

PEMBUATAN IT BALANCED SCORECARD PADA PT. KARYA PUTRA SURYA GEMILANG (KPSG)

Nama Mahasiswa : Faustina Sari Septriani
NRP : 5209 100 008
Jurusan : Sistem Informasi FTIf – ITS
Dosen Pembimbing I : Hanim Maria Astuti, S.Kom, M.Sc
Dosen Pembimbing II : Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom

ABSTRAK

Melakukan pengukuran kinerja terhadap kinerja dari divisi TI pada perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan tersebut. Persaingan global yang terjadi pada setiap perusahaan sangatlah ketat dan berpengaruh bagi kelangsungan perusahaan tersebut sehingga, suatu perusahaan harus dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu kinerja sebuah perusahaan haruslah dapat menyesuaikan dengan perkembangan jaman. Dengan kejadian tersebut menuntut sebuah perusahaan untuk dapat melakukan peningkatan produktivitas kinerja dari semua divisi yang dimilikinya untuk menunjang proses bisnis dari perusahaan tersebut.

Pada hakikatnya perusahaan menganggap bahwa mereka sudah berhasil dengan hanya melakukan pengukuran kinerja yang diukur secara finansial tetapi sesungguhnya itu tidak mencerminkan bahwa perusahaan tersebut sudah berhasil. Berdasarkan hal tersebut perlu dikembangkan solusi dengan konsep IT Balanced Scorecard. Konsep IT Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja terhadap TI yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang akan diukur dengan empat perspektif yang dimiliki IT Balanced Scorecard yaitu (1)

Corporate Contribution, (2) User Orientation, (3) Operational Excellence, dan (4) Future Orientation. Hasil yang akan dicapai pada tugas akhir ini adalah digunakan sebagai pedoman atau acuan bagi perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) untuk dapat mengukur kinerja TI yang dimiliki sehingga perusahaan dapat dengan mudah menyusun perbaikan kinerja TI.

Kata kunci: Pengukuran kinerja TI, IT Balanced Scorecard

THE MAKING OF IT BALANCED SCORECARD AT PT. KARYA PUTRA SURYA GEMILANG (KPSG)

Nama Mahasiswa : Faustina Sari Septriani
NRP : 5209 100 008
Jurusan : Sistem Informasi FTIf – ITS
Dosen Pembimbing I : Hanim Maria Astuti, S.Kom, M.Sc
Dosen Pembimbing II : Ir. Achmad Holil Noor Ali, M.Kom

ABSTRACT

Measurement of performance against the performance of the employees of a company is something that is very important for the progress of the company. Global competition is happening at every company is tight and influential for the survival of the company so, a company must be able to compete with other companies. Therefore, the performance of a company must be able to adapt to the changing times. In these circumstances requires a company to be able to enhancing the productivity performance of all its divisions to support the business processes of the company.

In essence, companies assume that they've managed to do just that performance measurement sesungguhnya measured financially but it does not reflect that the company has been successful. Based on the need to develop solutions to the IT Balanced Scorecard concept. Concept IT Balanced Scorecard is a performance measurement of the IT which is owned by a company that will be measured by the four perspective that is owned IT Balanced Scorecard (1) Corporate Contribution, (2) User Orientation, (3) Operational Excellence, and (4) Future Orientation . Results to be achieved in this thesis is used as a guide or reference for PT. Surya Putra Karya Gemilang (KPSG) to be able to

measure the performance of IT held that the company can easily compose improved IT performance.

Keywords: measurement of IT performance, IT Balanced Scorecard

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Berikut ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang akan mendukung pembuatan tugas akhir ini, yaitu mengenai strategi, visi dan misi, *balanced scorecard*, *IT balanced scorecard*, *cascading*, pengukuran kinerja dan *Key Performance Indicators (KPI)* dan inisiatif strategi.

2.1 Strategi

Kata strategi diambil dari bahasa Yunani yaitu “*Strategia*” yang berarti seni dalam perang oleh seorang panglima perang. Menurut pengetahuan umum, strategi dapat diartikan sebagai cara untuk mendapatkan suatu hasil atau tujuan. Sebuah strategi yang baik, terdapat koordinasi tim, mempunyai tema, dan dapat mengidentifikasi suatu masalah dengan menggunakan faktor-faktor tertentu secara rasional dan efisien.

Strategi adalah suatu proses dalam menentukan suatu tujuan oleh perusahaan agar proses bisnis perusahaan tercapai. Dalam menjalankan operasional perusahaan, pimpinan perusahaan selalu dibuat bimbang dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah. (Morrisey, 1995).

Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang dapat mengintegrasikan antara tujuan utama dengan rangkaian kejadian yang ada. Strategi perusahaan seringkali mengandung prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi serta tujuan perusahaan, serta langkah yang dipakai oleh perusahaan yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. (Wibisono, 2006).

2.1.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses pemilihan tujuan perusahaan, menentukan program strategi, dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan

telah diimplementasikan dengan baik. Selain itu, perencanaan strategi juga merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam perencanaan jangka panjang, dibutuhkan pengambilan keputusan atas program kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk beberapa tahun ke depan. (Govindarajan et.al., 2001;300).

2.1.2 Pentingnya Perencanaan Strategi

Bagi perusahaan perencanaan strategi dibuat karena:

1. Memberikan kerangka dasar bagi perencanaan - perencanaan lainnya
2. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah untuk memahami bentuk perencanaan lainnya.
3. Merupakan titik permulaan bagi penilaian kegiatan manajer dan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis bagi perusahaan merupakan sangat penting, karena tanpa strategi dalam mengelola suatu perusahaan, maka pimpinan seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Perencanaan strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dalam membuat suatu perencanaan dan pengambilan keputusan. Pimpinan perusahaan dituntut untuk menyusun strategi yang cocok bagi perusahaan agar perusahaan tersebut dapat berkembang menjadi lebih besar.

2.2 Visi dan Misi

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah perusahaan atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari perusahaan atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. (Wibisono, 2006).

Dalam visi suatu perusahaan terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan perusahaan di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler, Visi adalah pernyataan tentang tujuan perusahaan yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. (Nawawi, 2000).

Visi dan misi yang baik adalah menggambarkan tujuan suatu organisasi. Berikut ini merupakan kriteria visi dan misi yang efektif bagi perusahaan :

1. Sesuai dengan roh zaman dan semangat perjuangan organisasi.
2. Mampu menggambarkan sosok perusahaan idaman yang mampu memikat hati orang.
3. Mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
4. Mudah dipahami karena diungkapkan dengan elegan sehingga mampu menjadipanduan taktis dan strategis.
5. Memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan para stakeholder organisasi.
6. Mengungkapkan keunikan perusahaan dan menyarikan kompetensi khas perusahaan tersebut yang menjelaskan jati dirinya dan apa yang mampu dilakukannya.
7. Ambisius, artinya mampu mengkiristalkan keindahan, ideal kemajuan, dan sosok perusahaan dambaan masa depan, sehingga mampu meminta pengorbanan dan investasi emosional dari segenap stakeholder organisasi.(Sinamo, 2005).

2.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

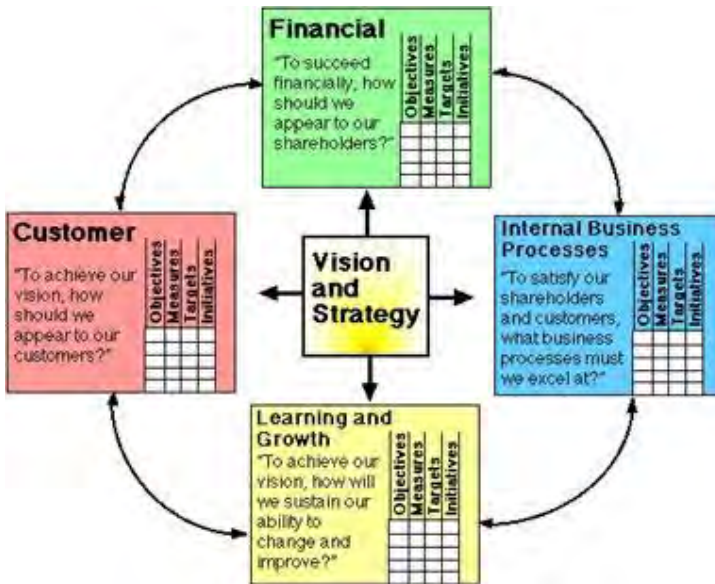
Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard (BSC)* adalah alat yang menyediakan untuk para manajer dalam melakukan suatu pengukuran secara

komprehensif serta mencari solusi terbaik agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan menggunakan sasaran strategi. Metode ini meliputi aset *intangible* yang dimobilisasi dan dikombinasikan aset *tangible* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul. (Kaplan & Norton, 2000)

BSC merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang dapat menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tindakan nyata. *BSC* adalah salah satu alat yang dapat membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnis perusahaan. Selain itu, dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi.

2.3.1 Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (*BSC*) membagi kinerja dalam 4 perspektif pokok, yaitu *Financial*, *Customer*, *Learning & Growth*, dan *Internal Business Process*. *Perspektif Balanced Scorecard* dapat menunjukkan suatu perusahaan dari empat perspektif. Selain itu, dapat digunakan untuk mengembangkan matrix, mengumpulkan data, dan menganalisis masing-masing perspektif.



Gambar 2.3-1 : Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

1. Perspektif Finansial

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimiliki. Tahapan yang diperlukan untuk mendeteksi keberadaan industri tersebut antara lain : *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*. Dari tahapan perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi yang berbeda-beda.

Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang harus dilakukan suatu perusahaan, yaitu (Kaplan & Norton, 2000) :

1. Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi
2. pendapatan yang dimiliki suatu perusahaan bisnis,
3. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
4. Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. *Perspektif Customer*

Perspektif *Customer* mengidentifikasi tentang kondisi customer dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor perusahaan. Segmen yang telah dipilih mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu (Kaplan & Norton, 2000):

- Pengukuran Pangsa Pasar, pengukuran dilakukan terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah customer, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.
- *Customer Retention*, pengukuran dilakukan dengan mengetahui besarnya *presentase* pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- *Customer Acquisition*, pengukuran dilakukan melalui *presentase* jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.
- *Customer Satisfaction*, pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, antara lain: survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau *personal interview*.
- *Customer Profitability*, dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing (ABC)*.

3. *Perspektif Learning and Growth*

Pentingnya suatu perusahaan untuk terus memperhatikan karyawan, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan maka akan meningkat pula kinerja karyawan dalam bekerja. Perusahaan juga tidak akan kesulitan dalam pencapaian tujuan utama perusahaan (Kaplan & Norton, 2000).

4. *Perspektif Internal Business Process*

Perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan. (Kaplan & Norton, 2000)

2.3.2 Tahapan *Balanced Scorecard (BSC)*

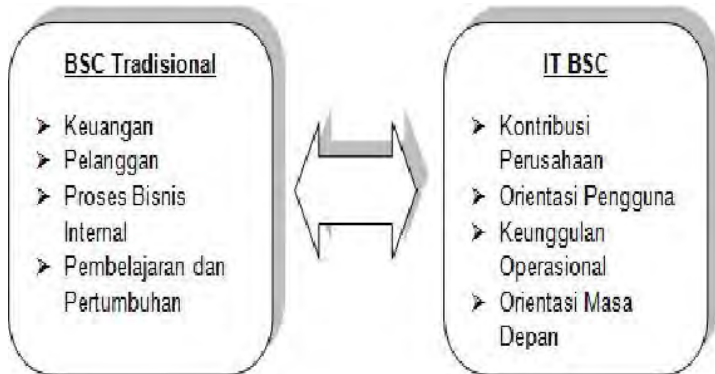
Beberapa langkah awal mrngimplementasikan *Balanced Scorecard (BSC)* (Zingales_et.al., 2002) :

1. Memperjelas visi dan strategi perusahaan
2. Mengembangkan sasaran strategis :
 - Mengidentifikasi prooses bisnis yang ada dimana sustainabilitas dapat menambah nilai dan memperbaiki kinerja.
 - Menentukan bagaimana program lingkungan yang ada mendukung sasaran sustaunabilitas dalam perspektif pelanggan dan finansial.
 - Belajar bagaimana sustaunabilitas dapat menggantikan prosaes dan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis.
4. Membimbing setiap *SBU (strategic business unit)* mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan.

2.4 *IT Balanced Scorecard (IT BSC)*

Pada tahun 1997, Van Grembergen dan Van Bruggen mengadopsi *Balanced Scorecard (BSC)* untuk digunakan pada Perusahaan Departemen Teknologi Informasi. Departemen Teknologi Informasi merupakan penyedia layanan internal maka perspektif yang digunakan harus diubah dan disesuaikan. Dengan melihat pengguna adalah pegawai internal dan kontribusi mereka

dinilai berdasarkan pandangan pihak manajemen maka mereka mengajukan perubahan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.4-1: Perspektif IT Balanced Scorecard (IT BSC)

Penggunaan *IT Balanced Scorecard (IT BSC)* merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk membantu penyelarasan teknologi informasi dan bisnis. Tujuannya adalah membuat sebuah fasilitas bagi pelaporan manajemen, menumbuhkan konsensus diantara stakeholder kunci mengenai tujuan strategiteknologi informasi, menunjukkan efektifitas dan nilai tambah dari teknologi informasi dan mengkomunikasikan kinerja, resiko dan kemampuan teknologi informasi. (Grembergen, 2000)

2.4.1 Perspektif IT BSC

IT Balanced Scorecard (IT BSC) juga terbagi menjadi empat perspektif yaitu kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, keunggulan operasional dan orientasi masa depan.

