what is now saving money becoming making money.

**Index Terms:** balance scorecard, information system and technology, make money, save money, state policy

## I. PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberadaan perusahaan adalah politik demikian menurut Ward dan Peppard [1]. Begitu juga usaha PT. DXY (DXY, disamakan) yang bergerak dibidang pertambangan khususnya penyediaan alat-alat berat dan dukungan jasa yang lainnya. Selama ini pekerjaan ataupun proyek mereka dapatkan karena para pemegang keputusan dibanyak perusahaan pertambangan adalah

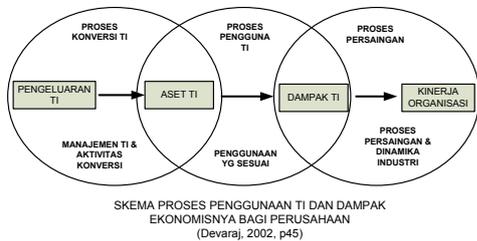
teman mereka. Usaha pemasaran yang dilakukan sekarang ini adalah berdasarkan kekuatan dan loby dengan relasi, dengan sekadar kemampuan profesional dalam melakukan layanan jasanya. Dengan terpilihnya pemerintah yang baru maka terlihat bahwa pola kerja pemerintah yang baru ini adalah ingin tertib, bersih dan transparan. Dengan perkiraan perubahan arah politik di Indonesia maka DXY harus mampu menyesuaikan bila tidak ingin usahanya terlindas.

Karena itu memiliki kemampuan kerja secara profesional dan didukung oleh SDM yang mumpuni adalah sesuatu yang harus mereka miliki. Kedua faktor ini saja tidak cukup untuk bisa dengan cepat merebut posisi yang bagus dalam persaingan di industri ini bila mereka tidak menggunakan sistem dan teknologi informasi. Jadi masalah yang DXY hadapi adalah perubahan arah politik yang menyebabkan mereka harus bersaing secara sehat, perbaikan proses bisnis internal (SDM dan budaya untuk mau berbagi pengetahuan) serta investasi dibidang SI/TI yang dirasakan terlalu mahal dan belum terlihat apa manfaatnya selain hanya untuk dukungan administrasi belaka. Juga disadari bahwa kinerja sistem dan teknologi informasi akan membantu para penggunanya untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang kelak akan terlihat dalam *balance scorecard* yang telah ditetapkan.

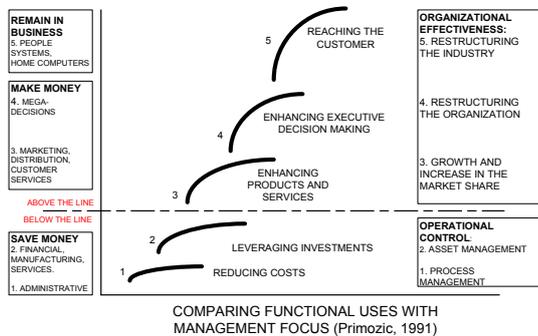
## II. LANDASAN TEORI

Bila dilihat apa yang dikemukakan oleh Devaraj et al [2] hanya sistem dan teknologi informasi saja yang mampu membuat organisasi bertahan bahkan mampu bersaing dengan organisasi lainnya terkait dinamika usaha yang ada di industri tsb. Jenis teknologi lainnya hanya

sampai pada lingkaran kedua yaitu operasi yang efisien dan efektif. Kemudian Primozić et al [3] mengajukan konsep bagaimana sebaiknya pola pertumbuhan penggunaan SI/TI didalam organisasi. Pada umumnya pemanfaatan SI/TI adalah dimulai dari gelombang pertama, kedua, ketiga, dst dimana gelombang pertama dan kedua SI/TI hanya digunakan untuk menghemat biaya atau efisiensi. Sedangkan pada gelombang ketiga dan seterusnya akan membuat SI/TI mampu menghasilkan uang meskipun secara tidak langsung. organisasi harus mampu mencapai gelombang kelima dengan cara dan waktu yang tepat.

