

**PENERAPAN "BALANCED SCORECARD" PADA ANALISIS KELAYAKKAN SISTEM  
INFORMASI UNTUK ORGANISASI PEMERINTAH**

**APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD FEASIBILITY ANALYSIS  
INFORMATION SYSTEM FOR  
GOVERNMENT ORGANIZATIONS**

**Putri Pradnyawidya Sari**

Peneliti Balai Pengkajian dan Pengembangan Komunikasi dan Informatika Surabaya

Jl. Raya Ketajen No. 36, Gedangan, Sidoarjo

email : putripranya@yahoo.com

(naskah diterima tgl 1 Oktober 2012 dan disetujui untuk diterbitkan tgl 30 Nopember 2012)

**Abstract**

Information systems are now a staple in the organization in supporting the implementation of operational activities. Application of information technology systems would be beneficial if the application in accordance with the objectives, vision and mission of the organization by implementing a strategy of information technology systems. The purpose of this paper is to provide insight for the perpetrators in government organizations in analyzing kelayakkan to an information system. In developing this paper information system using the theory of Balanced Scorecard. Stages of planning begins with determining the goals of the organization in implementing an information system. Surabaya BPPKI balanced scorecard uses four perspectives to address the needs of service desired. By applying the Balanced Scorecard can help actors in government agencies to determine that an information system is feasible.

**Keywords:** balanced scorecard, information systems, strategic objectives

**Abstraksi**

Sistem informasi saat ini sudah menjadi kebutuhan pokok pada suatu organisasi didalam menunjang pelaksanaan kegiatan operasional. Penerapan sistem teknologi informasi akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi dengan menerapkan strategi sistem teknologi informasi. Tujuan dari makalah ini adalah memberikan wawasan bagi para pelaku dalam organisasi pemerintah dalam melakukan analisis kelayakkan terhadap suatu sistem informasi. Dalam mengembangkan sistem informasi makalah ini menggunakan teori Balanced scorecard. Tahapan penyusunan rencana diawali dengan menentukan tujuan organisasi dalam menerapkan sebuah sistem informasi. balanced scorecard BPPKI Surabaya menggunakan empat perspektif untuk menjawab kebutuhan pelayanan yang diinginkan.

Dengan menerapkan Balanced scorecard maka dapat membantu para pelaku dalam instansi pemerintah untuk menentukan bahwa suatu sistem informasi layak untuk dilaksanakan.

**Kata Kunci :** balanced scorecard, sistem informasi, tujuan strategis

**PENDAHULUAN**

Sistem informasi saat ini sudah menjadi kebutuhan pokok pada suatu organisasi didalam menunjang pelaksanaan kegiatan operasional. Pada organisasi yang profit oriented menerapkan sistem informasi untuk meningkatkan daya saing terhadap para pesaingnya, sedangkan bagi organisasi non profit seperti organisasi di pemerintah menerapkannya untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Penerapan sistem teknologi informasi akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasi dengan menerapkan strategi sistem teknologi informasi. Seringkali yang menjadi permasalahan adalah ketika membuat sistem informasi membutuhkan biaya yang tinggi (*high cost*) sehingga tidak tepat sasaran, sehingga nantinya sistem informasi tersebut dipandang hanya sebagai beban bagi suatu organisasi. Artikel ini disarikan dari studi kasus dalam analisis kelayakkan sistem informasi pada Balai Pengkajian dan Pengembangan Komunikasi dan Informasi (BPPKI) Surabaya. Adapun tujuan dari dalam kajian tersebut untuk menjelaskan dan memberikan gambaran sebagai berikut : (1). Memberikan wawasan bagi para pelaku dalam organisasi pemerintah dalam melakukan analisis kelayakkan terhadap suatu sistem informasi. (2). Melakukan analisis kelayakkan suatu sistem informasi pada organisasi pemerintah sebagai model.

