

RENCANA STRATEGIS ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA X DENGAN METODE CASCADING BALANCED SCORECARD

M. Syaiful Rizal, Mahendrawathi E.R., Achmad Holil Noor Ali
Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
e-mail: mohammadsyaiful.rizal@gmail.com

Abstract: PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) is a state-owned company engaged in the sugar industry and tobacco as well as a number of subsidiaries. PTPN X uses Information Technology (IT) to improve productivity and competitive advantage. The Management of PTPN X generated IT Organization to deliver good IT solution. But with the limited budget and a huge investment, the role of IT is not contributing the maximum to the progress of the company even IT solution have paradox impact. This is because the IT strategic initiatives do not aligned with its business strategy, so that IT organizations need strategic planning. In This study, strategic planning for IT organization generated by using the Balanced Scorecard Cascading. Wherein the process is divided into several stages, namely the determination of the vision and mission of IT organizations, determine business strategy that will be supported by IT, identification of IT users, identification of output and the main job description of the IT organization, aligning strategy IT organizations indicated to the strategic map, defining Key Performance Indicators (KPIs), and IT strategic initiatives of each strategies. The analysis in this study is using SWOT analysis, Critical Success Factor, and Value Chain. Balanced Scorecard is used in this study were IT-Balanced Scorecard with the perspectives of Corporate Contribution, Customer Orientation, Operational Excellence, and Future Orientation. The results obtained from this research are 10 Strategy that is maximizing IT contribution to business, meet the IT customers' needs, good IT planning, implementing good application, effective and efficient IT operations, improving IT good services, upgrades IT and Technology support, IT good governance implementation, IT alignment with business strategy, and motivated and competent IT personnel. There are 21 KPI to measure the strategy and 30 strategic initiatives or programs to meet the KPI. The KPI and the 30 initiatives are arranged based on the existing condition of IT organization reflected in the SWOT and what targets are indeed to be achieved by implementing the strategy.

Keywords: PTPN X, IT Organization Strategic Planning, Cascading Balanced Scorecard, IT-BSC, Strategy, KPI and strategic initiatives

PENDAHULUAN

PT Perkebunan Nusantara X (PTPN) adalah sebuah perusahaan BUMN agrobisnis yang bergerak dalam perkebunan tebu & tembakau, pabrik gula (PG), dan beberapa anak perusahaan. Dalam peningkatan produktivitas dan competitive advantage PTPN X menggunakan peran TI. Untuk mencapai visi misi, maka manajemen mengharapkan penggunaan TI yang selaras dengan strategi perusahaan. Direksi PTPN X me-

nerbitkan Surat Keputusan No. XX-22100/16.022 Tanggal 13 Januari 2016 bahwa seluruh kegiatan perusahaan harus berlandaskan pada proses teknologi informasi terutama pada enterprise resource planning (ERP). Sejak tahun 2015, PTPN X secara efektif telah menerapkan ERP – SAP yang juga didukung beberapa program turunan.

Namun pada praktiknya, tidak semua program kerja organisasi TI mendukung proses

bisnis dan selaras dengan visi misi perusahaan. Bahkan dalam beberapa hal, program kerja dari organisasi TI justru menjadi paradoks yaitu menghambat operasional dan menjebak dalam upaya menjalankan strategi bisnis karena sifatnya yang mengikat. Semakin mudah sistem TI digunakan oleh user maka semakin kompleks pengembangannya secara internal TI. Ada sistem yang sangat penting di beberapa bagian bisnis namun menyulitkan di bagian yang lain (Evans, 2012). Belum lagi anggapan dari berbagai pihak terutama departemen keuangan yang melihat kontribusi TI hanya dari tangible value, sehingga TI semata-mata menjadi cost center daripada profit center (Hiner, 2014).

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi TI di PTPN X membutuhkan strategi. Menurut Ward & Peppard, ketidakberadaan strategi menyebabkan sebagai berikut.