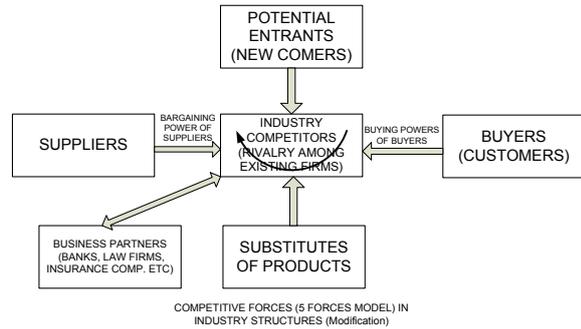


Gambar 1. Investasi SI/TI yang seharusnya dilakukan



Gambar 2. Gelombang Inovasi

Selanjutnya perlu juga ditengok teori Value-shop yang ada di buku Ward dan Peppard [1] untuk melihat kekuatan dan kelemahan rantai nilai internal organisasi. Value-shop berbeda dengan Value-chain karena Value-chain lebih sesuai untuk organisasi manufaktur. perbedaannya adalah pada proses bisnis internalnya sedangkan faktor-faktor kegiatan pendukungnya sama dengan Value-chain.



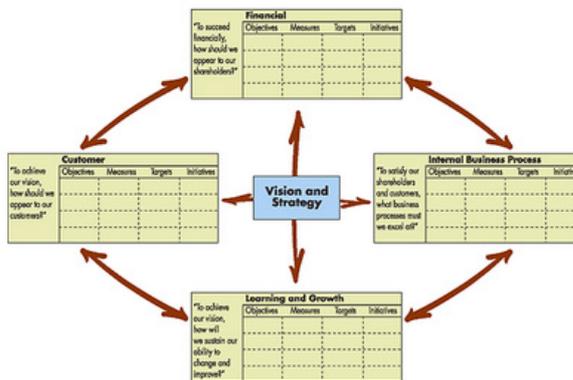
Gambar 3. 5 Daya Persaingan Porter

Dari analisis yang dilakukan melalui PESTEL menurut Ward dan Peppard [1], 5 daya dari Porter untuk mendapatkan elemen peluang dan ancaman eksternal organisasi, dan Value shop untuk mendapatkan elemen kekuatan dan kelemahan internal organisasi maka didapatkan nilai SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) termasuk pilihan strategi yang harus dilakukan.



Gambar 4. Value shop untuk industri jasa atau pemerintahan

Untuk dapat melihat kinerja organisasi dan juga melakukan evaluasi maka perlu juga organisasi menerapkan BSC sesuai paparan Kaplan & Norton [4].



Gambar 5. Balance Scorecard

*New Information Economics*

Dari analisis kebutuhan dan pasokan [3] yang memaparkan dalam *New Information Economics* (NIE) akan didapatkan jenis sistem dan teknologi informasi yang sesuai dengan masing-masing pilihan strategi hasil SWOT di atas. Proses analisis tahap ini sangat penting karena akan mempengaruhi proses perencanaan selanjutnya. Setiap industri akan memiliki diagram sendiri sehingga kebutuhan sistem dan teknologi informasi yang dibutuhkan juga akan berbeda.

	Demand	Supply
	<b>Business Strategic Context</b>	<b>Strategic Plan for the Use of IT</b>
<b>Strategic Intention</b>	Maximize marketing effectiveness—be the best we can be.	Every marketing and sales person has immediate access to complete customer information.
<b>Strategic Objectives</b>	Establish and improve customer communication programs. Ensure that customer service is the best in the industry.	Collect and maintain complete information about every customer interaction.
<b>Strategic Initiatives</b>	Marketing—a new marketing program for dealers and distributors. Distribution—revised call-center organization to maximize time and quality responses to customers.	Establish business processes and organization support for a customer information system, leading to customer relationship management.

Gambar 6. Analisis kebutuhan dan pasokan

**III. KONDISI SAAT INI**

Sebagian besar kegiatan pemasaran dilakukan oleh Komisaris dan Direksi perusahaan yang kesemuanya adalah mantan pejabat pemerintah ataupun BUMN dan tentu saja kegiatan

tadi mengandalkan relasi dan pengaruh saat mereka menjabat. Untuk staf operasional, baik pemasaran, teknisi lapangan maupun administrasi dicari yang orang berpengalaman dan biasanya terkait dengan keluarga mereka atau pejabat lain di pemerintahan atau BUMN. Staf ini harus mampu menjalankan instruksi yang Direksi arahkan. dengan demikian maka pengembangan SDM tidak perlu dilakukan terlalu banyak.

Proses bisnis dan pengambilan keputusan di semua tingkat manajemen kurang didukung oleh SI/TI karena terlihat jelas SI/TI digunakan sebatas administrasi saja, yaitu pada area hemat biaya menurut diagram Primozic. Perusahaan selalu berusaha untuk mencapai pendapatan semaksimal mungkin dengan layanan yang sesuai standar yang ditetapkan dalam kontrak.