**Teori Strategi *Balanced Score Card***

*Balanced scorecard* merupakan aktivitas yang terkait dengan penentuan sasaran, dan dikembangkan

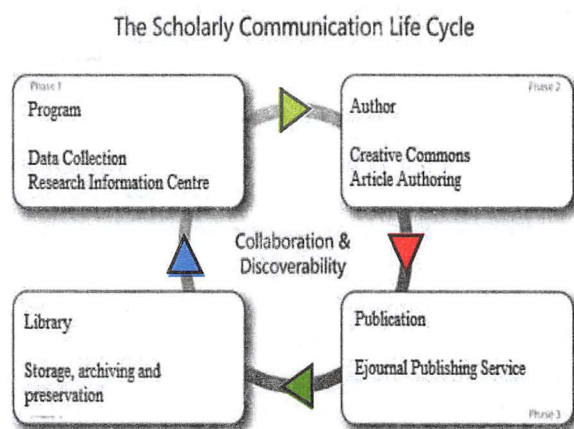
sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. *Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. Kerangka pengukuran kinerja *Balanced scorecard* dapat menyeimbangkan antara dua aspek, yakni : kuantitatif (keuangan) dan kualitatif (non keuangan) selain kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Pengukuran kinerja secara umum dapat dilakukan dengan memperhatikan empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Keuangan  
Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan memberikan gambaran kepada pelanggan tentang bagaimana strategi yang telah disusun manajemen memberikan kontribusi terhadap peningkatan mendasar, dalam hal ini jika pelaku organisasi adalah profit oriented maka terdapat peningkatan ROI atau pendapatan perusahaan.
2. Perspektif Pelanggan  
Secara umum perspektif pelanggan menggambarkan bagaimana suatu perusahaan mengidentifikasi segmen pasarnya. Nilai yang diukur adalah seberapa besar perusahaan memberikan *feedback* kepada pelanggan, baik dari segi waktu, kualitas, kinerja layanan maupun biaya.
3. Perspektif Proses Internal  
Fokus dalam perspektif internal adalah proses internal yang seharusnya dilakukan oleh manajemen organisasi, berkaitan dengan penciptaan jasa/barang sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimaksudkan untuk memberikan gambaran infrastruktur yang harus dibangun demi perkembangan suatu organisasi dalam jangka panjang. Infrastruktur yang dimaksud bukan hanya peralatan, namun juga sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

### Studi Kasus

Permasalahan yang diambil pada makalah ini adalah perencanaan pengembangan sistem informasi pada Balai Pengkajian dan Pengembangan Komunikasi dan Informatika (BPPKI) Surabaya yang menangani penelitian berupa *policy riset*. Adapun jenis

kegiatan yang diatur secara garis besar adalah : unit kerja di BPPKI Surabaya memiliki jabatan fungsional peneliti, pustakawan (perpustakaan) dan dua divisi yang berkaitan dengan diterbitkannya karya ilmiah dari sebuah penelitian yaitu divisi Program dan divisi Publikasi. Keempatnya memiliki keterkaitan dalam menghasilkan penelitian, hal ini dapat dilihat dari diagram berikut ini :



Gambar 1. The Scholarly Communication Life Cycle

Divisi program berfungsi sebagai *data collection* dan *research information centre* yang dapat dimanfaatkan bagi penulis/peneliti (*author*) untuk mencari data bahan penelitiannya. *Author* adalah penulis/peneliti yang hasil penelitiannya akan diterbitkan dan dibukukan oleh divisi publikasi. Setelah dibukukan maka akan di distribusikan kepada stakeholder dan disimpan di bagian perpustakaan sebagai arsip.