1. Investasi TI tidak langsung mendukung tujuan bisnis perusahaan. Seperti yang dituliskan sebelumnya bahwa TI masih menjadi *cost center* dibanding *profit center*.
2. Investasi TI akan cenderung pada infrastruktur saja.
3. Pemanfaatan TI tidak selaras terhadap bisnis perusahaan.
4. Kontrol terhadap TI hilang sehingga pejabat yang bertanggung jawab sering salah dalam menentukan tujuan TI yang sebenarnya.
5. Manajemen pemberian informasi menjadi jelek baik informasi menjadi tidak tersedia, tidak konsisten, tidak akurat, atau terlalu lambat.
6. Identifikasi pelanggan TI sulit dilakukan sehingga menyebabkan kesalahpahaman yang berujung pada konflik antar user dengan spesialis TI karena ketidakpuasan.
7. Evaluasi seluruh proyek TI hanya akan berbasis pada konteks keuangan saja, sehingga proyek TI akan terlihat mahal tapi tidak banyak memberikan kontribusi.
8. Justifikasi investasi dilakukan secara lokal, sehingga terlihat menguntungkan, padahal dalam kenyataannya tidak produktif secara bisnis keseluruhan.
9. Rata-rata sistem TI memiliki jangkauan usia yang pendek sehingga kebutuhan biaya untuk membangun ulang sistem TI secara menyeluruh akan sangat besar.

Penyebab Keterlambatan Konstruksi

Menurut Barie (1984), keterlambatan disebabkan oleh pihak-pihak berbeda sebagai berikut.

1. Pemilik atau wakilnya (*delay caused by owner*).
Bila pemilik atau wakilnya menyebabkan suatu keterlambatan, misalkan karena terlambat pemberian gambar kerja atau keterlambatan dalam memberikan persetujuan terhadap gambar, maka umumnya kontraktor akan diperkenankan untuk mendapatkan tuntutan yang sah untuk mendapatkan kompensasi ekstranya.
2. Keterlambatan yang disebabkan oleh kontraktor (*contractor caused delay*).
Keterlambatan semacam ini umumnya akan berakibat tidak diberikannya perpanjangan waktu dan tidak ada pemberian suatu kompensasi tambahan. Sesungguhnya pada situasi yang ekstrem maka hal-hal ini akan menyebabkan terputusnya ikatan kontrak.
3. Keterlambatan oleh pihak ketiga yang diperkenankan (*excusable third party delay*).
Sering terjadi keterlambatan yang disebabkan oleh kekuatan yang berbeda di luar jangkauan pengendalian pihak pemilik atau kontraktor.

Contohnya yang tidak dipersoalkan lagi di antaranya adalah kebakaran, banjir, gempa bumi dan hal yang lain disebut sebagai “tindakan Tuhan Yang Maha Kuasa”. Hal-hal lainnya yang sering kali menjadi masalah perselisihan meliputi pemogokan, embargo untuk pengangkutan, kecelakaan dan keterlambatan dalam menyerahkan yang bisa dimengerti. Termasuk pula yang tidak dimasukkan dalam kondisi yang telah ada pada saat penawaran dilakukan dan keadaan cuaca buruk.

Cascading Balanced Scorecard (BSC)

Untuk menjaga keselarasan Rencana Strategis Departemen TI dengan Rencana Strategis perusahaan maka tool yang digunakan dalam penelitian ini adalah Cascading Balanced Score Card (BSC). Dengan proses cascading maka sasaran strategis di tingkat perusahaan dipecah lebih detail dan dijabarkan ke tingkat departemen bahkan ke tingkat individu dengan keterkaitan yang jelas. Keselarasan ini penting sekali karena yang melaksanakan strategi-strategi itu adalah departemen-departemen yang terkait (Luis, 2007).

Penggunaan IT-BSC dibanding *traditional BSC* dalam penelitian ini karena ruang lingkup organisasi yang di teliti adalah organisasi TI. Perspektif dalam IT-BSC juga berbeda dengan *traditional BSC* yang menekankan bahwa organisasi TI tidak hanya dinilai dari pencapaian finansial saja, namun seberapa besar berkontribusi terhadap bisnis perusahaan. Selain itu, pengguna mereka adalah pegawai internal dan kontribusi mereka dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen (Van Grembergen dan Van Bruggen, 1997) sehingga lebih cocok digunakan untuk rencana strategis organisasi TI dibandingkan *traditional balanced score card* dari Kaplan.