1. Perspektif kontribusi perusahaan

Perspektif kontribusi perusahaan adalah perspektif yang mengukur kinerja TI berdasarkan pandangan manajemen eksekutif, para direktur dan *shareholder* untuk melihat kinerja

departemen TI apakah sistem atau aplikasi yang dipilih atau di buat tepat bagi perusahaan.

2. Perspektif orientasi pengguna

Perspektif orientasi pengguna merupakan perspektif yang mengukur kinerja TI berdasarkan cara pandang dari pelanggan divisi TI. Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki sehingga perusahaan dapat memperoleh berbagai ukuran pelanggan yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas.

3. Perspektif keunggulan operasional

Perspektif keunggulan operasional adalah perspektif yang melakukan penilaian kinerja TI berdasarkan cara pandang manajemen TI itu sendiri atau pihak yang berkaitan dengan audit dan pihak yang menetapkan aturan-aturan yang digunakan.

4. Perspektif orientasi masa depan

Perspektif orientasi masa depan adalah perspektif yang melakukan penilaian kinerja TI berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri. Pada perspektif terakhir ini akan menyiapkan infrastruktur organisasi yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Kemampuan organisasi untuk dapat menghasilkan produk atau jasa di masa mendatang dengan kemampuan layanan yang memuaskan harus dipersiapkan mulai dari saat ini. Pihak manajemen harus dapat memperkirakan tren di masa mendatang dan membuat langkah - langkah persiapan dalam mengantisipasinya.

2.4.2 Tahapan Menggunakan *IT BSC*

Tahapan menggunakan *IT Balanced Scorecard* suatu perusahaan, yaitu (Grembergen, 2000) :

- a. Mempresentasikan konsep *IT/IS Balanced Scorecard* ke manajemen puncak dan manajemen SI.
- b. Pengumpulan data berupa informasistrategi perusahaan dan divisi SI.

- c. Mengembangkan *IT/SI Balanced Scorecard* berdasarkan tiga prinsip yang telah di standarisasikan oleh Kaplan dan Norton yaitu (Grembergen, 2000) :
1. Membangun hubungan sebab-akibat
 2. Adanya pendorong kinerja
 3. Pengukuran keuangan

Langkah-langkah dalam menerapkan *IT/IS Balanced Scorecard* secara efektif sebagai sistem manajemen strategis untuk perusahaan (Grembergen, 2000):

- a. Menjelaskan dan menerjemahkan visi, misi dan strategi dengan menggunakan hubungan sebab-akibat dan ukuran pendorong kinerja.
- b. Menghubungkan strategi individu dan kelompok dengan pengukuran *Balanced Scorecard*.
- c. Menghubungkan strategi kedalam alokasi sumber daya untuk menentukan target serta prioritas.
- d. Meninjau ulang data kinerja strategi dan penyesuaian strategi baru dengan strategi yang ada.

2.4.3 Korelasi *BSC* dan *IT BSC*

Pada dasarnya *IT Balanced Scorecard* merupakan bagian dari *Balanced Scorecard*. Dimana setelah sebuah perusahaan sudah memiliki *Balanced Scorecard* sebaiknya perusahaan juga memiliki *IT Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja TI yang dimiliki perusahaan. Berikut ini merupakan hubungan antara *BSC* dan *IT BSC* menurut (Grembergen, W. V. , 2000)

Tabel 2.4-3 : Korelasi BSC dan IT BSC

<i>Balanced Scorecard</i>		<i>IT Balanced Scorecard</i>	
Perspektif	Kata Kunci	Perspektif	Kata Kunci
Keuangan	• <i>Increase net income</i>	Kontribusi	• <i>Higher</i>
Pelanggan	• <i>Individual</i>		

<i>Balanced Scorecard</i>		<i>IT Balanced Scorecard</i>	
Perspektif	Kata Kunci	Perspektif	Kata Kunci
	<i>relationships</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>New distribution channels</i> 	perusahaan	<i>business value</i>
Proses bisnis internal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer relationship management</i> • <i>Electronic distribution channels and call centers</i> 	Orientasi pengguna	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Internal users</i> • <i>External users (consumers and businesses)</i>
		Keunggulan operasional	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business intelligence technology.</i> • <i>Web site technology</i>
Pembelajaran dan pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Teach employees to use the new approaches</i> 	Orientasi masa depan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Teach IT professionals and business users to use the new approaches.</i> • <i>Research into emerging technologies</i>

2.5 *Cascading*

Cascading adalah proses membangun *Balance Scorecard* pada tiap level organisasi. *Scorecard* tersebut sejajar dengan *Scorecard* perusahaan yang paling tinggi dengan mengidentifikasi tujuan strategi dan ukuran yang akan digunakan masing-masing departemen pada level bawah. Walaupun beberapa ukuran yang digunakan akan sama, sering kali *Scorecard* pada level bawah, terdiri dari ukuran yang menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi pada level tersebut (Niven, 2002).

Balance Scorecard pada level teratas seringkali yang digunakan oleh keseluruhan perusahaan, merupakan titik mulai dari suatu usaha *cascading* (Niven, 2002). Tujuan dan ukuran yang terdapat pada *scorecard* tersebut diturunkan kedalam level perusahaan berikutnya yang terdiri dari unit bisnis individu.

Proses *cascading* berkaitan dengan pengaruh perusahaan. Dalam membangun *Balance Scorecard*, pada level pertama ini, pertanyaan yang relevan adalah “ Apa yang dapat dilakukan pada level ini untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya?”.

➤ **Langkah Melakukan Cascading**

Sepuluh langkah *cascading Balanced Scorecard* perusahaan ke tingkat divisi dan individu:

1. Tujuan divisi analisis visi dan misi perusahaan.

Pada langkah awal proses melakukan *cascading BSC* ke divisi, hal yang dilakukan oleh perusahaan yaitu melakukan analisis visi dan misi divisi. Visi dan misi yang dimiliki oleh divisi haruslah sejalan dengan visi dan misi perusahaan dan pada umumnya visi dan misi divisi harus lebih spesifik daripada visi dan misi perusahaan.

2. Relevansi divisi.

Pada langkah kedua, hal yang dilakukan adalah mempelajari peta strategi perusahaan dengan cermat. Setelah itu mempelajari hubungan antara sasaran strategi yang ada di peta strategi perusahaan dengan tugas pokok dan proses inti dari

fungsi divisi, kemudian melakukan pemilahan Sasaran Strategi yang memiliki keterkaitan dengan divisi dan Sasaran Strategi mana yang kurang atau tidak relevan dengan divisi.

3. Mengidentifikasi pelanggan divisi

Pada langkah ketiga, pelanggan yang dilayani oleh divisi akan diidentifikasi dengan tepat. Dimana pelanggan yang termasuk adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

4. Aktivitas divisi (Mengidentifikasi tugas pokok dari divisi).

Pada langkah keempat, tugas pokok yang dimiliki oleh divisi akan diidentifikasi secara seksama. Tugas pokok divisi merupakan aktivitas atau tugas yang utama dijalankan oleh divisi tersebut.

5. Identifikasi harapan pelanggan.

Pada langkah kelima, merupakan hasil dari langkah kedua dan langkah ketiga. *Output* dari langkah ketiga dihubungkan dengan pelanggan yang ada dilangkah kedua, kemudian ditambahkan dengan ekspektasi dari pelanggan tersebut.

6. Menurunkan (*cascading*) sasaran strategi perusahaan ke divisi.

Pada langkah keenam, kembali merujuk pada langkah pertama dari proses *cascading* yaitu mengidentifikasi pengaruh divisi terhadap peta strategi perusahaan, sehingga dapat menentukan sasaran strategi yang perlu dimiliki oleh divisi untuk dapat menunjang tercapainya Sasaran Strategi perusahaan.

7. Memperhatikan isu-isu lokal.

Pada langkah ketujuh, merupakan serangkaian proses yang akan dilakukan untuk melengkapi peta strategi. Dengan memperhatikan harapan pelanggan yang ada pada langkah ke lima kemudian, akan di kombinasikan dengan strategi TI lain yang sudah diperoleh. Setelah, itu strategi-strategi TI tersebut dipetakan kedalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*.

8. Menyusun peta strategi divisi.

Pada langkah kedelapan ini, dilakukan identifikasi hubungan sebab-akibat diantara sasaran staretgi yang diturunkan

dari peta strategi perusahaan ke peta strategi divisi. Penyusunan hubungan sebab-akibat harus berfokus pada hubungan yang bersifat langsung.

9. Memilih KPI.

Pada langkah kesembilan ini, mengidentifikasi dan menentukan *Key Performance Indicator (KPI)* untuk setiap sasaran strategi TI yang akan diajukan.

10. Menentukan target dan inisiatif strategi

Pada langkah yang terakhir ini, setiap *KPI* yang sudah ditentukan diberi target agar dapat dilakukan pemantauan proses pencapaiannya.

2.6 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998).

Menurut pandangan tradisional, pengukuran kinerja adalah untuk memonitor kinerja bisnis dan mendiagnosa penyebab dari masalah. Fungsi utama dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk mengontrol operasi dalam organisasi. Dalam model umpan balik tradisional, para manajer mengatur kinerja dengan monitoring *output* dan kemudian menyesuaikan *input* untuk mencapai suatu target dibanding mengendalikan suatu tugas dengan mempertimbangkan semua elemen data yang diperlukan untuk menguraikan status dari sistem (Bond 1999).

Pengukuran kinerja sebagai proses mengkuantifikasi *input*, *output*, dan tingkat aktivitas dari suatu proses. Pengukuran kinerja

di perusahaan manufaktur pada level manajemen operasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Pengukuran kinerja taktis (*competitive priorities*)
2. Pengukuran kinerja operasional (*manufacturing task*)
3. Pengukuran kinerja strategis (*resource availability*). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Craig dan Grant (2002) bahwa keunggulan bersaing suatu perusahaan didukung oleh kemampuan sumber daya dan rutinitas organisasi.

2.6.1 Aspek dan Kriteria Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga aspek formal dari pengukuran kinerja, yaitu (Spitzer 2007):

1. Ukuran-ukuran (variabel yang diukur).
2. Proses pengukuran (tahapan yang menunjukkan bagaimana cara melakukan pengukuran).
3. Infrastruktur teknis (berupa *hardware* dan *software* komputer yang digunakan untuk mendukung proses pengukuran).

Terdapat juga tiga kriteria yang dapat digunakan untuk menilai efektifitas dari sistem pengukuran kinerja, yaitu (Olsen *et al.* 2007):

1. Keterkaitan
2. Perbaikan terus-menerus
3. Pengawasan proses.

2.6.2 Hubungan Pengukuran Kinerja TI dengan Perencanaan Strategi

Pengukuran kinerja TI adalah tindakan pengukuran yang dilakukan oleh perusahaan yang berfokus pada pengukuran kinerja TI terhadap berbagai aktifitas perencanaan strategi yang ada di perusahaan. Dimana pengukuran kinerja TI tersebut apakah dapat mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan dan memberikan pengaruh yang baik untuk membuat perusahaan menjadi lebih berkembang. Dengan melakukan pengukuran

kinerja TI tersebut diharapkan TI yang dimiliki oleh perusahaan dapat menunjang semua proses bisnis dari perusahaan.

Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu perencanaan strategi yang sudah dimiliki. Apabila hasil dari pengukuran kinerja TI tersebut tidak dapat mendukung semua aktifitas dari perusahaan maka perlu diadakannya evaluasi terhadap TI yang dimiliki oleh perusahaan.

2.7 Key Performance Indicator (KPI) dan Inisiatif Strategi

KPI adalah suatu ukuran *kuantitatif* untuk mengukur sebuah atau beberapa kinerja dalam rangka memenuhi tujuan unit, departemen, perusahaan atau organisasinya. Sehingga *KPI* setiap perusahaan, *KPI* setiap *Job Position*, *KPI* setiap jabatan akan berbeda-beda, tergantung dari tujuan utama dan tujuan strategisnya masing-masing. Sehingga, dengan sifatnya yang kuantitatif, *KPI* dapat membantu perusahaan, organisasi, departemen, unit kerja untuk memastikan sudah sejauh mana target, tujuan, sarannya sudah dicapai.

Selain untuk memastikan sudah sejauh mana pencapaiannya, *KPI* dengan sifat kuantitatif-nya juga mampu menunjukkan posisi berapa besar kekurangannya dan berapa besar kelebihanannya dibandingkan dengan target akhirnya. Sehingga atasan dapat dengan mudah menilai tingkat kinerja para stafnya.

Inisiatif strategi adalah inisiatif-inisiatif yang memiliki sifat strategis yang disusun oleh perusahaan dan yang harus dilaksanakan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai target dan untuk keberhasilan suatu sasaran strategi yang sudah dimiliki perusahaan.