### Penggunaan Balanced Score Card Pada Organisasi

*Balanced scorecard* digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana diawali dengan menentukan tujuan organisasi dalam menerapkan sebuah sistem informasi. Untuk itu diperlukan adanya kerangka kerja yang sudah dibakukan dan diakui seluruh dunia antara lain ITIL (Information Technology Infrastructure Library), ISO 17799 (27002), IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley (ISACA, IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley 2<sup>nd</sup> edition, 2006) dan COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology). Dengan mengacu pada kerangka kerja yang baku tersebut maka akan memberikan peluang yang besar terhadap efisiensi dan efektivitas penerapan Sistem Informasi sehingga mampu men-sukseskan strategi organisasi. Adapun perencanaan strategis pada BPPKI Surabaya dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 1. Rencana Kinerja Tahunan BPPKI Surabaya.

Sasaran Strategis	Kinerja Kegiatan	Target	Uraian Target
Terlaksananya Penelitian dan Pengembangan SDM Komunikasi di Daerah/Enam (6) Lokasi Balai (BP2KI)	Karya Penelitian dan Pengembangan	3	Tersusunnya 3 dokumen karya litbang bidang komunikasi dan informatika
	Rekomendasi kebijakan bidang komunikasi dan informatika yang berbasis pada hasil litbang	1	Tersusunnya 1 dokumen pemanfaatan karya litbang bidang komunikasi dan informatika

Pada perspektif *balanced scorecard* menekankan pada "keseimbangan", *balanced scorecard* BPPKI Surabaya menggunakan empat perspektif untuk menjawab kebutuhan pelayanan yang diinginkan oleh stakeholder. Perspektif tersebut tertuang dalam tujuan organisasi yang sesuai dengan karakteristik instansi dan mengacu pada kerangka kerja (*Framework*).

Tabel 2. Tabel Tujuan Instansi BPPKI Surabaya

Perspektif Kinerja	No	Tujuan Instansi
Perspektif Keuangan	1.	Pengembangan Sistem Informasi yang akan dilaksanakan menggunakan biaya yang rendah.
	2.	Dengan biaya yang rendah kebutuhan sistem terpenuhi.
	3.	Biaya operasional sesuai dengan manfaat yang diperoleh.
Perspektif Pelanggan	1.	Menghasilkan rekomendasi kebijakan bidang komunikasi dan informatika yang berbasis hasil litbang.
	2.	Adanya keinginan dari staff untuk mempercepat pekerjaan yang ada
Perspektif Proses Internal	1.	Pencapaian karya litbang yang kompetitif.
	2.	Peningkatan kualitas hasil karya litbang.
	3.	Peningkatan kreatifitas para pegawai
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1.	Perolehan dan pemeliharaan pegawai yang cakap dan termotivasi.
	2.	Pengelolaan inovasi dari hasil karya litbang.

Selanjutnya untuk mengetahui keterkaitan antara tujuan organisasi dengan tujuan sistem informasi maka perlu dibuat kerangka kerja yang mendefinisikan tujuan dari sistem informasi dan mengklasifikasikan kedalam tabel.

Tabel 3. Tabel Tujuan SI

No	Tujuan Pengembangan SI BPPKI Surabaya
1.	Pengoptimasian dari penggunaan informasi.
2.	Penciptaan Sistem Informasi yang tangkas.
3.	Pendefinisian bagaimana kebutuhan fungsional organisasi diterjemahkan dalam solusi otomatis yang efektif dan efisien.
4.	Perolehan dan pemeliharaan sistem aplikasi yang standar dan terintegrasi.
5.	Perolehan dan pemeliharaan infrastruktur SI yang standar dan terintegrasi.
6.	Jaminan akan konsistensi terhadap integrasi aplikasi kedalam <i>the scholarly communication life cycle</i>
7.	Jaminan transparansi dan pemahaman terhadap biaya Sistem Informasi, keuntungan, dan tingkatan kinerja pegawai.
8.	Jaminan akan penggunaan dan kinerja dari aplikasi serta solusi teknologi yang sesuai.
9.	Pengoptimasian infrastruktur, sumber daya dan kemampuan SI
10.	Jaminan bahwa layanan SI yang tersedia sesuai dengan yang dibutuhkan.
11.	Penyampaian rancangan tepat waktu dan sesuai dengan kualitas standar maupun anggaran biaya.
12.	Jaminan bahwa SI dapat menunjukkan kualitas layanan yang efisien dalam hal biaya, perbaikan yang berkelanjutan dan kesiapan terhadap perubahan dimasa datang.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan terhadap tujuan organisasi dan tujuan SI. Pemetaan tersebut nantinya akan menjadi acuan bagi instansi dalam menerjemahkan tujuan BPPKI Surabaya kedalam tujuan Sistem Informasi (SI). Dengan demikian maka instansi dapat memfokuskan pada pemilihan tujuan instansi dan tujuan SI yang penting sehingga dapat mengarahkan pada efisiensi proses pengelolaan SI lainnya.