Rencana Strategis organisasi TI harus dapat diimplementasikan sehingga dalam proses cascading BSC digunakan pula analisis value chain dan critical success factor (CSF). Analisis value chain digunakan untuk mendapatkan aktivitas, layanan, dan sumber daya yang dilakukan dalam operational. Hasil dari value chain nantinya akan digambarkan pada perspektif operational excellence pada IT – BSC. Untuk dapat mencapai target dari sasaran strategi maka dilakukan analisis CSF, untuk mendapatkan beberapa hal kunci yang sangat penting untuk mencapai target. Setelah CSF terdefinisi maka digunakan analisis SWOT untuk mendapatkan CSF mana yang sesuai dengan kondisi organisasi TI di PTPN X, dengan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kekurangan, mengoptimalkan kesempatan, dan memperisai diri dari ancaman. Setelah CSF untuk organisasi TI terpilih maka barulah ditentukan KPI untuk mengukur kinerja dari rencana strategis organisasi TI. Tabel 1 akan menunjukkan perbedaan *traditional BSC* dari IT BSC.

Tabel 1
Pembandingan Traditional BSC dengan IT BSC

Traditional BSC	IT BSC
Financial	Corporate Contribution
Customer	Customer Orientation
Internal Business Process	Operational Excellence
Learning & Growth	Future Orientation

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam jurnal ini adalah terbagi menjadi tiga bagian sebagai berikut.

1. Pengambilan data dengan kuesioner, wawancara, dan *focus group discussion*.
2. Analisis data dengan *cascading balanced scorecard*.
3. Pembentukan *strategic map* untuk IT BSC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan langkah-langkah cascading BSC untuk mendapatkan strategi BSC.

1. Tujuan Organisasi TI

Tujuan organisasi TI dapat tecermin dalam visi dan misi organisasi TI yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan.

Visi organisasi TI adalah “menjadikan teknologi informasi berperan penting terhadap tercapainya perusahaan agroindustri yang terkemuka dan berwawasan lingkungan.”

Sedangkan untuk misi organisasi PTPN X adalah sebagai berikut.

1. Menyediakan sistem TI yang mendukung bisnis dan efisiensi perusahaan secara langsung.
2. Memberikan pelayanan TI sesuai dengan best practice dunia.
3. Menyediakan sarana dan prasarana TI yang menjamin kelancaran penggunaan sistem TI dan kemudahan pengguna.
4. Terlibat secara aktif dalam lingkup nasional dalam hal peningkatan produktivitas industri gula dan tembakau.

2. Relevansi Organisasi TI

Pada bagian ini akan dicari SS bisnis yang langsung didukung oleh organisasi TI. Sasaran strategi (SS) “peningkatan dukungan IT dan teknologi” pada perspektif learning and growth dapat secara langsung didukung oleh organisasi TI. Tentu saja penggunaan IT berhubungan langsung dengan organisasi TI, sedangkan penggunaan teknologi lainnya seperti otomatisasi juga dapat didukung langsung. SS bisnis yang lain tidak memiliki keterkaitan langsung dengan tupoksi organisasi TI walaupun juga dapat di

dukung oleh tupoksi organisasi TI secara tidak langsung.

3. Pelanggan Organisasi TI

Pelanggan organisasi TI adalah pihak-pihak yang menikmati layanan TI. Dalam penelitian ini pelanggan organisasi TI dibagi menjadi dua kelompok yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pelanggan yang berasal organisasi yang sama dengan TI yaitu sekretaris perusahaan. Staff TI sendiri juga merupakan bagian dari pelanggan layanan TI yang disediakan. Berikut adalah pelanggan organisasi TI.

Tabel 2 Tabel Data Pelanggan Organisasi TI

No.	Pelanggan Internal	Pelanggan Eksternal
1	Sekretaris perusahaan	Direksi
2	Manajer TI	Kadiv Business Process Owner (BPO)
3	Koordinator perencanaan	General Manager Pabrik Gula
4	Koordinator pengembangan	General Manager Tembakau
5	Koordinator layanan & infrastruktur	Petani Tebu
6	Asisten perencanaan	User SAP
7	Asisten pengembangan	User Program Turunan
8	Asisten layanan & infrastruktur	

4. Aktivitas Organisasi TI

Tupoksi atau jobdesc adalah pekerjaan rutin yang dilakukan oleh anggota organisasi TI. Sedangkan output organisasi TI adalah hasil dari pekerjaan organisasi TI. Untuk setiap tupoksi selalu memiliki setidaknya 1 output. Data tupoksi diperoleh dari dokumen arsitektur organisasi dan SDM TI PTPN X tahun 2014. Aktivitas organisasi TI adalah tabulasi antara jobdesc, output, pelaksana tugas, dan pelanggan organisasi TI.