- **Menentukan KPI dan Inisiatif Strategi**

Salah satu cara untuk menentukan *KPI* adalah menggunakan metode *CSF*(*Critical Success Factor*). Metode *CSF*

merupakan sebuah strategi analisis yang membantu seorang manajer untuk mencapai tujuan dari perusahaan, termasuk faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan *CSF* dapat ditentukan jika objektif atau arah dan tujuan perusahaan telah diidentifikasi. Tujuan dari *CSF* adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Metode utama yang digunakan dalam melakukan analisis *CSF* adalah dengan wawancara perorangan dengan sejumlah manajer tingkat atas suatu perusahaan yang mengidentifikasi sasaran dan *CSF*-nya. Hasil wawancara perorangan ini dikumpulkan untuk mengembangkan gambaran umum *CSF* perusahaan, Kekuatan dari metode *CSF* ini adalah menghasilkan data yang lebih sedikit untuk dianalisis daripada analisis perusahaan. Hanya manajer tingkat atas yang akan diwawancarai dan pertanyaanya difokuskan pada sejumlah kecil *CSF*.

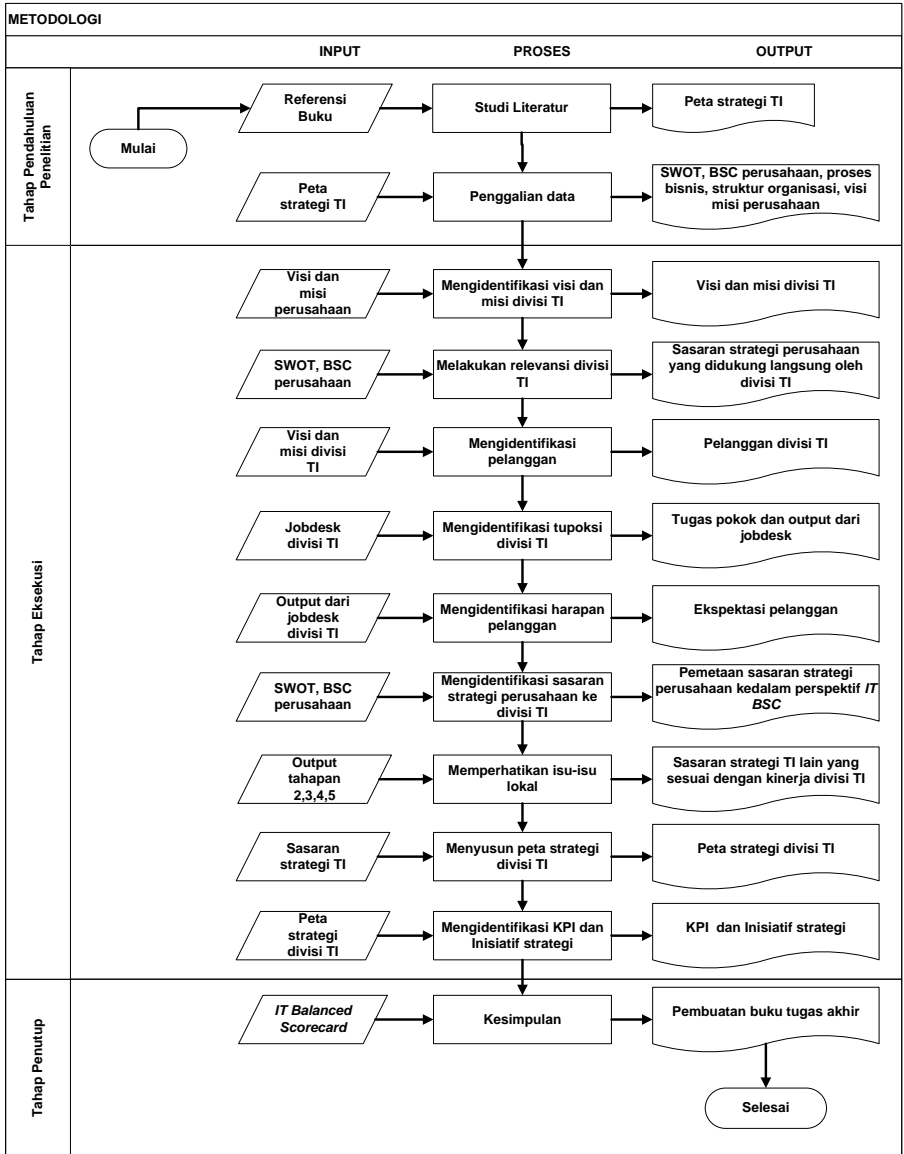
Hal yang sama juga dilakukan untuk menentukan inisiatif strategi dimana untuk melakukan analisis inisiatif strategi dengan wawancara perorangan dengan sejumlah manajer yang sudah diwawancarai untuk memperoleh *KPI* dan kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat mendukung tercapainya suatu keberhasilan terhadap sasaran strategi yang sudah dimiliki perusahaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini merupakan penjelasan mengenai langkah-langkah dari metodologi yang akan digunakan dalam menyelesaikan tugas akhir. Pada metodologi ini terbagi menjadi tiga tahapan yang akan diselesaikan yaitu, (1) tahap pendahuluan penelitian, (2) tahap eksekusi dan (3) tahap penutup. Langkah-langkah pada bab ini digunakan sebagai panduan untuk menyelesaikan penelitian tugas akhir guna lebih terarah dan sistematis. Berikut ini akan dijelaskan mengenai metodologi yang akan digunakan



3.1 Tahap Pendahuluan Penelitian

Pada tahap pendahuluan penelitian ini yang dilakukan adalah menggali kebutuhan yang dilakukan dengan dua tahap yaitu menggunakan studi literatur dan penggalan data mengenai kondisi existing perusahaan. Pada tahap studi literatur peneliti mencari referensi dengan cara membaca buku, paper, situs-situs internet. Tujuan dilakukannya studi literatur adalah untuk menggali pengetahuan peneliti terhadap topik yang akan diangkat yaitu pembuatan *IT Balanced Scorecard* pada PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG).

pada tahap selanjutnya melakukan analisis terhadap kondisi existing perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) seperti profil perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, analisis *SWOT*, analisis strategi perusahaan. Untuk memperoleh data-data tersebut dilakukan dengan cara mewawancarai pihak-pihak yang berkaitan. Dimana data-data tersebut akan dijadikan masukkan/inputan yang akan digunakan untuk pembuatan *IT Balanced Scorecard (BSC)* yang akan dipetakan kedalam sepuluh tahapan *cascading* sehingga akan menghasilkan peta strategi divisi TI.

3.2 Tahap Eksekusi

Pada tahap eksekusi ini adalah tahap untuk membuat *IT Balanced Scorecard (IT BSC)* yang terbagi menjadi sepuluh tahapan *cascading*, yaitu:

3.2.1 Menentukan Visi dan Misi Divisi TI

Pada tahap pertama, untuk melakukan proses *cascading* BSC perusahaan ke divisi TI, yang perlu dilakukan adalah melakukan studi atas divisi TI yang meliputi analisis visi dan misi divisi. Visi dan misi perlu diketahui dikarenakan merupakan bagian yang penting dalam menentukan suatu strategi. Untuk dapat menentukan visi dan misi divisi TI sebelumnya dibutuhkan visi dan misi perusahaan.

Visi dan misi yang dimiliki oleh divisi TI haruslah sejalan dengan visi dan misi perusahaan dan pada umumnya visi dan misi

divisi TI harus lebih spesifik dari pada visi dan misi perusahaan. Untuk menentukan visi dan misi Divisi TI yang dilakukan peneliti adalah dengan melakukan wawancara langsung kepada pimpinan divisi TI dan pimpinan perusahaan. Visi dan misi divisi TI ini akan mengacu pada tujuan divisi TI tersebut untuk menunjang keberhasilan perusahaan. Tujuan dari menentukan visi dan misi divisi TI adalah untuk mendapatkan visi dan misi dari divisi TI yang sudah disepakati oleh pimpinan perusahaan dan divisi TI itu sendiri.

3.2.2 Relevansi Divisi TI

Pada tahap kedua, hal yang dilakukan adalah mempelajari hubungan atau keterkaitan antara Sasaran Strategi (SS) yang ada pada peta strategi perusahaan. Sebagai masukan pada tahap ini adalah peta strategi perusahaan yang berisikan visi misi perusahaan, analisis *SWOT*, analisis strategi. Proses yang dilakukan adalah memilah sasaran strategi mana yang berkaitan dengan divisi TI dan sasaran strategi mana yang kurang atau tidak relevan dengan divisi TI.

Keterkaitan bersifat langsung sehingga, akan dicari sasaran strategi di tingkat perusahaan dimana divisi TI dapat memberikan pengaruh pada sasaran strategi perusahaan dan dapat mendukung pencapaiannya secara langsung atas dasar kontribusi dan hasil kerja divisi TI. Setelah diketahui maka akan mendapatkan hasil sasaran strategi perusahaan yang relevan dengan divisi TI, lalu sasaran strategi tersebut akan ditandai.

3.2.3 Mengidentifikasi Pelanggan

Pada tahap ketiga, pelanggan yang dilayani adalah pelanggan yang memperoleh layanan dari divisi TI dengan melakukan identifikasi dengan cermat. Pelanggan di sini merupakan pelanggan eksternal dan pelanggan internal dari divisi TI. Sebagai masukan untuk mengidentifikasi pelanggan ini mengacu kepada visi dan misi divisi TI yang sudah ditentukan pada tahap awal dari proses *cascading* untuk mengetahui siapa

pelanggan utama dari divisi TI. Untuk mengidentifikasi pelanggan dilakukan dengan cara wawancara kepada pimpinan divisi TI dan pegawai yang terkait dengan divisi TI. Sehingga, akan diketahui pelanggan yang memperoleh layanan divisi TI yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

3.2.4 Mengidentifikasi Tupoksi Divisi TI

Pada tahap keempat, melakukan identifikasi tugas pokok dan fungsi atau proses-proses inti yang dijalankan oleh divisi TI. Proses inti merupakan aktivitas atau tugas utama yang dijalankan divisi TI dan hasilnya akan memberi pengaruh secara langsung terhadap kebutuhan para pelanggan. Sebagai masukan pada tahapan ini adalah jobdesk yang sudah dimiliki oleh perusahaan yang berfokus pada divisi TI.

Proses yang dilakukan untuk mengetahui tugas pokok dan fungsi divisi TI dengan melakukan wawancara kepada pimpinan divisi TI dan pegawai yang terkait dengan hasil yang didapatkan dari jobdesk yang sudah dimiliki pada divisi TI di perusahaan yang berkaitan. Setelah itu, maka akan diketahui tugas pokok dan fungsi divisi TI, hasil yang diperoleh dari tugas pokok dan fungsi divisi TI tersebut.

3.2.5 Mengidentifikasi Harapan Pelanggan

Pada tahap kelima, mengidentifikasi harapan pelanggan sebagai masukan pada tahapan ini berhubungan dengan output dari langkah ketiga dan langkah keempat yaitu mengidentifikasi pelanggan dan mengidentifikasi tupoksi divisi TI. Proses dari tahapan ini adalah setiap output dari langkah keempat akan dihubungkan dengan pelanggan yang relevan dari daftar pelanggan pada langkah ketiga, kemudian akan ditambahkan dengan ekspektasi dari pelanggan tersebut. Untuk mengidentifikasi harapan pelanggan dilakukan dengan cara melakukan wawancara. Sehingga, tahapan ini akan menghasilkan ekspektasi dari pelanggan.

3.2.6 Cascading Sasaran Strategi Perusahaan ke Divisi TI

Pada tahap keenam, *cascading* sasaran strategi perusahaan ke divisi TI merupakan tahapan dimana peta strategi divisi TI akan disusun. Pada peta strategi di tingkat divisi terbagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, keunggulan operasional dan orientasi masa depan. Untuk membangun peta strategi divisi TI sebagai masukkan pada tahap ini adalah langkah kedua dari proses *cascading* yaitu relevansi visi misi perusahaan dan visi misi divisi TI.

Proses yang dilakukan adalah melakukan identifikasi sasaran strategi perusahaan yang lain yang menunjang kinerja divisi TI (sasaran strategi tambahan yang diperlukan divisi TI dan sasaran strategi perusahaan yang dapat diturunkan ke divisi TI). Sehingga, dari proses tersebut pada tahapan ini akan menghasilkan sasaran strategi divisi TI.

3.2.7 Memperhatikan Isu-Isu Lokal

Pada tahap ketujuh, secara garis besar merupakan serangkaian proses untuk melengkapi peta strategi divisi TI. Diawali dengan melihat kembali hasil analisis dari langkah kedua, ketiga, keempat dan kelima yang telah dilalui. Peta strategi divisi TI dilengkapi dengan melakukan penambahan sasaran strategi perusahaan yang relevan dengan divisi TI. Sehingga akan menghasilkan sasaran strategi yang diturunkan dari peta strategi perusahaan dan sasaran strategi yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi divisi TI.

3.2.8 Menyusun Peta Strategi Divisi TI

Pada tahap kedelapan, menyusun peta strategi divisi TI sebagai masukkan adalah output dari tahap ketujuh. Proses yang dilakukan setelah semua sasaran strategi yang langsung diturunkan dari peta strategi perusahaan ke peta strategi divisi TI, maupun yang ditentukan dilangkah ketujuh, maka pada tahap ini akan melengkapi peta strategi divisi TI. Pada tahap ini dilakukan proses identifikasi garis hubungan sebab-akibat antara sasaran

strategi yang telah disusun untuk membentuk peta strategi divisi TI. Penyusunan garis hubungan sebab-akibat berfokus pada hubungan yang bersifat langsung. Sehingga akan menghasilkan peta strategi divisi TI.