Direksi mulai melihat bahwa akan ada perubahan politik dan kebijakan oleh pemerintah Indonesia yang baru terhadap penanganan bidang energi dan sumber daya alam sehingga akan mengakibatkan perubahan dari pola usaha. Direksi meyakini bahwa mau tidak mau, suka tidak suka perusahaan harus merubah proses bisnisnya. Mereka mulai mencoba menata tetapi tidak faham bagaimana dan dari mana memulainya namun sadar dan meyakini bahwa SDM dan SI/TI adalah solusinya. Yang Direksi ketahui adalah investasi SI/TI dirasakan terlalu mahal, karena pada umumnya kurang faham manfaat SI/TI yang sesungguhnya

**IV. RENCANA USAHA KE DEPAN DAN PEMBAHASAN**

Untuk memulai rencana usaha beberapa tahun ke depan maka dilakukan seminar sehari dengan memaparkan teori-teori dari Devaraj, Primozic, Value-shop, SWOT, BSC dan NIE kepada para Komisaris, Direksi dan Manajer Senior. Aktivitas ini perlu dilakukan agar terjadi kesamaan persepsi dan dukungan terhadap mengalirnya data dan informasi yang akan digunakan bagi proses selanjutnya.

Adapun sasaran strategis berdasarkan analisis SWOT yang berada pada kuadran agresif adalah Kepuasan pelanggan; Peningkatan kualitas SDM; Keamanan kerja yang tinggi; Berbagi pengetahuan diantara staf. Dari sasaran strategi ini maka dicoba dijabarkan BSC sederhana dan

untuk sementara dapat dipakai sebagai pegangan manajemen dalam mengukur kinerjanya.

*Balance Scorecard* sederhana yang dihasilkan sebagai berikut: PERSPEKTIF KEUANGAN; Tantangan Strategis yaitu Menjaga agar profit bertumbuh secara berkelanjutan dan Mampu untuk tetap melakukan investasi yang diperlukan; Sasaran Strategis yaitu Pertumbuhan pendapatan minimal 12% per tahun dan Memanfaatkan konsep *Cost Leadership* dalam bersaing; Faktor Keberhasilan Kritis yaitu Meningkatkan citra perusahaan di Industri dan calon pelanggan dan Mampu mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki serta Mampu membuat anggaran biaya dan sekaligus mengendalikannya.

PERSPEKTIF PELANGGAN; Tantangan Strategis yaitu Terjaganya kepuasan pelanggan dan Menjaga agar pelanggan tidak berpindah ke kompetitor; Sasaran Strategis yaitu Membuat pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan Meningkatkan loyalitas pelanggan serta Memperbanyak calon pelanggan potensial; Faktor Keberhasilan Kritis yaitu Memperhatikan kualitas SDM khususnya di bidang operasional dan pemasaran dan Menggunakan konsep CRM.

PERSPEKTIF PROSES INTERNAL; Tantangan Strategis yaitu Menjunjung standar keamanan kerja yang tinggi dan Menggali potensi untuk menciptakan produk dan jasa yang baru serta Memanfaatkan teknologi dan sistem informasi; Sasaran Strategis yaitu Menetapkan penggunaan standar keamanan kerja bertaraf internasional dan Menggunakan dan memanfaatkan *Knowledge Management* internal serta Mempunyai SDM yang kompeten (mempunyai sertifikat); Faktor Keberhasilan Kritis yaitu Memiliki prasarana dan sarana yang memadai agar standar keamanan kerja dapat dicapai, Memberikan reward and punishment untuk mau berbagi pengetahuan dan Memberikan pelatihan profesional bagi staf yang punya potensi untuk dikembangkan.

PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN; Tantangan Strategis yaitu Suksesi dan Regenerasi, Menumbuhkan budaya perusahaan yang baru dan Memanfaatkan sistem dan teknologi informasi yang terpadu; Sasaran Strategis yaitu Memiliki SDM yang kompeten dan profesional, Membentuk budaya perusahaan yang baru berdasar profesionalisme dan Menggunakan sistem dan teknologi informasi yang mampu mengikuti dinamika usaha;

Faktor Keberhasilan Kritis yaitu Meningkatkan jumlah staf yang punya sertifikat berdasarkan keahliannya, Membuat rencana pengembangan karir yang jelas dan Memiliki kemampuan penetapan dan penggunaan sumber daya sistem dan teknologi informasi.