5. Identifikasi Harapan Pelanggan

Pada bagian ini dilakukan wawancara dengan semua pelanggan organisasi TI terhadap

layanan yang diperoleh. Terdapat 17 kelompok harapan pelanggan. Harapan tersebut adalah seperti dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Kelompok Harapan Pelanggan

No.	Group Harapan Pelanggan
1	RJPP perusahaan dan RJPP TI, renstra TI yang selaras dengan RJPP perusahaan, rencana solusi TI untuk mendukung bisnis
2	Kontribusi organisasi TI terhadap bisnis perusahaan
3	Solusi, portofolio, dan project TI yang diharapkan pengguna
4	Akses dan ketersediaan informasi yang luwes untuk direksi dan manajemen dalam pengambilan keputusan
5	Pengelolaan anggaran dan investasi TI yang memiliki kontribusi terhadap bisnis, serta biaya operasional yang hemat tapi berkualitas
6	Inovasi TI dan update system yang tidak mengganggu produksi
7	Penyelesaian tugas khusus dari direksi dengan memuaskan
8	Pembuatan laporan dan dokumentasi oleh staff TI tanpa mengganggu layanan TI
9	Dukungan TI terhadap business process improvement
10	SOP investasi TI, SOP organisasi TI dan tata kelola TI yang best practice
11	Pengelolaan service level agreement (SLA)
12	Risiko implementasi dan keamanan sistem TI
13	Produktivitas staff TI
14	Rencana kerja, anggaran, inisiatif TI, training, dan portofolio TI
15	Training terhadap user system TI, technical support, pengawalan implementasi system, update system, dan respons terhadap penanganan insiden dan problem
16	Pembuatan spesifikasi kebutuhan untuk setiap solusi TI
17	Kepuasan pelanggan TI terhadap solusi dan layanan TI

7. Penentuan Strategi

Pada bagian sebelumnya sudah diketahui apa isu atau harapan pelanggan yang di inginkan. Analisis tersebut menghasilkan 10 strategi berikut.

Keterangan Sasaran Strategi (SS) Organisasi TI

1. “Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis”, adalah strategi di mana nilai kontribusi TI tidak hanya dilihat berdasarkan dari sisi finansial saja tapi seberapa besar TI dapat

mendukung bisnis perusahaan. Portofolio solusi, sistem, dan layanan TI berdasar RJPP IT, memiliki kontribusi yang besar untuk bisnis, dan selalu di evaluasi setiap tahun. Hasil program dan proyek TI dapat secara efektif dan efisien dapat meraih visi misi TI dan memiliki kontribusi terhadap bisnis perusahaan. Biaya layanan TI harus berbanding lurus dengan kontribusi yang diberikan terutama pengambilan keputusan oleh direksi dan BPO dalam menjalankan strategi bisnis. SS “pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis” adalah rencana strategi yang harus diraih oleh organisasi TI. SS ini merupakan tujuan utama dari organisasi TI untuk dapat dikatakan berhasil. SS ini berada di perspektif paling atas yaitu pada corporate contribution. Semua SS pada strategic map IT bertujuan untuk mendukung SS ini. Dengan SS ini maka semua aktivitas TI bertujuan untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya untuk bisnis, bukan hanya untuk kepentingan organisasi TI sendiri.

2. “Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI”, adalah strategi di mana pelanggan TI dapat puas dengan layanan yang diberikan oleh IT. Semua Tugas khusus dari direksi dapat diselesaikan dengan baik. Direksi, BPO, dan user puas terhadap aplikasi dan layanan TI. SS “pemenuhan kebutuhan pelanggan TI” terdapat pada perspektif user orientation yang memang berfokus pada pemenuhan ekspektasi pelanggan TI. Karena SS ini sangat bergantung kepada kepuasan pelanggan maka aktivitas-aktivitas pada SS ini berfokus pada bagaimana layanan dan solusi TI dapat terdeliveri dengan baik. Hal ini mengharuskan SS pada operational excellence yang men-support SS ini harus berjalan dengan baik.
3. “Peningkatan dukungan TI dan teknologi”. Strategi di mana organisasi TI dapat mendu-

kung kebijakan, strategi, dan business improvement dari perusahaan. Mendukung fungsi bisnis yang strategis, membantu dalam penghematan proses bisnis, dan cepat dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebijakan baru perusahaan. Selain itu, seluruh anggota organisasi TI dapat melakukan update fungsi TI sesuai hasil evaluasi dan master plan TI, memberikan sosialisasi, training, dan pendampingan terhadap technical support dan user TI, menjalin hubungan dengan pihak eksternal untuk memberikan percepatan solusi TI, mendokumentasi perubahan dan konfigurasi sistem TI, melakukan pengawalan ketika terjadi update fungsi dan bug di sistem TI, serta merespons helpdesk dengan cepat. SS ini terdapat di perspektif operational excellence di mana fungsinya menghubungkan aktivitas TI yang terdapat dalam IT value chain dengan SS di atasnya, sehingga semua hasil solusi TI yang terdeliveri akan terwujud menjadi dukungan IT untuk memenuhi kepuasan user dan mendapatkan kontribusi yang besar.