3.2.9 Mengidentifikasi KPI dan Inisiatif Strategi

Pada tahap kesembilan, setelah melakukan pemetaan strategi divisi TI hal yang selanjutnya dilakukan adalah menentukan *Key Performance Indicators (KPI)*, sehingga dengan adanya indikator dapat menunjang keberhasilan dari strategi yang sudah dibuat. Untuk menentukan *Key Performance Indicators (KPI)* dengan menggunakan *Critical Success Factor (CSF)*.

Mengidentifikasi inisiatif strategi juga akan dibuat yang akan digunakan untuk menunjang keberhasilan dari strategi-strategi yang telah dibuat dengan mencapai *Key Performance Indicators (KPI)*, yang sudah ditentukan

3.3 Tahap Penutup

Setelah semua tahapan pembuatan *IT Balanced Scorecard (BSC)* yang terdiri dari sepuluh tahapan *cascading* diatas telah diselesaikan dan menghasilkan hasil keluaran yang sesuai dengan tahapan tersebut. Maka hasil dari tugas akhir ini adalah berupa peta strategi perusahaan yang berfokus pada divisi TI pada perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) dan setiap sasaran strategi yang sudah dibuat akan diberikan *Key Performance Indicators (KPI)*, target, capaian dan inisiatif strategi. Kemudian akan ditarik suatu kesimpulan yang akan didokumentasikan pada pembuatan buku tugas akhir.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV

PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil penelitian tentang kondisi *existing* dari perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) yaitu profil perusahaan, struktur organisasi, , proses bisnis, visi misi, analisis *SWOT* dan peta strategi perusahaan, serta pembahasan mengenai pembuatan *IT Balanced Scorecard* pada perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG).

4.1 Kondisi *Existing* PT. Karya Putra Surya Gemilang

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai kondisi *existing* pada perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang. Kondisi *existing* merupakan kondisi awal dari perusahaan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dimana informasi yang didapatkan terkait dengan topik pembahasan pada tugas akhir peneliti. Dimana fungsi dari analisis kondisi *existing* ini digunakan peneliti untuk menjadi *input* dari pengerjaan tugas akhir ini yang sudah dijelaskan pada bab tiga metodologi.

4.1.1 Profil PT. Karya Putra Surya Gemilang

PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) didirikan pada tahun 1990 sebagai yang pertama dan terkemuka penyedia outsourcing di Indonesia. memulai usahanya di bidang pelayanan sumber daya manusia, petunjuk proses *payroll* layanan dan tradisional layanan *contact center*.

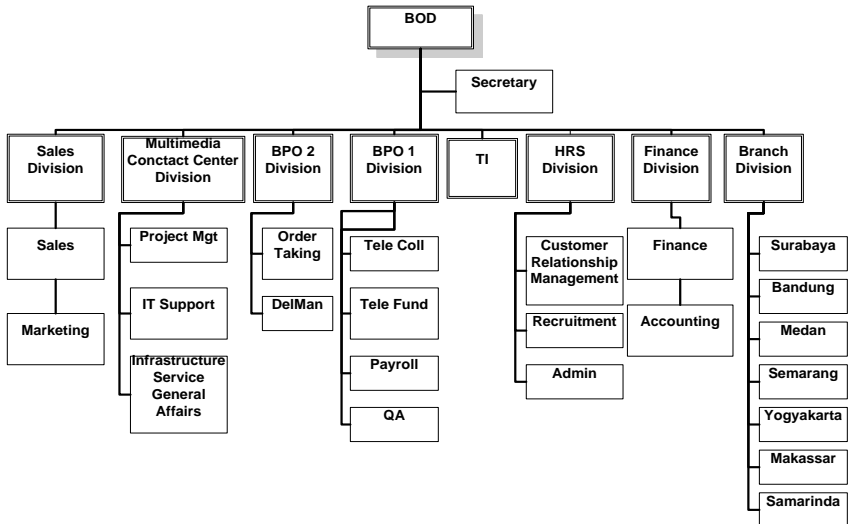
pada tahun 2002, PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) mulai berubah dari penyedia outsourcing tradisional untuk penyedia jasa manajemen bisnis dengan memulai melakukan perbaikan layanan. Salah satu yang paling terkenal adalah peluncuran KPSG *inhouse contact center sistem aplikasi ontrace* yang mencapai keberhasilan KPSG layanan *contact center*.

Selain itu, KPSG memperluas proses penggajian jasa dengan memulai aliansi strategis dengan terbesar di seluruh dunia jasa payroll perusahaan-ADP Streamline. Sebagai komitmen KPSG akan memberikan kualitas layanan dan aksesibilitas kepada klien, KPSG memperluas perusahaandengan membuka 9 cabang di Tangerang, Medan, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Samarinda dan Makassar. Ekspansi ini juga sangat mendukung dalam mengakomodasi pertumbuhan ekspansi klien.

Sekarang, layanan KPSG pengiriman dikategorikan menjadi 3 (tiga) layanan yaitu layanan *contact center*, sumber daya manusia jasa, dan *business process outsourcing* (BPO) jasa. KPSG percaya, dengan layanan yang ditawarkan dan pengalaman trek panjang dalam melayani perbankan dan asuransi klien serta klien non - keuangan lainnya, KPSG dapat mendukung dan memberikan nilai untuk proyek-proyek yang akan dan ekspansi untuk klien, tidak hanya untuk menutupi pasar nasional tetapi juga pasar internasional dengan model bisnis *on- shore*.

4.1.2 Struktur PT. Karya Putra Surya Gemilang

Setiap perusahaan pasti memiliki struktur organisasi dikarenakan pada hakikatnya struktur organisasi merupakan salah satu upaya perusahaan untuk menunjukkan tentang keberadaan jabatan seseorang dalam suatu perusahaan sehingga, nantinya akan jelas mengenai tanggung jawab dari setiap jabatan tersebut. Berikut ini merupakan struktur organisasi pada PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG):



Gambar 4.1-1: Struktur Organisasi Perusahaan KPSG

4.1.3 Proses Bisnis

Proses bisnis pada perusahaan merupakan hal yang dapat membantu perusahaan tersebut untuk dapat memanfaatkan sumber daya (manusia, infrastruktur, modal) secara maksimal sehingga, akan membuat perusahaan tersebut dapat menjadi berkembang maju. Proses bisnis dari PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) terdiri dari 3 (tiga) proses bisnis yaitu:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (Jasa HR) adalah flagships layanan KPSG sejak 1990. Layanan ini disediakan melalui *resources provisioning model*, di mana KPSG menyediakan sumber daya manusia sesuai dengan kualifikasi jumlah dan spesifik yang dibutuhkan oleh *client*. HR layanan KPSG dibagi menjadi 2 (dua) kategori:

- Sumber Daya Manusia Eksekutif Layanan Pencarian. KPSG *HR executive search* layanan mencakup proses rekrutmen mulai dari *sourcing*, *skrining*, tes,

wawancara hingga penempatan kandidat yang status pekerjaan berada di bawah klien.

- Sumber Daya Manusia Dikelola
Managed services KPSG HR meliputi proses rekrutmen, administrasi rutin bulanan hingga pengembangan karyawan. Dalam pengaturan, calon ditempatkan di tempat kerja klien sementara status pekerjaan akan berada di bawah KPSG.



Gambar 4.1-2: HR Services

Selain layanan di atas, KPSG juga dapat mendukung *Client* yang membutuhkan jasa lainnya SDM terkait:

- Layanan Psikotes
KPSG menyediakan Psikotes dengan alat uji yang handal dalam mengukur kepribadian dan kecerdasan kandidat.
- Pelatihan dan Pengembangan Jasa
KPSG menyediakan pelatihan dan pengembangan jasa yang dilakukan oleh KPSG *inhouse*d tim atau dengan afiliasi dengan penyedia pelatihan pihak ke-3, yang

meliputi *customer service excellence*, penjualan keterampilan, atau *motivation training*.

2. *Contact Center*

Layanan *contact center* adalah layanan utama KPSG, yang menyediakan sumber daya seperti:

- a. Contact Center Sistem Aplikasi
- b. Hardware dan Infrastruktur Telephony
- c. Contact Center Aset dan Fasilitas
- d. Telco Penggunaan dan Manajemen

KPSG Layanan *contact center* fungsi penutup untuk kedua *inbound* (*customer service, help desk, inbound penjualan, orde mengambil*) dan *outbound* (*telemarketing, telesurvey, telecollection, telecleansing*).



Gambar 4.1-3: Layanan Contact Center

Layanan tersebut diatur dalam sumber daya provisioning model di mana KPSG bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya *contact center* dengan jaminan kualitas dan layanan ketersediaan yang diatur dalam *service level agreement (SLA)* yang disepakati oleh kedua *client* dan KPSG.

Dengan menerapkan KPSG bertempat aplikasi *contact center system – OTrace* yang didukung sepenuhnya oleh KPSG IT, jasa tersebut terbukti mendukung banyak klien profil tinggi di berbagai industri, khususnya perbankan dan asuransi.

Selain *OnTrace* sistem aplikasi, KPSG memiliki kerjasama dengan beberapa vendor dalam menyediakan *off-the-shelf contact center* sistem aplikasi, dan karena itu memberikan alternatif lain bagi calon klien berdasarkan kebutuhan mereka.

Dalam hal *contact center facility*, KPSG telah berpengalaman dalam memberikan *contact center* lokal daerah dan konstruksi, yang alternatif dapat dikembangkan di lokasi yang dimiliki klien, di lokasi pilihan klien, atau di situs KPSG itu.

Fasilitas ini bisa dikustomisasi mengikuti area *contact center* standar mutu, kebijakan kepatuhan dan juga kebijakan keamanan klien.

Saat ini, KPSG *contact center* telah berkembang menjadi sekitar 2.000 kursi workstation yang tersebar di beberapa pusat situs operasi. Dan akhirnya, sebagai pelengkap KPSG layanan *contact center* klien dapat juga berlangganan layanan terkait lainnya, yaitu:

- *Contact center* sumber daya manusia layanan
- *Contact center BPO services*

3. Bussiness Proses Outsourcing

Saat ini, banyak perusahaan baik lokal dan regional semakin mencari mitra *outsourcing* handal yang memiliki kemampuan untuk memberikan tidak hanya sumber daya yang diperlukan, tetapi juga mampu dalam mengelola beberapa bagian dari fungsi bisnis mereka.

Proses KPSG Bisnis *Outsourcing* (BPO) Jasa adalah jawaban untuk kebutuhan tersebut. Melalui pengaturan BPO, pengiriman layanan KPSG berfokus pada manajemen operasi dan pencapaian target kinerja berdasarkan *Standard Operating Procedure (SOP)* dan *Service Level Agreement (SLA)* dari *outsourcing* diproses sebagaimana disetujui oleh klien dan KPSG.

Melalui pengaturan ini, KPSG bertanggung jawab penuh untuk menyediakan sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan fasilitas penunjang yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan layanan BPO.



Gambar 4.1-4: Layanan BPO

KPSG BPO Services meliputi layanan berikut:

- BPO Layanan Contact Center
- Proses Payroll Layanan
- Jasa Manajemen Data Capture

4.1.4 Visi dan Misi PT. KPSG

Perusahaan memiliki alasan atas keberadaannya dan ingin menjadi seperti apa perusahaan tersebut didirikan, untuk mengetahui hal tersebut biasanya bisa didefinisikan dalam bentuk pernyataan Visi dan Misi. Visi yang telah disepakati oleh seluruh

warga PT. Karya Putra Surya Gemilang adalah sebagai berikut: “Menjadi perusahaan outsourcing terkemuka dikawasan ini”. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan dukungan dari seluruh warga PT. Karya Putra Surya Gemilang yang diwujudkan dengan sebuah misi adalah sebagai berikut: “Memberikan return yang tinggi kepada para pemangku kepentingan dengan memberikan layanan kelas dunia outsourcing”.

4.1.5 Analisis SWOT PT. PT. KPSG

Suatu perusahaan diwajibkan untuk melakukan analisis kondisi internal maupun kondisi eksternal yang dimiliki oleh perusahaan yang akan digunakan oleh perusahaan untuk merancang strategi dan program kerja yang dapat membantu perusahaan mengatasi persaingan dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis.