Tabel 4. Penyelarasan Tujuan Instansi dan SI

Perspektif Kinerja	No.	Tujuan Instansi	Tujuan SI
Perspektif Keuangan	1.	Pengembangan Sistem Informasi yang akan dilaksanakan menggunakan biaya yang rendah.	1 2 11 12
	2.	Dengan biaya yang rendah kebutuhan sistem terpenuhi.	3 4 5 6
	3.	Biaya operasional sesuai dengan manfaat yang diperoleh.	9
Perspektif Pelanggan	1.	Menghasilkan rekomendasi kebijakan bidang komunikasi dan informatika yang berbasis hasil litbang.	10 6
	2.	Adanya keinginan dari staff untuk mempercepat pekerjaan yang ada	9
Perspektif Proses Internal	1.	Pencapaian karya litbang yang kompetitif.	3 8 10
	2.	Peningkatan kualitas hasil karya litbang.	3 4 5 6
	3.	Peningkatan kreatifitas para pegawai	7 8 9
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1.	Perolehan dan pemeliharaan pegawai yang cakap dan termotivasi.	3 7 8 9 12
	2.	Pengelolaan inovasi dari hasil karya litbang.	4 5 9

Kolom paling kiri tabel merupakan empat perpektif kinerja dalam *Balanced scorecard*, yakni : keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tiap perspektif tersebut memiliki tujuan masing-masing dengan total keseluruhan 10 tujuan. Kedua kolom tersebut, perpektif kinerja dan tujuan instansi mengacu pada tabel 2.

Sedangkan kolom tujuan SI berisikan nomor dari tujuan SI sesuai dengan uraian tabel 3 yang memenuhi tujuan instansi pada tabel 2. Tiap tujuan instansi memiliki setidaknya satu tujuan SI. Selain itu tujuan SI tersebut dapat digunakan berulang atau memenuhi beberapa tujuan instansi. Sebagai contoh Tujuan instansi pada perpektif keuangan yakni : “Biaya operasional sesuai dengan manfaat yang diperoleh.” (Tujuan Instansi nomor 3) akan terkait dengan Tujuan SI nomor 9 pada tabel 3. tujuan tersebut antara lain “Pengoptimasian infrastruktur, sumber daya dan kemampuan SI”. Pemetaan pada tabel 4 akan membantu instansi dalam mengetahui bagaimana SI dapat memenuhi kebutuhan instansi. Nilai tambah yang lain dari penyediaan kerangka tersebut adalah ketika instansi menentukan tujuan sesuai dengan bentuk instansi dan proses *The Scholarly Life Cycle*, instansi akan sekaligus menentukan Tujuan SI yang terkait, sehingga mempercepat proses penyusunan. Berdasarkan hasil analisis tujuan diatas maka didapatkan kebutuhan dari pengguna berkaitan dengan sistem informasi, yaitu :

- Perlunya suatu sistem yang melakukan dokumentasi terhadap semua devisi yang ada beserta detil kegiatan-kegiatan yang dilakukan.
- Perlunya suatu sistem yang dapat mendistribusikan setiap dokumen ke devisi yang memerlukan.
- Perlunya suatu sistem sebagai database dokumen masing-masing devisi.