4. “Peningkatan IT good services”, adalah strategi dalam meningkatkan layanan TI baik berupa stabilitas infrastruktur dan jaringan, respons terhadap permasalahan sistem TI, helpdesk yang efektif, pengendalian risiko TI dan nilai SLA yang selalu terjaga dan ter-update, layanan yang dapat memuaskan pelanggan dan membuat aktif penerima layanan. Respons terhadap permintaan layanan di helpdesk cepat dan selesai tepat waktu. layanan TI dapat mendukung proses bisnis dan meningkatkan kinerja penerima layanan. Strategi ini juga bertujuan untuk meningkatkan jaminan layanan TI yang baik, software maupun hardware berjalan normal, terutama saat

masa giling serta kualitas dan risiko TI dapat dikendalikan.

5. “Operasional TI yang efektif dan efisien”, adalah strategi untuk membuat biaya layanan TI yang optimal, hemat, efektif dan efisien, disesuaikan dengan kebutuhan dan skala prioritas, serta menghasilkan solusi TI yang baik. sistem laporan pertanggungjawaban yang baik dan secara berkala dalam hal inovasi, update proses bisnis yang di dukung, kendala yang terjadi, kontribusi IT, perbandingan layanan TI dan biaya layanan, laporan kegiatan, dan laporan evaluasi kinerja. Selain itu, SOP investasi TI mengacu pada SOP pengadaan yang sudah ditetapkan perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif operational excellence dan menjadi bagian dari IT – value chain.

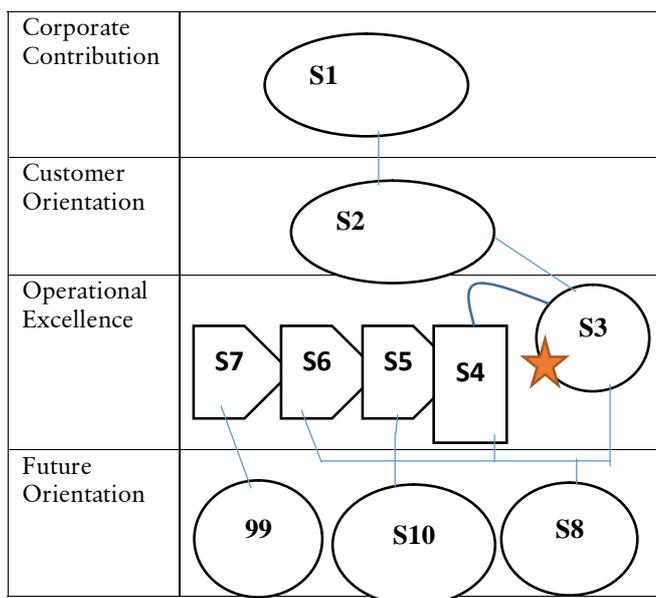
6. “Penggunaan aplikasi prima”, adalah strategi untuk menggunakan portofolio solusi dan Sistem TI yang berorientasi pada best practice dan didukung oleh sistem turunan untuk mengontrol dan mendukung proses bisnis. Aplikasi yang digunakan mudah untuk di evaluasi. Dengan strategi ini maka sistem TI diharapkan memiliki jangkauan usia yang panjang, mengefisienkan fungsionalitas dan biaya proses bisnis, konsisten digunakan oleh BPO, dan bisa diakses di berbagai media termasuk mobile. Informasi yang dihasilkan dari sistem atau aplikasi TI cepat dan mudah untuk diakses serta selalu ter-update baik dalam bentuk laporan maupun dashboard yang berbasis grafis dan mobile sehingga dapat memberikan gambaran kondisi perusahaan untuk pengambilan keputusan. Selain itu, strategi ini menghasilkan aplikasi untuk memudahkan monitoring kebun dan memudahkan operasional bisnis. Terintegrasi dengan