Kondisi eksternal meliputi peluang dan ancaman sedangkan kondisi internal meliputi kekuatan dan kelemahan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kondisi eksternal dan kondisi internal yang telah dimiliki oleh perusahaan.

a) Peluang:

1. Banyak perusahaan baru yang membutuhkan tenaga *outsourcing*
2. Adanya sistem kontrak diperusahaan
3. Stabilitas ekonomi yang relatif baik
4. Memiliki cabang dikota-kota besar semakin banyak membawa klien mudah ditemukan
5. Mampu mengirimkan tenaga *outsourcing* yang lebih jika ada tender

b) Ancaman:

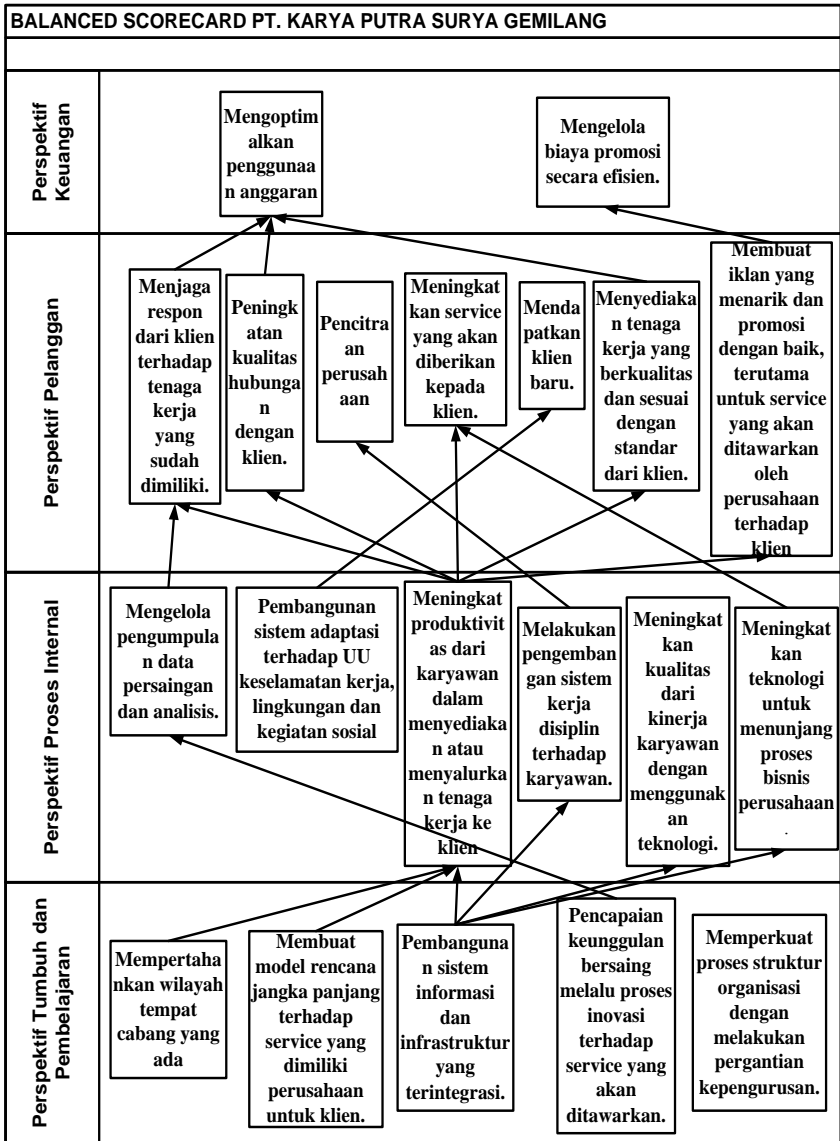
1. Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah
2. Kompetitor yang ilegal.
3. Pesaing besar
4. Kompetitor lokal semakin ketat
5. Adanya promosi dari perusahaan lain atau baru yang berjenis sama yang lebih baik

6. Munculnya ketidakpercayaan klien.
- c) Kekuatan:
1. Memiliki cabang dikota-kota besar
 2. Respon dalam menghadapi klien sangat cepat
 3. Memiliki reputasi yang baik dihadapan klien
 4. Loyalitas dari klien
 5. Menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas
 6. Dapat memberikan kepuasan yang tinggi terhadap klien
 7. Kinerja karyawan sangat baik
 8. Komplain dari klien sangat sedikit
 9. Hak dan kewajiban karyawan selalu terpenuhi
 10. Tenaga kerja yang sudah di*outsourcing* selalu dikontrol
- d) Kelemahan:
1. Tidak mengambil *outsourcing* buruh (*cleannign service, security, transportasi, pertambangan, katering*)
 2. Visi kedepan pimpinan perusahaan
 3. Tenaga kerja yang dimiliki tidak sesuai dengan standar yang ditentukan oleh klien
 4. Struktur organisasi dan kesisteman yang kurang

Setelah perusahaan melakukan analisis terhadap perusahaannya maka perusahaan dapat menentukan strategi apa saja yang dibutuhkan dengan memperhatikan analisis kondisi eksternal dan kondisi internal kedalam *SWOT* perusahaan. Analisis *SWOT* yang telah dimiliki oleh perusahaan seperti tampak pada lampiran A.

1.1.6 Peta Strategi Bisnis Perusahaan KPSG

Perusahaan sudah memiliki *Balanced Scorecard* yang diperoleh dari analisis *SWOT* yang didalamnya perusahaan sudah memiliki strategi-strategi bisnis perusahaan. Berikut ini akan ditampilkan peta strategi perusahaan dan *Balanced Scorecard* PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG):



Gambar 4.1-6: Peta Strategi Bisnis Perusahaan KPSG

Tabel 4.1-6 : BSC Perusahaan

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
Perspektif Keuangan	Mengoptimalkan penggunaan anggaran.	<ul style="list-style-type: none"> • % tingkat pemanfaatan penggunaan anggaran. • % biaya operasi perusahaan. 	85%	80%	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan anggaran pengeluaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
	Mengelola biaya promosi secara efisien.	% biaya promosi dibanding pendapatan perusahaan.	50%	45%	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan promosi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
Perspektif Pelanggan	Menjaga respon dari klien terhadap tenaga kerja yang sudah dimiliki.	Indeks kepuasan klien	5	4	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan jaminan kualitas atas tenaga kerja yang diberikan. • Meningkatkan kualitas dari tenaga kerja yang dimiliki. • Mempertahankan klien lama
	Mendapatkan	<ul style="list-style-type: none"> • % klien baru 	55%	40%	<ul style="list-style-type: none"> • Menarik minat klien

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
	klien baru.	<p>dibanding total klien yang dimiliki.</p> <ul style="list-style-type: none"> • %pendapatan yang diperoleh dari klien baru. 	85%	60%	<p>dengan cara menawarkan service yang terbaik terhadap klien.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas dari tenaga kerja yang akan dioutsourcing. • Memberikan tawaran kepercayaan kepada klien.
Perspektif Pelanggan	Membuat iklan yang menarik dan promosi dengan baik, terutama untuk service yang akan ditawarkan oleh perusahaan terhadap klien.	<ul style="list-style-type: none"> • % banyaknya klien yang bekerja sama. • Jumlah klien baru • % keberhasilan promosi. 	<p>87%</p> <p>10</p> <p>90%</p>	<p>63%</p> <p>5</p> <p>75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan apa saja service yang dapat diberikan pada klien. • Membuat media promosi semenarik mungkin. • Menonjolkan keunggulan

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
					perusahaan dengan perusahaan lain.
	Pencitraan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • top of mind index. • citra perusahaan dimata klien. 	5 5	4 4	Membangun citra dan nama baik perusahaan dimata klien.
Perspektif Pelanggan	Peningkatan kualitas hubungan dengan klien.	% banyaknya klien yang bekerja sama.	75%	60%	Meningkatkan dan menjaga hubungan baik dengan klien
	Meningkatkan service yang akan diberikan kepada klien.	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks kepuasan klien. • Indeks pengelolaan keluhan pelanggan. 	5 5	4 4	Meningkatkan pemberian solusi terhadap komplain.
	Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai	<ul style="list-style-type: none"> • % tenaga kerja yang berhasil dioutsourcing. • % Memenuhi 	80% 85%	70% 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan terhadap tenaga kerja. • Melakukan evaluasi

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
	dengan standar dari klien.	standar dari klien.			terhadap tenaga kerja. <ul style="list-style-type: none"> • Memilih tenaga kerja sesuai dengan standar dari klien.
Perspektif Proses Internal	Mengelola pengumpulan data persaingan dan analisis.	% akurasi data pesaing	80%	64%	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari informasi yang berkaitan dengan pesaing. • Menganalisis keunggulan dari pesaing.
	Pembangunan sistem adaptasi terhadap UU keselamatan kerja, lingkungan dan kegiatan sosial.	indeks kepuasan karyawan dan tenaga kerja.	5	4	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan tunjangan ke terhadap kar 1 • Membayar gaji karyawan tepat waktu. • Memberikan bonus kepada karyawan yang menjadi

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
					karyawan terbaik.
	Meningkatkan produktivitas dari karyawan dalam menyediakan atau menyalurkan tenaga kerja ke klien.	<ul style="list-style-type: none"> • % tenaga kerja yang disediakan. • Index kompetensi karyawan. 	85% 5	78% 4	<ul style="list-style-type: none"> - Mengadakan perekrutan tenaga kerja untuk disalurkan kepada klien. - Mencari tenaga kerja yang berkompoten.
Perspektif Proses Internal	Melakukan pengembangan sistem kerja disiplin terhadap karyawan.	% karyawan yang terkena sanksi	0	10	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan peraturan yang tertulis terhadap semua karyawan. • Memberikan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan. • Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
	Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.	% karyawan menguasai sistem yang diberikan	80%	77%	Memberikan pelatihan terhadap karyawan mengenai sistem yang akan digunakan.
	Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.	% keberhasilan teknologi menunjang proses bisnis	85%	66%	Menyediakan aplikasi-aplikasi yang mendukung proses bisnis perusahaan.
Perspektif Tumbuh dan Pembelajaran	Mempertahankan wilayah tempat cabang yang ada	% klien yang dimiliki.	85%	77%	Menumbuhkan pangsa pasar.
	Membuat model rencana jangka panjang terhadap service	Jumlah rencana jangka panjang.	10	4	<ul style="list-style-type: none"> • Mengantisipasi kebutuhan klien untuk masa yang akan datang.

Perspektif	Sasaran Strategi	Key Performance Indicators	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
	yang dimiliki perusahaan untuk klien.				<ul style="list-style-type: none"> Memilih klien terkait dengan segmentasi, proporsi laba dan yang bernilai tinggi.
Perspektif Tumbuh dan Pembelajaran	Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi.	% sistem informasi dan infrastruktur terintegrasi.	80%	65%	Merubah dari proses manual menjadi proses yang menggunakan teknologi informasi.
	Pencapaian keunggulan bersaing melalui proses inovasi terhadap service yang akan ditawarkan.	Jumlah paten atau desain atau inisiatif baru yang dihasilkan.	10	5	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan service kepada klien. Membuat inovasi-inovasi baru untuk menarik klien.
	Memperkuat proses struktur organisasi dengan	<ul style="list-style-type: none"> % keberhasilan perusahaan. % Pendapatan yang diperoleh. 	90%	75%	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerja sama tim Menciptakan hubungan yang baik
			90%	85%	

Perspektif	Sasaran Strategi	<i>Key Performance Indicators</i>	Target	Capaian	Inisiatif Strategi
	melakukan pergantian kepengurusan.				pada setiap pengurus.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Didalam sub bab pembahasan ini ada sepuluh tahapan *cascading* yang akan menjadi pembahasan sesuai dengan metodologi yang digunakan. Pertama adalah menentukan visi dan misi divisi TI, kedua adalah relevansi visi misi perusahaan dan divisi TI, ketiga adalah mengidentifikasi pelanggan, keempat adalah mengidentifikasi tupoksi divisi TI, keenam adalah cascading sasaran strategi perusahaan ke divisi TI, ketujuh adalah memperhatikan isu-isu lokal, kedelapan adalah menyusun peta strategi divisi TI, kesembilan adalah mengidentifikasi *KPI* dan kesepuluh adalah mengidentifikasi target, capaian dan inisiatif strategi.

4.2.1 Menentukan Visi dan Misi Divisi TI

Peran divisi TI pada perusahaan ini adalah menyediakan, membuat aplikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dan melakukan perbaikan pada aplikasi yang diberikan kepada klien jika terjadi komplain selain untuk ingin mengetahui dengan tepat tugas pokok dan fungsi dari teknologi informasi di PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG), sebaiknya terlebih dahulu mengetahui visi dan misi pada divisi TI di PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG).

Divisi TI pada perusahaan ini merupakan divisi yang baru didirikan, oleh karena itu pada divisi TI ini belum memiliki visi dan misi sehingga penulis akan membuat visi dan misi pada divisi TI. Untuk membuat visi dan misi penulis melakukan wawancara kepada pihak divisi TI yaitu kepada kepala divisi TI dan pimpinan perusahaan (cabang Surabaya) dengan cara mengetahui apa yang diinginkan dari perusahaan terhadap kinerja divisi TI.

Setelah visi dan misi divisi TI yang sudah disepakati oleh kepala divisi TI dan pimpinan perusahaan, maka akan menghasilkan visi dan misi divisi TI yang akan dapat mendukung proses bisnis perusahaan menjadi lebih baik.

Visi dari divisi TI perusahaan adalah “Menjadikan perusahaan menjadi terdepan dan concern dalam lingkup

teknologi informasi dalam menghasilkan produk dan jasa sebagai solusi terkini, terintegrasi, sinergis, profesional dan berkelanjutan sehingga memuaskan klien dan stakeholder”.

Pernyataan Misi yang akan dapat mendukung tercapainya Visi divisi TI pada PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan fasilitas teknologi yang mendukung proses bisnis dari perusahaan.
2. Membangun infrastruktur TI untuk membantu perusahaan dalam melakukan perbaikan kualitas.
3. Mengembangkan layanan telekomunikasi dalam rangka membuka komunikasi bagi klien dari perusahaan.
4. Merubah sistem dari manual menggunakan teknologi informasi untuk memudahkan perusahaan melakukan proses bisnis.
5. Memenuhi Kebutuhan teknologi informasi untuk perusahaan, tenaga kerja dan klien.
6. Meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang pemanfaatan teknologi informasi.
7. Memberikan fasilitas-fasilitas khusus kepada pelanggan korporat yang secara periodik untuk mendapatkan tenaga outsourcing yang berkualitas.