Apabila sistem yang baru dijalankan maka kegiatan operasional pada tiap devisi, misalnya penggunaan computer beserta jaringan yang sudah ada dapat dioptimalkan. Namun dapat juga memandang sistem dapat dinyatakan gagal apabila sistem telah dikerjakan namun kurang adanya sosialisasi sehingga menyebabkan pengguna cenderung menggunakan sistem yang lama. Hal ini terkait dengan pemetaan tujuan pada tabel 4.

Dalam mencapai tujuan tersebut maka akan terjadi beberapa kendala/resiko untuk itu maka diperlukan analisis kemungkinan terjadinya suatu resiko dalam pengembangan sistem informasi tersebut. Adapun analisis terhadap resiko dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Tabel Resiko Proyek dan Teknis

No	Resiko	Tingkat Kepentingan	Kemungkinan	Derajat Resiko
<b>RESIKO PROYEK</b>				
1.	Aplikasi tidak pernah selesai	Sedang	Kecil	
2.	Perubahan spesifikasi kebutuhan	Sedang	Sedang	
3.	Software selesai terlambat	Sedang	Kecil	
4.	Biaya pengembangan membengkak	Rendah	Kecil	
5.	Biaya pemeliharaan lebih dari yang diperkirakan	Rendah	Kecil	
6.	Kebutuhan sistem tidak terpenuhi	Sedang	Kecil	
7.	Sistem tidak di implementasikan	Sedang	Kecil	
<b>RESIKO TEKNIS</b>				
8.	Sumber daya yang dibutuhkan telah tersedia			Kecil
9.	Otomatisasi proses dari sistem yang lama			Kecil
10.	Tidak ada terjadi perubahan organisasi, prosedur, struktur dan personel			Kecil
11.	Komitmen pimpinan dan pengguna terhadap proyek besar			Kecil
12.	Pengembang cukup berpengalaman dalam mengembangkan suatu sistem			Sedang
13.	Terbiasa menggunakan komputer untuk kegiatan operasional			Kecil
14.	Terbiasa dengan prosedur dokumentasi surat			Kecil

Tabel diatas menggambarkan kemungkinan resiko yang akan terjadi ketika proyek pengembangan system informasi dilakukan. Setelah mengetahui perkiraan resiko tersebut maka dapat meminimalisir adanya error atau kesalahan.

**KESIMPULAN**

Dari pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dengan menerapkan *Balanced scorecard* maka dapat membantu para pelaku dalam instansi pemerintah untuk menentukan bahwa suatu sistem informasi layak untuk dilaksanakan.
2. Kelayakan suatu sistem informasi dapat dilakukan dengan menggunakan 4 perpektif kinerja pada *Balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal dan perspektif pembelajaran.
3. Dengan menggunakan *Balanced scorecard* maka setiap instansi, dapat mencapai visi dan misinya secara efektif, karena *Balanced scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan instansi

dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas.

Saran dari penelitian ini adalah pemetaan tujuan pada tabel 4 tersebut baru menggambarkan keterkaitan dua tujuan dasar dalam pengelolaan SI, yaitu Tujuan Instansi dan Tujuan SI. Tentang bagaimana menyusun, mengarahkan kemudian menelaraskan antara keduanya. Maka diperlukan proses implementasi dan proses kontrol sehingga diharapkan keberadaan SI dapat mensukseskan strategi instansi.

#### **Daftar Pustaka**

Sarno, Riyanarto. 2009. *Strategi Sukses Bisnis dengan teknologi Infomasi*. ITSPress, Surabaya. 978-979-8897-39-9.

Gunawan, Ibnu. Noertjahyana, Agustinus. 2006. *Analisis Kelayakkan Sistem Infomasi pada Organisasi Non Profit*. Prosiding Konferensi Nasional Sistem Informasi 2006. 979-3338-71-7.

Darwanto, Herry. 2009. *Balanced scorecard untuk Organisasi Pemerintah*. <http://www.bappenas.go.id>