knowledge management system (KMS) di mana KMS juga menyediakan tutorial ketika ada masalah dan terhubung dengan helpdesk. Aplikasi yang digunakan selalu ter-update dan mengikuti perkembangan teknologi namun tetap memiliki kontribusi bagi perusahaan. Aplikasi juga mudah untuk dilakukan update secara berkala dan tidak mengganggu operasional perusahaan terutama saat musim giling. Risiko dari sistem yang digunakan dapat dikendalikan. Setiap ada Perubahan dan transisi TI dapat berjalan dengan lancar dengan change and risk management yang sudah didefinisikan sebelumnya. SS ini menjadi bagian dari build dalam IT-value chain pada perspektif operational excellence.

7. “Perencanaan TI yang baik” adalah strategi untuk memunculkan rencana kerja TI dan rencana dukungan TI terhadap bisnis sehingga dapat memunculkan kontribusi yang maksimal untuk bisnis. Dengan strategi ini maka rencana kerja, solusi, portofolio, informasi, dan anggaran tahunan TI yang dibuat di awal tahun dan diturunkan dari RJPP departemen TI dapat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan, memiliki analisis risiko dan kontribusi yang dicapai, sesuai dengan rencana strategi (renstra) TI, sesuai dengan masterplan TI dan mencakup kebutuhan dari business process improvement. Usulan rencana kerja yang diusulkan oleh Asman, perencanaan TI selaras dengan renstra TI. Kerangka kerja TI yang disusun oleh perencanaan TI menjadi standar bagi seluruh karyawan dalam organisasi TI. Selain itu seluruh proyek insidental yang akan dibangun, tetap membutuhkan analisis dari bagian perencanaan TI terlebih dahulu. Strategi ini juga mengharuskan setiap ada pengembangan sistem TI juga diikuti oleh spesifikasi kebutuhan yang melibatkan business process owner (BPO) dan user sebe-

lum akhirnya menjadi blueprint sistem. SS ini adalah inputan awal untuk IT-Value Chain pada bagian plan sehingga masuk dalam perspektif operational excellence.

8. “Pengimplementasian IT good governance” adalah strategi di mana kebijakan dan SOP organisasi TI yang dibuat dan disahkan direksi sesuai dengan tata kelola best practice. Kebijakan dan standar operasional dan prosedur (SOP) untuk perencanaan, pengembangan, dan layanan & infrastruktur TI serta change management TI juga mengacu pada tata kelola best practice. SOP dan kebijakan TI terdokumentasi dan mengacu pada framework yang baik. Standar baku keamanan juga menggunakan tata kelola best practice. SOP investasi TI menjadi transparan dan sesuai dengan SOP pengadaan barang dan jasa dari perusahaan. SS ini terdapat dalam perspektif future orientation karena bertujuan untuk menguatkan organisasi TI ke depan.
9. “Penyelarasan TI dengan strategi bisnis”. Strategi untuk menghasilkan RJPP departemen TI yang selaras dengan RJPP perusahaan, rencana strategis (renstra) TI selaras dengan renstra perusahaan. Selain itu, dengan strategi ini maka kontribusi TI tidak hanya dihitung berdasar sisi finansial saja tetapi seberapa besar TI mendukung bisnis. Solusi dan portofolio TI nantinya akan mendukung kebijakan perusahaan. Produktivitas organisasi TI sesuai dengan harapan dan kebutuhan bisnis perusahaan. Hasil dari strategi TI, enterprise architecture, inovasi, dan portofolio TI dapat meraih visi misi TI, serta sebagian besar proses bisnis terkendali oleh TI. SS ini terdapat dalam future orientation karena ketika sudah dilakukan penyelarasan semua aktivitas TI terhadap bisnis perusahaan maka semua solusi TI yang diberikan akan memengaruhi dan mendukung bisnis.