4.2.2 Relevansi Divisi TI

Untuk melakukan relevansi sasaran strategi perusahaan yang ada pada *Balanced Scorecard (BSC)* dan divisi TI, hal yang harus diperhatikan adalah mengacu pada peta strategi perusahaan yang sudah dimiliki. Kemudian dari visi dan misi divisi TI yang sudah ditentukan itu strategi bisnis yang mana yang dapat didukung langsung oleh visi dan misi divisi TI. Pada akhirnya menghasilkan tiga sasaran strategi perusahaan yang diambil dari *Balanced Scorecard (BSC)* yang dapat didukung langsung oleh visi dan misi divisi TI adalah sebagai berikut:

1. Pada perspektif tumbuh dan pembelajaran pada peta strategi perusahaan strategi bisnis yang terkait adalah

pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi dengan indikator % sistem informasi dan infrastruktur yang sudah terintegrasi dan inisiatif strategi merubah dari proses manual menjadi proses yang menggunakan teknologi informasi sehingga relevan dengan visi dan misi divisi TI.

2. Pada perspektif proses internal pada peta strategi perusahaan strategi bisnis yang terkait adalah meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi dengan indikator % karyawan menguasai sistem yang diberikan dan inisiatif strategi memberikan pelatihan terhadap karyawan mengenai sistem yang akan digunakan sehingga relevan dengan visi dan misi divisi TI.
3. Pada perspektif proses internal pada peta strategi perusahaan strategi bisnis yang terkait adalah meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan indikator yaitu % keberhasilan teknologi menunjang proses bisnis dan inisiatif strategi adalah menyediakan aplikasi-aplikasi yang mendukung proses bisnis perusahaan. sehingga relevan dengan visi dan misi divisi TI.

Dari penjelasan diatas maka berikut ini akan ditampilkan relevansi divisi TI:

Tabel 4.2-2 : Relevansi Visi dan Misi Perusahaan

No.	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator (KPI)
1.	Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi.	% sistem informasi dan infrastruktur terintegrasi.
2.	Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan	% karyawan menguasai sistem yang diberikan

No.	Sasaran Strategi	Key Performance Indicator (KPI)
	teknologi.	
3.	Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.	% keberhasilan teknologi menunjang proses bisnis

4.2.3 Mengidentifikasi Pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan yang dimaksud dalam hal ini adalah melakukan identifikasi pelanggan Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KSPG) yang menerima layanan dari divisi TI. Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KSPG) memiliki dua jenis pelanggan yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Setelah dilakukan identifikasi maka diperoleh untuk pelanggan internalnya terdiri dari jajaran direksi, kepala divisi TI, para kepala bagian, staff sedangkan untuk pelanggan eksternal terdiri dari klien dan vendor/supplier.

4.2.4 Mengidentifikasi Tupoksi Divisi TI

Mengidentifikasi tugas pokok dan fungsi dari divisi TI yang sudah dimiliki oleh PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) dengan menggunakan metode wawancara. Dari jobdesk yang sudah didapatkan itu akan diidentifikasi hasil keluaran atau output dari jobdesk tersebut, sehingga output yang akan dikeluarkan akan dijadikan sebagai bahan untuk mengidentifikasi harapan pelanggan yang akan dijelaskan pada bab selanjutnya. Berikut ini merupakan jobdesk dan output dari divisi TI:

Tabel 4.2-4 : Tupoksi Divisi TI

No.	Tugas Pokok dan Fungsi Divisi TI	Output
Mengelola teknologi informasi dan sistem komputer		
1.	Bertanggung jawab pada kesiapan dan ketersediaan sistem komputer/aplikasi dalam	Tersedianya sistem komputer dan aplikasi

No.	Tugas Pokok dan Fungsi Divisi TI	Output
	lingkungan perusahaan (pelanggan internal dan pelanggan eksternal).	
2.	Membuat dan/atau implementasi semua sistem dan aplikasi (pelanggan internal dan pelanggan eksternal).	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi finance • Aplikasi invoice • Aplikasi payroll • Email • System call center • Aplikasi HRD, dll
3.	Merancang, mengelola dan mengawasi serta meng-evaluasi operasional dari sistem informasi (software dan aplikasi) dan pendukungnya (hardware, infrastruktur, telekomunikasi) .	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen evaluasi operasional • Laporan check software
4.	Membuat dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur TI (<i>IT policy</i>) termasuk kebijakan keamanan TI (<i>IT security policy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen kebijakan • Dokumen prosedut TI
5.	Berkerja sama dengan TI vendor untuk merancang, membuat dan meng-implementasikan sistem atau aplikasi jika diperlukan	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya sistem aplikasi yang dirancang bersama vendor. • Tersedianya infrastruktur yang memadai dan berkualitas.
6.	Membuat dan mengawasi anggaran TI (budget) dan expenditures	Dokumen keuangan (anggaran).
Memberikan solusi teknologi informasi		
7.	Bertanggung jawab pada	Tersedianya sistem

No.	Tugas Pokok dan Fungsi Divisi TI	Output
	penyediaan layanan infrastruktur termasuk aplikasi, jaringan komputer (LAN / WAN), keamanan Teknologi Informasi dan telekomunikasi	layanan.
8.	Memberikan rekomendasi tentang solusi sistem informasi dan pendukungnya	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan pada aplikasi • Perencanaan aplikasi baru • Perbaikan rencana tindakan sistem TI
9.	Memberikan orientasi kepada pegawai baru mengenai aplikasi atau sistem yang digunakan saat ini dan rencana atau strategi TI secara umum	Laporan training
10.	Merancang dan membuat TI DRP (<i>Disaster Recovery Plan</i>)	Dokumen DRP

4.2.5 Mengidentifikasi Harapan Pelanggan

Untuk mengetahui harapan pelanggan dipengaruhi oleh hasil keluaran dari tugas pokok dan fungsi divisi TI yang akan dihubungkan dengan pelanggan siapa saja yang menerima layanan TI tersebut.

Harapan pelanggan disini diperoleh melalui survei atau wawancara baik secara langsung maupun melalui media komunikasi (email). Survei atau wawancara tersebut dilakukan pada setiap orang yang dianggap mewakili. Form survei seperti tampak pada lampiran-B. Berikut ini merupakan tabel penjelasan mengenai harapan pelanggan yang telah diperoleh:

Tabel 4.2-5 : Harapan Pelanggan

No	Output	Pelanggan	Harapan
1.	Tersedianya sistem komputer dan aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala divisi TI • Para kepala bagian • Staff 	Tersedianya pelayanan yang berbasis SI/TI
2.	Aplikasi finance, invoice, payroll, email, system call center, aplikasi HRD	<ul style="list-style-type: none"> • Para kepala bagian • Staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa selalu berkembang dengan baik seiring dengan berkembangnya jaman dan kebutuhan akan teknologi untuk menunjang modernisasi yang baik • Aplikasi yang lebih sederhana dalam pengoperasinya • Tidak lemot
3.	Dokumen evaluasi operasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran direksi • Kepala divisi TI 	Perbaikan yang berkesinambungan.
	Laporan check software	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran direksi • Kepala divisi TI 	Akurasi informasi yang diberikan.
4.	Dokumen kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala divisi TI • Para kepala bagian • Staff 	Sebagai acuan penggunaan TI yang tepat.
	Dokumen prosedur TI	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala divisi TI • Para kepala bagian • Staff 	Sebagai pedoman untuk melakukan internal audit

No	Output	Pelanggan	Harapan
5.	Tersedianya sistem aplikasi yang dirancang bersama vendor.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendor/supplier • Klien 	<ul style="list-style-type: none"> • Perangkat keras dan aplikasi yang dapat mendukung kinerja karyawan. • Ketersediaan infrastruktur SI/TI yang handal. • Melakukan pengembangan aplikasi secara periodik
6.	Dokumen keuangan (anggaran)	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran direksi • Kepala divisi TI 	Mengelola anggaran lebih efisiensi
7.	Tersedianya sistem layanan	<ul style="list-style-type: none"> • Vendor/supplier • Klien 	Menjalani kerjasama yang saling menguntungkan
8.	Perbaikan aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Para kepala bagian • Staff 	Perbaikan yang berkesinambungan.
	Perencanaan aplikasi baru.	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala divisi TI • Para kepala bagian 	Selaras dan terintegrasi
	Perbaikan rencana tindakan sistem TI	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala divisi TI • Para kepala bagian 	Menghasilkan rencana tindakan yang sesuai.
9.	Laporan training	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran direksi • Kepala divisi TI 	Menghasilkan karyawan yang kompeten.
10.	Dokumen DRP	<ul style="list-style-type: none"> • Jajaran direksi • Kepala divisi TI 	Sebagai acuan perbaikan.

No	Output	Pelanggan	Harapan
		<ul style="list-style-type: none"> • Para kepala bagian • staff 	

4.2.6 *Cascading* Sasaran Strategi Perusahaan ke Divisi TI

Pada tahap ini peta strategi divisi TI akan disusun, sama seperti peta strategi perusahaan. Pada peta strategi divisi TI akan dibagi menjadi 4 (empat) perspektif dalam *IT BSC*. Untuk menyusun peta strategi divisi TI, kembali merujuk pada tahap kedua yaitu relevansi divisi TI berdasarkan peta strategi perusahaan yang sudah dimiliki, sehingga akan menghasilkan sasaran strategi perusahaan yang dapat didukung langsung oleh divisi TI yang akan diturunkan pada peta strategi divisi TI dan akan dicermati untuk ditentukan sasaran strategi perusahaan tersebut masuk ke dalam perspektif yang mana pada *IT BSC* untuk divisi TI. Berikut ini akan digambarkan penurunan sasaran strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *IT BSC*:

PENURUNAN SASARAN STRATEGI PERUSAHAAN KE IT BSC	
KONTRIBUSI PERUSAHAAN	
ORIENTASI PENGGUNA	
KEUNGULAN OPERASIONAL	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi </div> </div>
ORIENTASI MASA DEPAN	

Gambar 4.2-6: Cascading Sasaran Strategi Perusahaan Ke Divisi TI

4.2.7 Memperhatikan Isu-Isu Lokal

Pada tahap ini yang dimaksud dari memperhatikan isu-isu lokal adalah proses penyusunan strategi divisi TI yang dapat mempengaruhi peta strategi divisi TI yang salah satunya diperoleh dari peta strategi perusahaan kemudian, digunakan untuk melengkapi peta strategi divisi TI yang akan dibuat untuk perusahaan. Proses yang terkait menyusun strategi divisi TI yang diperoleh dari harapan pelanggan. Selanjutnya setelah melakukan penyusunan strategi TI berdasarkan harapan pelanggan yaitu memilah sasaran strategi TI yang sudah dibuat tersebut ke dalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*.

4.2.7.1 Penyusunan strategi divisi TI berdasarkan harapan pelanggan

Penyusunan strategi TI berdasarkan harapan pelanggan yang dimaksud adalah harapan pelanggan yang sudah diperoleh dari tahap tiga yaitu mengidentifikasi harapan pelanggan dari jobdesk yang dimiliki oleh divisi TI. Pada proses ini yang dilakukan adalah memilih harapan pelanggan yang hampir sama dikelompokkan menjadi satu kemudian, dibuat strategi TI yang dapat mewakili harapan pelanggan tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.2-7-1 : Penyusunan Strategi TI

Harapan Pelanggan	Strategi Divisi TI
<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya pelayanan yang berbasis SI/TI • SI/TI yang dimiliki berkembang dengan baik seiring dengan berkembangnya jaman dan kebutuhan akan teknologi untuk menunjang modernisasi yang baik. • Aplikasi SI/TI yang lebih sederhana dalam pengoperasinya. • SI/TI Tidak lemot • Ketersediaan infrastruktur SI/TI yang handal • Perbaikan pada SI/TI yang berkesinambungan • SI/TI yang dimiliki selaras dan terintegrasi • Menghasilkan rencana pengembangan SI/TI dengan tindakan yang sesuai. • Perangkat keras dan aplikasi yang dapat mendukung 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur SI/TI • Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai • Mengelola investasi SI/TI secara efisien

Harapan Pelanggan	Strategi Divisi TI
kinerja karyawan. • Melakukan pengembangan aplikasi secara periodik	
• Dokumen prosedur sebagai pedoman untuk melakukan internal audit SI/TI • Dokumen DRP sebagai acuan perbaikan SI/TI • Dokumen kebijakan sebagai acuan penggunaan SI/TI yang tepat • Dokumen evaluasi SI/TI sebagai akurasi informasi yang diberikan.	Meningkatkan SI/TI <i>governance</i>
Mengelola anggaran lebih efisien	Mengelola anggaran kerja secara efisien
Menjalinkan kerjasama yang saling menguntungkan dengan pelanggan eksternal	Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier dan klien
Menghasilkan karyawan TI yang kompeten.	Meningkatkan SDM divisi TI

4.2.7.2 Pemetaan Strategi TI ke Perspektif *IT Balanced Scorecard*

Pada proses ini merupakan pemetaan strategi TI yang sudah diperoleh dari penyusunan strategi TI berdasarkan harapan pelanggan dan juga diperoleh dari strategi yang ada di *Balanced Scorecard* perusahaan. Pemetaan strategi TI tersebut terdiri dari empat perspektif *IT Balanced Scorecard* yaitu kontribusi perusahaan, orientasi pengguna, keunggulan operasional dan orientasi masa depan yang akan dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2-7-2 : Pemetaan Strategi TI

Perspektif <i>IT Balanced Scorecard</i>	Strategi Divisi TI
Kontribusi Perusahaan (<i>Corporate Contribution</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola anggaran kerja secara efisien • Mengelola investasi SI/TI secara efisien
Orientasi Pengguna (<i>User Orientation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier dan klien • Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai
Keunggulan Operasional (<i>Operational Excellence</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi • Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI • Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi • Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan
Orientasi Masa Depan (<i>Future Orientation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan SI/TI <i>governance</i> • Meningkatkan SDM divisi TI

Berikut ini penjabaran masing-masing sasaran strategi TI dari empat perspektif *IT Balanced Scorecard*:

1. Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*)

Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*) adalah perspektif yang mengukur kinerja TI berdasarkan pandangan manajemen eksekutif, para direktur dan *shareholder* untuk melihat kinerja departemen TI apakah sistem atau aplikasi yang dipilih atau di buat tepat bagi perusahaan. Sasaran strategi pada perspektif ini adalah:

(CC-1) Mengelola anggaran kerja secara efisien

(CC-2) Mengelola investasi SI/TI secara efisien.