Selanjutnya, dari analisis SWOT dan kebutuhan/pasokan mengarah pada strategi SDM yang harus dikembangkan dan harus didukung secara strategis oleh sistem aplikasi yang memadai agar jenjang karir dan pengembangan potensi staf dapat dilakukan seiring dengan peningkatan kemampuan bertahan dan memenangkan persaingan usaha. Sistem aplikasi CRM perlu juga digunakan agar perusahaan mampu memberikan layanan yang lebih baik dan selalu meningkat guna mencapai taraf internasional. Dari kedua sistem aplikasi tersebut pada dasarnya menekankan pada munculnya kreativitas dan terciptanya produk-produk layanan baru. Dengan demikian terciptalah kondisi dimana strategi SI/TI selaras dengan strategi bisnisnya. Pimpinan perusahaan mulai bisa meyakini bahwa investasi SI/TI dan jaringan komputernya memang akan memberikan dampak positif untuk menopang strategi bisnisnya.

Apa yang telah dipaparkan di atas adalah tipikal bisnis dibidang pertambangan ataupun pendukungnya. Pimpinan telah dengan sigap mengambil kebijakan yang mendasar dengan tujuan agar bisa tetap eksis pada bisnis ini. Pimpinan sadar sepenuhnya bahwa perusahaan yang dipimpinnya harus mulai berbenah karena kondisi dan kebijakan politik Indonesia yang sebentar lagi berubah. Persaingan usaha bukan hanya dari perusahaan yang ada di dalam negeri tetapi bisa saja berasal dari luar negeri terutama dari negara-negara ASEAN, Korea Selatan ataupun Tiongkok. Pimpinan mulai mendapat keyakinan bahwa investasi SI/TI bukan hanya untuk hemat biaya tetapi juga bisa menghasilkan uang. Pimpinan juga makin yakin bahwa keberhasilan perusahaan bukan karena hasil kerja komisaris dan direksi saja tetapi juga seluruh stafnya. Secara keseluruhan keberhasilan perusahaan akan tercermin pada *balance scorecard* yang telah berhasil ditetapkan.

## V. KESIMPULAN

Komisaris dan Direksi telah yakin dan bertekad untuk melakukan perubahan arah pengelolaan perusahaan melalui investasi SI/TI pada CRM, SDM dan jaringan komputer.

Investasi ini akan membuat perusahaan mampu menghasilkan uang bila kebijakan perusahaan mendukung. Untuk itu diperlukan dukungan dan tekad yang kuat dari Komisaris dan Direksi untuk mengawal strategi bisnis dan SI/TI ini terutama pada awal-awal perjalannya.

Komisaris dan Direksi mulai sadar akan makna SDM yang sesungguhnya, hubungan dengan pelanggan dan perlunya dukungan SI/TI dalam mempercepat pencapaian target usaha dan memenangkan persaingan usaha yang semakin ketat. Tidak perlu pula khawatir terhadap investasi SI/TI yang dianggap terlalu besar karena hasil akhir yang dilakukan oleh stafnya pada proses bisnis akan dapat diukur dengan *balance scorecard*. Direksi harus tetap teguh dengan strategi bisnis dan strategi SI/TI dan siap menanggung konsekuensinya. Selain itu baik Komisaris maupun Direksi perlu melakukan evaluasi secara berkesinambungan.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Komisaris, Direksi dan seluruh Staf DXY yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk ikut serta dalam kegiatan pembentukan proses perencanaan strategis ini. Sesuai dengan kesepakatan, maka sebagian data maupun informasi yang disajikan disamarkan tanpa mengurangi esensi dan tujuan dari makalah ini yaitu penyebar-luasan manfaat sistem dan teknologi informasi di Indonesia.

## DAFTAR REFERENSI

- [1] S. Devaraj, and R. Kohli, Measuring the Business Value of Information Technology Investments, Financial Times- Prentice Hall, 2002, 45.
- [2] K. Primozić, E. Primozić and J. Leben, Strategis Choices: Supremacy, Survival or Sayonara, McGraw-Hill, 1991, 36.
- [3] J. Ward, and J. Peppard, Strategic Planning for Information Systems, John Wiley & Sons, Inc. 2002, 266, 205, 96, 70.

[4] <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>

[5] R.J. Benson, T. L. Bugnitz and W. B. Walton, From Business Strategy to IT Action, John Wiley & Sons, Inc., 2004, 179.