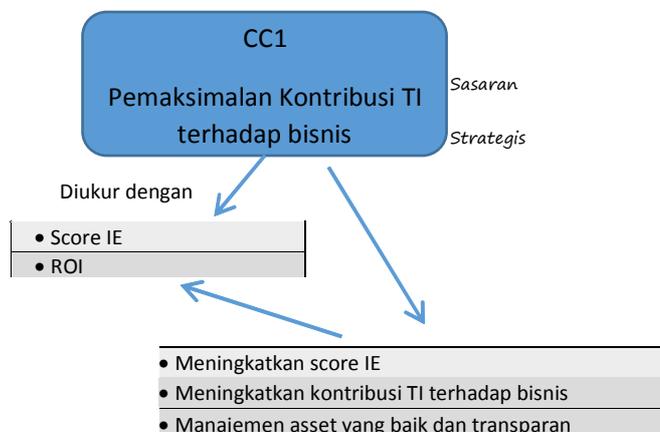


Gambar 1 Hubungan antar-Strategi (Strategic Map)

10. “Personel TI yang kompeten dan termotivasi”. Strategi ini untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi staff TI sehingga dapat menghasilkan personel TI yang dapat membuat rencana kerja, upgrade kemampuan dan mengikuti teknologi, aktif dalam mengikuti dan memberikan training tentang TI, memonitor dan meminimalkan risiko layanan ke pengguna TI, memiliki produktivitas yang optimal, dapat dan cepat dalam merespons dan merumuskan solusi TI untuk mendukung proses bisnis, dan bisa membuat aplikasi atau portofolio solusi TI untuk mendukung proses bisnis. Dalam teori manajemen, sumber daya manusia (SDM) sudah menjadi asset penting dalam mencapai strategi perusahaan khususnya strategi TI. Hal ini dikarenakan eksekutor akhir dari strategi adalah SDM itu sendiri. Tanpa SDM yang terampil dan termotivasi maka aktivitas dari strategi tidak akan berjalan dengan baik. Itulah kenapa SS ini berhubungan dengan semua SS dalam operational excellence. Hubungan antar-strategi dapat dilihat pada Gambar 1.

8. Penyusunan Critical Success factor

Dalam penyusunan rencana strategis, setelah *strategic map* terbentuk maka ditentukan *key performance indicator* (KPI) dan inisiatif strategi untuk mencapai KPI tersebut. Untuk menghasilkan tiga hal tersebut maka penelitian ini menggunakan metode *analisis critical success factor* (CSF). Untuk menghasilkan target dan inisiatif strategi yang masuk akal untuk dijalankan maka pemilihannya juga mempertimbangkan SWOT dari organisasi TI. Berikut adalah gambaran dari proses CSF pada penelitian ini.



Gambar 2 Contoh Proses CSF

Proses CSF di atas menghasilkan inisiatif strategi sebagai berikut.

Sasaran Strategi	KPI	Inisiatif Strategi
CC1: Pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis	Score IE	1. Meningkatkan score IE
	ROI	1. Meningkatkan kontribusi TI terhadap bisnis 2. Manajemen aset yang baik dan transparan
CO1: Pemenuhan kebutuhan pelanggan TI	Indeks kepuasan user	1. Meningkatkan ukuran kepuasan user 2. Monitoring dan evaluasi terhadap harapan user
OE1: Perencanaan TI yang baik	% jumlah proses bisnis dan kebijakan yang di-support TI	1. Meningkatkan pengaruh TI terhadap process business improvement 2. Meningkatkan IT leadership
	% solusi TI yang selesai tepat waktu dan dengan spesifikasi sesuai kebutuhan bisnis	1. Penyusunan RE yang baik untuk setiap solusi TI yang dibangun 2. Manajemen project yang baik untuk tiap solusi TI yang dibangun
OE2: Penggunaan aplikasi prima	% penggunaan sistem TI oleh user	1. Meningkatkan keluwesan IT (IT Agility) 2. Pembangunan aplikasi yang multi-platform
	% Sistem yang dibuat sesuai portofolio TI	1. Evaluasi project TI terhadap portofolio TI
	Usia sistem TI	1. Pengintegrasian seluruh sistem TI 2. Update sistem TI mengikuti kemajuan teknologi
OE3: Operasional TI yang efektif dan efisien	Tingkat kepatuhan TI terhadap <i>internal policies</i>	1. Audit IT baik oleh internal perusahaan (biro SPI) atau audit TI konsultan eksternal
	Biaya operasional TI	1. Mengoptimalkan aset dan sumber daya dalam organisasi TI 2. Penghematan biaya TI
OE4: Peningkatan <i>IT good services</i>	Jumlah sistem down karena infrastruktur dan jaringan	1. Menggunakan teknologi infrastruktur dan jaringan yang memiliki garansi dan jaminan pemakaian yang baik 2. Update SLA 3. Penyediaan fasilitas call center untuk mendukung helpdesk
	Jumlah permintaan helpdesk yang terselesaikan	1. Memaksimalkan knowledge management system
OE5: Peningkatan dukungan IT dan teknologi	% proses bisnis yang didukung IT	1. Pendefinisian skala prioritas solusi TI 2. Strategi implementasi TI yang baik sehingga solusi TI dapat diterima oleh pengguna dengan baik pula
	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk update fungsi sistem TI	1. Dokumentasi konfigurasi dan perubahan sistem yang baik.