- (CC-1) Mengelola anggaran kerja secara efisien, merupakan melakukan pengelolaan terhadap anggaran secara efisien maka dapat memaksimalkan dan mengontrol anggaran kerja yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kontribusi perusahaan dalam hal bidang keuangan.
- (CC-2) Mengelola investasi SI/TI secara efisien, merupakan melakukan pengelolaan terhadap SI/TI yang akan digunakan. Pengelolaan SI/TI yang dimaksud adalah penggunaan SI/TI yang digunakan secara efisien sehingga dapat memberikan kontribusi pada perusahaan.

2. Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)

Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*) adalah perspektif yang mengukur kinerja TI berdasarkan cara pandang pengguna bisnis. Sasaran strategi pada perspektif ini adalah:

(UO-1) Meningkatkan hubungan baik dengan vendor, supplier dan klien

(UO-2) Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai

- *(UO-1)* Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier dan klien, sasaran strategi TI tersebut akan menghasilkan kepuasan, loyalitas dari pelanggan kepada perusahaan. Sehingga, nantinya perusahaan dapat melakukan identifikasi dan pengukuran terhadap keluhan dari pelanggan berdasarkan dari kepuasan dan loyalitas yang diperoleh.
- *(UO-2)* Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai, merupakan sasaran strategi yang dapat menghasilkan kepuasan, loyalitas dari pelanggan yang diperoleh dari layanan yang diberikan dan tersedianya infrastruktur yang memadai dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

3. Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)

Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*) adalah perspektif yang melakukan penilaian kinerja TI berdasarkan cara pandang manajemen TI itu sendiri atau pihak yang berkaitan dengan audit dan pihak yang menetapkan aturan-aturan yang digunakan. Sasaran strategi pada perspektif ini adalah:

- (OE-1)* Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi
 - (OE-2)* Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI
 - (OE-3)* Pembangunan sistem dan infrastruktur yang terintegrasi
 - (OE-4)* Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan
- *(OE-1)* Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi, pada sasaran strategi TI tersebut untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan perusahaan akan memfasilitasi karyawan dengan teknologi yang dimiliki perusahaan, sehingga pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan cepat dan akurat.

- (OE-2) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI, sasaran strategi tersebut mempengaruhi divisi TI untuk membangun dan mengelola infrastruktur TI yang efektif dan efisiensi bagi perusahaan serta meminimalkan terjadinya kerusakan pada infrastruktur TI tersebut, sehingga divisi TI dapat meningkatkan kinerja operasionalnya dengan menggunakan teknologi yang disediakan.
- (OE-3) Pembangunan sistem dan infrastruktur yang terintegrasi, merupakan sasaran strategi yang diperoleh dari sasaran strategi perusahaan. Pada sasaran strategi tersebut akan dibangun sebuah sistem yang saling terintegrasi antara divisi lain, sehingga ketika manajemen dapat memperoleh data dengan mudah dikarenakan data yang didapat itu sudah terintegrasi dengan data lain.
- (OE-4) Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan, merupakan sasaran strategi TI yang diperoleh dari sasaran strategi perusahaan. Pada sasaran strategi tersebut divisi TI akan memberikan teknologi (sistem atau aplikasi) baru atau yang akan dikembangkan sehingga dapat digunakan untuk menunjang proses bisnis perusahaan dan antinya juga akan meningkatkan kinerja operasionalnya

2. Perspektif Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*)

Perspektif Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*) adalah perspektif yang melakukan penilaian kinerja TI berdasarkan cara pandang dari departemen itu sendiri. Pihak manajemen harus dapat memperkirakan tren di masa mendatang dan membuat langkah-langkah persiapan dalam mengantisipasinya. Sasaran strategi pada perspektif ini adalah:

(FU-1) Meningkatkan SI/TI *governance*

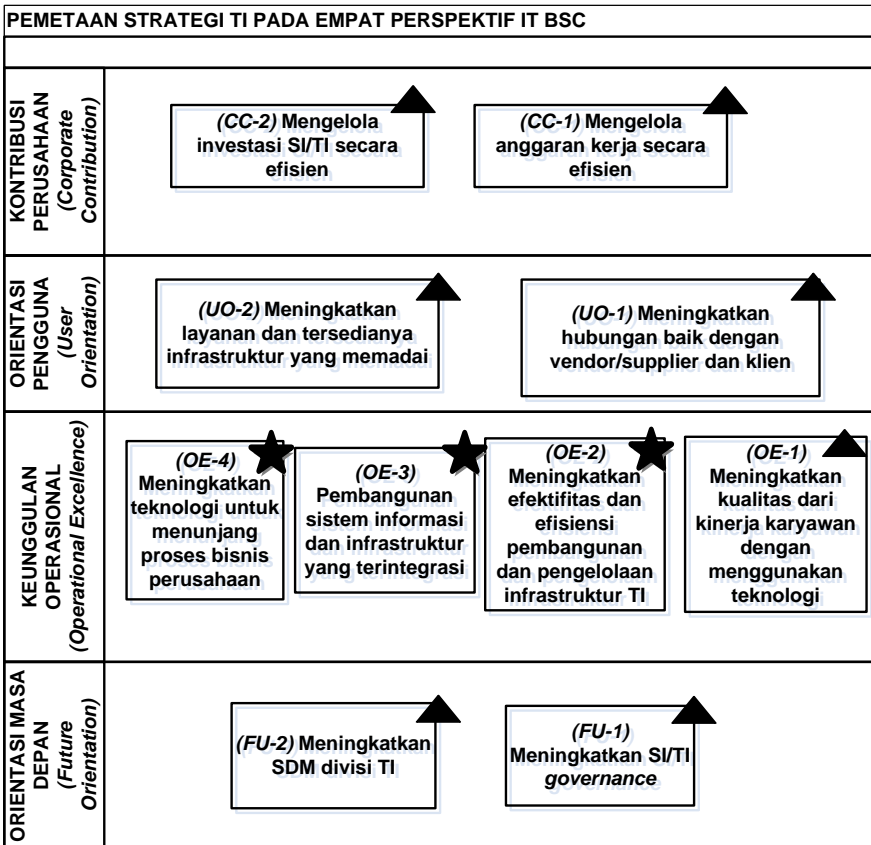
(FU-2) Meningkatkan SDM divisi TI

- (FU-1) Meningkatkan SI/TI *governance*, pada sasaran strategi TI tersebut ketika SI/TI *governance* diperbaruhi dengan lebih

baik maka perusahaan akan memiliki acuan atau pedoman dalam penggunaan teknologi yang dapat menunjang proses bisnis perusahaan lebih baik.

- (FU-2) Meningkatkan SDM divisi TI, pada sasaran strategi TI tersebut perusahaan meningkatkan SDM divisi TI untuk memperoleh kompetensi-kompetensi yang lebih baik dibidang teknologi sehingga nantinya divisi TI tersebut dapat memberikan sistem aplikasi komputer yang akan dapat lebih memajukan perusahaan dan bersaing dengan perusahaan lain.

Setelah memilah sasaran strategi TI tersebut kedalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*. Terdapat 10 (sepuluh) sasaran strategi yang saling berhubungan secara sebab akibat. Sasaran strategi TI dengan tanda segitiga merupakan sasaran strategi yang sudah dibuat mengacu pada tahapan cascading sebelumnya dan berhubungan dengan divisi TI, sedangkan sasaran strategi TI dengan tanda bintang merupakan sasaran strategi TI yang diperoleh dari peta strategi *Balanced Scorecard* perusahaan. Berikut ini akan digambarkan strategi TI kedalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard*:

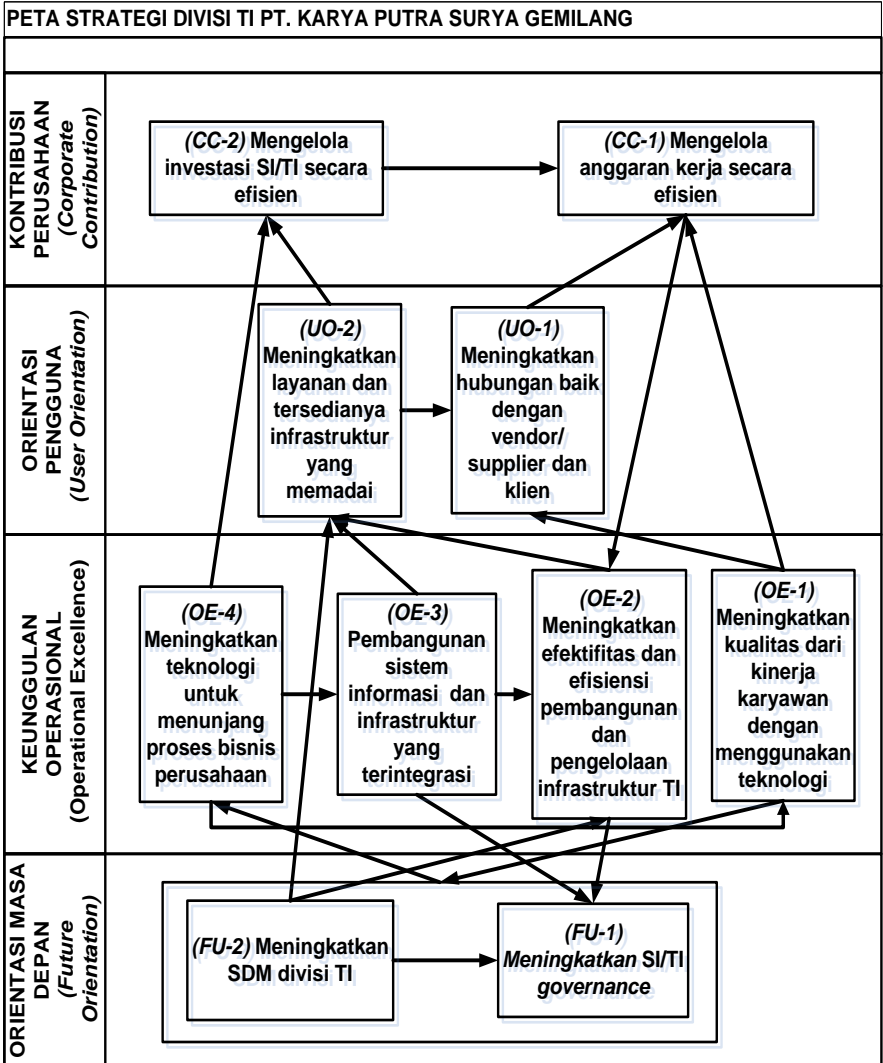


Gambar 4.2-7: Pemetaan Strategi TI

4.2.8 Menyusun Peta Strategi Divisi TI

Pada tahap ini yang dilakukan adalah menarik garis hubungan sebab-akibat dari sasaran strategi TI yang telah dipetakan kedalam empat perspektif *IT Balanced Scorecard* sehingga, menjadi peta strategi divisi TI yang telah dibuat pada tahap sebelumnya. Dimana hubungan sebab-akibat itu bersifat langsung dan memiliki keterkaitan logis antara satu sasaran strategi TI dengan sasaran strategi TI lainnya dan berpengaruh

pada visi dan misi divisi TI. Berikut ini akan digambarkan hubungan sebab-akibat pada peta strategi divisi TI:



Gambar 4.2-8: Hubungan Sebab Akibat

Dibawah ini akan dijabarkan mengenai penjelasan hubungan sebab-akibat pada setiap sasaran strategi TI yang sudah dipetakan ke empat perspektif *IT Balanced Scorecard (IT BSC)* pada gambar diatas. Berikut ini akan dijabarkan menurut perspektifnya:

Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*)

- (*CC-1*) Mengelola anggaran secara efisien

Pada perspektif kontribusi perusahaan memiliki sasaran strategi TI mengelola anggaran kerja secara efisien dapat ditingkatkan dengan sasaran strategi TI pengelolaan SI/TI secara efisien yang ada diperspektif kontribusi perusahaan. Selain, itu juga dapat ditingkatkan dari perspektif orientasi pengguna yaitu dengan menggunakan sasaran strategi TI meningkatkan hubungan baik dengan vendor, supplier, klien. Dan juga dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional dengan menggunakan sasaran strategi TI meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.