FO1: Pengimplementasian IT good governance	Nilai risiko investasi TI	1. Transparansi investasi TI 2. feasibility study untuk setiap investasi TI
	Nilai risiko terhadap proses bisnis akibat implementasi TI	1. Penggunaan tata kelola best practice
FO2: Penyelarasan TI dengan strategi bisnis	Nilai risiko security system TI Jumlah proses bisnis yang dikendalikan oleh TI	1. Penggunaan tata kelola best practice 1. Penyusunan RJPP departemen TI hasil turunan dari RJPP perusahaan 2. Melakukan audit dan evaluasi terhadap kinerja departemen TI
	Pencapaian terhadap visi misi IT	1. Peningkatan keselarasan TI terhadap RJPP perusahaan
FO3: Personel TI yang termotivasi dan kompeten	Jumlah inovasi TI yang dihasilkan	1. Pemberian bonus berdasarkan pencapaian kinerja staff
	Jumlah sertifikasi dan training yang dimiliki staff TI	1. Training yang tersertifikasi untuk peningkatan pengetahuan staf IT

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini menghasilkan 10 SS yang saling berkaitan. SS tersebut adalah: “pemaksimalan kontribusi TI terhadap bisnis”, “pemuahan kebutuhan pelanggan TI”, “perencanaan TI yang baik”, “penggunaan aplikasi prima”, “operasional TI yang efektif dan efisien”, “peningkatan IT good services”, “peningkatan dukungan IT dan teknologi”, “pengimplementasian IT good governance”, “penyelarasan TI dengan strategi bisnis”, dan “personel TI yang termotivasi dan kompeten”. 10 SS tersebut disusun saling berhubungan dalam strategic map yang dibagi dalam empat perspektif yaitu 1 SS di corporate contribution (CC), 1 SS di customer orientation (CO), 5 SS di operational excellence (OE), dan 3 SS di future orientation (FO) .
2. Dalam strategic map, SS digambarkan mendukung visi misi organisasi TI yang merupakan

turunan dari visi perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa SS tersebut selaras dan mendukung bisnis perusahaan. Frasa visi misi organisasi TI yang didukung langsung oleh SS adalah perusahaan “terkemuka” dan “berwawasan lingkungan” pada visi, “mendukung bisnis”, “efisiensi perusahaan”, “best practice dunia”, “kelancaran penggunaan system TI”, “kemudahan pengguna”, “lingkup nasional”, dan “peningkatan produktivitas” pada misi.

3. Pada analisis CSF menghasilkan 21 KPI untuk mengukur 10 SS tersebut dan 33 inisiatif atau program untuk memenuhi KPI tersebut. 21 KPI tersebut merupakan ukuran-ukuran yang ingin dicapai dari SS terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Ward, John & Peppard. 2002. *Strategic Planning For Information System*. John Wiley & Sons, LTD.

- Rockart, J. 1988. The Line Takes Leadership – IS Management in a wired Society. *Sloan Management Review*.
- Luis, Suwardi & Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia.
- Applegate, M.; Lynda, Robert; D. Austin; & F. Warren Mcfarlan. 1999. *Corporate Information System Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Van Grembergen, Wim, Ronald Saul, & Steven de Haes. 2000. *Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group*. University of Antwerp (UFSIA)-ITAG RESEARCH INSTITUTE.
- Evans, D. Nicholas. “The IT Paradox: a Diminished Role in Technology, but Greater Clout in the Business”. 7 Mei 2012. <http://www.computerworld.com/article/250-3872/it-transformation/the-it-paradox—a-diminished-role-in-technology—but-greater-clout-in-the-business.html>
- Hiner, Jason. “IT as Profit Center versus Cost Center: State of the Ergument”. 1 Oktober 2014. <http://www.zdnet.com/article/it-as-profit-center-versus-cost-center-state-of-the-argument/>
- Betz, Charles. “IT4IT Overview”. 13 September 2014. <http://www.slideshare.net/alphas0ng/it4-it-presentation>
- Wang, Dong Hong. 2012. *Cobit 5 Enabling Process*. ISACA.