- (*CC-2*) Mengelola investasi SI/TI secara efisien.

Sasaran strategi TI mengelola investasi SI/TI dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan. Selain itu juga dapat ditingkatkan melalui perspektif orientasi pengguna yaitu dengan meningkatkan layanan dengan tersedianya infrastruktur yang memadai.

Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*):

- (*UO-1*) Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier dan klien.

Sasaran strategi TI meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier dapat diperoleh perusahaan dari perspektif orientasi pengguna yaitu dengan meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai. Selain itu juga dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.

- (UO-2) Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai.

Sasaran strategi TI meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi. Selain itu juga dapat ditingkatkan dari perspektif orientasi masa depan yaitu dengan meningkatkan SDM divisi TI. Serta juga dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI.

Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*):

- (OE-1) Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.

Sasaran strategi TI meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.

- (OE-2) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI.

Sasaran Strategi TI meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI dapat ditingkatkan dari perspektif orientasi masa depan yaitu dengan meningkatkan SDM divisi TI. Selain itu dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan pembangunan sistem informasi dan infrastruktur. Dan juga dapat ditingkatkan dari perspektif kontribusi perusahaan yaitu dengan mengelola anggaran kerja secara efisien.

- (OE-3) Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi.

Sasaran Strategi TI pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.

- *(OE-4)* Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.

Sasaran strategi TI meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan dapat ditingkatkan dari perspektif orientasi masa depan yaitu dengan melakukan penyempurnaan terhadap SI/TI *governance* dan meningkatkan SDM divisi TI yang dimiliki.

Perspektif Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*)

- *(FU-1)* Meningkatkan SI/TI *governance*.

Sasaran strategi TI meningkatkan terhadap SI/TI *governance* dapat ditingkatkan dari perspektif orientasi masa depan yaitu dengan meningkatkan SDM divisi TI. Selain itu juga dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI.

- *(FU-2)* Meningkatkan SDM divisi TI.

Sasaran strategi TI meningkatkan SDM divisi TI dapat ditingkatkan dari perspektif keunggulan operasional yaitu dengan meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi

4.2.9 Mengidentifikasi KPI dan Inisiatif Strategi

Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengidentifikasi *Key Performance Indicators (KPI)* untuk setiap sasaran strategi yang diajukan. *Key Performance Indicators (KPI)* dapat membantu perusahaan untuk mengukur kinerja terhadap pencapaian target atau sasaran organisasi yang sudah ditentukan apakah sudah mencapai target atau kurang dari target sehingga, ketika target tersebut belum tercapai perusahaan dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan performa dari kinerjanya.

Setelah menentukan *Key Performance Indicators (KPI)* selanjutnya menentukan inisiatif strategi pada setiap sasaran strategi TI yang digunakan untuk dapat mencapai *Key Performance Indicators (KPI)* sehingga nantinya semua indikator-indikator dapat terpenuhi dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Berikut ini *Key Performance Indicators (KPI)* dan inisiatif strategi pada setiap sasaran strategi TI:

Tabel 4.2-9 : Mengidentifikasi KPI dan Inisiatif Strategi

Perspektif	Sasaran Strategi Divisi TI	Key Performance Indicators	Inisiatif Strategi
Kontribusi perusahaan	<ul style="list-style-type: none">• Mengelola anggaran kerja secara efisien	<ul style="list-style-type: none">• Persentase biaya operasi perusahaan.• Persentase pertumbuhan profit• Persentase deviasi kelebihan (over-budget)	<ul style="list-style-type: none">• Mengurangi aktivitas yang tidak mempunyai nilai• Memberikan anggaran pada aktivitas yang menghasilkan keuntungan

Perspektif	Sasaran Strategi Divisi TI	Key Performance Indicators	Inisiatif Strategi
		antara rencana anggaran dengan kenyataan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mengelola investasi SI/TI secara efisien 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah perangkat keras yang dimiliki • Jumlah perangkat lunak yang dimiliki 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perincian biaya terhadap suatu produk yang ingin diinvestasikan apakah layak untuk dilakukan investasi. • Melakukan evaluasi terhadap investasi yang akan dilakukan
Orientasi pengguna	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan hubungan baik dengan vendor, supplier 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah kontrak yang diperpanjang 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan komunikasi dengan vendor dan supplier • Meningkatkan kualitas performa perusahaan
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan layanan dengan tersedianya SI/TI yang memadai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Index kepuasan pelanggan (internal dan eksternal) dalam skala 1-5 (dimana 5=sangat puas) • Jumlah keluhan pelanggan • Rata-rata waktu pelayanan pelanggan yang bisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengumpulkan data pelanggan • Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) • Menanggapi keluhan pelanggan (internal dan eksternal) secara serius dan bertindak dengan

Perspektif	Sasaran Strategi Divisi TI	Key Performance Indicators	Inisiatif Strategi
		dihemat setelah proses diotomatisasi dengan sistem TI	<p>penuh tanggung jawab</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menjaga kualitas layanan terhadap pelanggan (internal dan eksternal) • Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat. • Membangun kepercayaan pelanggan (internal dan eksternal)
Keunggulan operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI 	<ul style="list-style-type: none"> • Durasi kerusakan (<i>downtime</i>) aplikasi sistem komputer • Frekuensi kerusakan sistem aplikasi komputer • Persentase penyelesaian implementasi aplikasi baru yang dilakukan dengan tepat waktu sesuai rencana 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pemeliharaan secara periodik • Melakukan tindakan perbaikan aplikasi sistem komputer secara cepat dan tepat
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan teknologi untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah aplikasi baru yang akan diimplementasikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi aplikasi yang akan dikembangkan

Perspektif	Sasaran Strategi Divisi TI	Key Performance Indicators	Inisiatif Strategi
	menunjang proses bisnis perusahaan	<p>tiap tahun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pengembangan aplikasi yang sudah ada • Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pengguna • Persentase tingkat kehandalan aplikasi komputer 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi aplikasi baru yang dibutuhkan perusahaan • Memonitoring tingkat kinerja dari aplikasi komputer
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah aplikasi yang saling terintegrasi setiap unit • Jumlah pembangunan aplikasi yang dibutuhkan di setiap unit 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan aplikasi terintegrasi pada setiap unit • Mengidentifikasi aplikasi yang ingin diintegrasikan di setiap unit
	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan • Skor kepuasan karyawan dalam penggunaan TI skala 1-5 dimana 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan training mengenai penggunaan teknologi • Melakukan sosialisasi karyawan secara periodik • Mengefektifkan kinerja dari

Perspektif	Sasaran Strategi Divisi TI	Key Performance Indicators	Inisiatif Strategi
		5=sangat puas	karyawan • Menyediakan fasilitas teknologi yang dapat menunjang kinerja karyawan
Orientasi masa depan	• Meningkatkan SDM divisi TI	• Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan • Jumlah sertifikasi yang dimiliki karyawan • Rata-rata skor kompetensi karyawan	• Menyelenggarakan pelatihan secara periodik • Memonitoring pelatihan yang diikuti karyawan
	• Meningkatkan SI/TI <i>governance</i>	• Jumlah pedoman penggunaan TI pada perusahaan	• Menetapkan SOP

Setelah menentukan *Key Performance Indicators (KPI)* maka akan berikut ini akan dijelaskan bagaimana cara memperoleh atau menghitung *Key Performance Indicators (KPI)* tersebut, sebagai berikut:

Tabel 4.2-9-1 : Keterangan KPI

Perspektif	Key Performance Indicators	Keterangan
Kontribusi Perusahaan	Persentase biaya operasi perusahaan.	((Anggaran yang disediakan-anggaran yang dikeluarkan) x 100)
	Persentase pertumbuhan profit	((NET Profit tahun sekarang-NET profit tahun sebelumnya) / NET profit tahun sekarang) x 100
	Persentase deviasi kelebihan (over-budget) antara rencana anggaran dengan kenyataan	((Anggaran realisasi-Anggaran rencana) / anggaran rencana) x 100
	Jumlah perangkat keras yang dimiliki	Akumulasi perangkat keras yang dimiliki
	Jumlah perangkat lunak yang dimiliki	Akumulasi perangkat lunak yang dimiliki
Orientasi Pengguna	Jumlah kontrak yang diperpanjang	Akumulasi kontrak yang diperpanjang
	Index kepuasan pelanggan (internal dan eksternal) dalam skala 1-5 (dimana 5=sangat puas)	Jumlah keluhan pelanggan Menggunakan metode SPSS, valid > 0,5, reliabel > 0,6
	Jumlah keluhan pelanggan	Akumulasi keluhan pelanggan
	Rata-rata waktu pelayanan pelanggan yang bisa dihemat setelah proses diotomatisasi dengan sistem TI	(Total pelayanan pelanggan / jumlah pelanggan)
Keunggulan Operasional	Durasi kerusakan (<i>downtime</i>) aplikasi sistem komputer	Akumulasi durasi kerusakan aplikasi sistem komputer
	Frekuensi kerusakan sistem aplikasi komputer	Akumulasi kerusakan sistem aplikasi

Perspektif	Key Performance Indicators	Keterangan
		komputer
	Persentase penyelesaian implementasi aplikasi baru yang dilakukan dengan tepat waktu sesuai rencana	((Jumlah aplikasi rencana-Jumlah aplikasi realisasi) / Jumlah aplikasi rencana) / target x 100
	Jumlah aplikasi baru yang akan diimplementasikan tiap tahun	Akumulasi aplikasi baru
	Jumlah pengembangan aplikasi yang sudah ada	Akumulasi pengembangan aplikasi lama
	Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pengguna	Total waktu pemenuhan permintaan pengguna / Jumlah permintaan pengguna
	Persentase tingkat kehandalan aplikasi komputer	((Jumlah aplikasi-jumlah aplikasi lancar) / jumlah aplikasi) x 100
	Jumlah aplikasi yang saling terintegrasi	Akumulasi aplikasi yang terintegrasi
	Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya	Akumulasi pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu
	Skor kepuasan karyawan dalam skala 1-5 dimana 5=sangat puas	Menggunakan metode SPSS, valid >0,5, reliabel>0,6
Orientasi Masa Depan	Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan	Akumulasi pelatihan yang diikuti karyawan
	Jumlah sertifikasi yang dimiliki karyawan	Akumulasi sertifikat yang dimiliki karyawan
	Rata-rata skor kompetensi karyawan	Total skor kompetensi semua karyawan /

Perspektif	<i>Key Performance Indicators</i>	Keterangan
		Jumlah kompetensi yang diikuti karyawan
	Jumlah pedoman penggunaan TI pada perusahaan	Akumulasi SOP yang diterapkan

BAB V

PENUTUP

Bab ini merangkum hasil akhir dari pembuatan tugas akhir menjadi sebuah simpulan dan dilengkapi dengan saran-saran untuk perbaikan ataupun penelitian lanjutan. Simpulan merupakan rangkuman dari hasil analisis pembuatan *IT Balanced Scorecard* secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan saran merupakan usulan atau rekomendasi dari peneliti terhadap hasil tugas akhir untuk perbaikan ataupun penelitian lanjutan sehingga hasil tugas akhir ini dapat diimplementasikan dengan baik.

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini merupakan beberapa kesimpulan yang dapat diambil:

1. Berdasarkan dari *Balanced Scorecard* perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) yang sudah dimiliki dan visi misi divisi TI yang sudah ditentukan. Terdapat 3 (tiga) sasaran strategi perusahaan yang relevan dengan divisi TI, yaitu:
 - 1) Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi.
 - 2) Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.
 - 3) Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.
2. Berdasarkan data yang diperoleh dari pelanggan dengan metode wawancara kepada pelanggan internal dan pelanggan eksternal divisi TI yang terkait dengan harapan pelanggan terhadap kinerja divisi TI yang berdasarkan dari tugas dan pokok divisi TI yang sudah ditentukan. Terdapat 7 (tujuh) strategi TI yang dihasilkan dari harapan pelanggan tersebut yaitu:

- 1) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur SI/TI
 - 2) Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai
 - 3) Mengelola SI/TI secara efisien
 - 4) Meningkatkan SI/TI *governance*
 - 5) Mengelola anggaran kerja secara efisien
 - 6) Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/klien
 - 7) Meningkatkan SDM divisi TI
3. Berdasarkan dari sasaran strategi TI yang relevan dengan strategi perusahaan dan sasaran strategi yang diperoleh dari harapan pelanggan terdapat 10 (sepuluh) sasaran strategi TI yang dimiliki oleh divisi TI. Sasaran strategi TI tersebut terdiri dari 3 (Tiga) sasaran strategi TI yang diperoleh dari sasaran strategi perusahaan dan 7 (tujuh) sasaran strategi TI yang dibuat langsung pada divisi TI.
4. Berdasarkan dari (10) Sepuluh sasaran strategi TI yang sudah dimiliki oleh divisi TI, sasaran strategi TI tersebut akan dipetakan kedalam 4 (empat) perspektif *IT Balanced Scorecard (IT BSC)*. Kemudian setelah dipetakan nantinya sasaran strategi TI tersebut akan dibuat hubungan sebab akibat antara sasaran strategi TI yang bersifat langsung sehingga, akan membentuk suatu hubungan yang saling terkait. Pemetaan sasaran strategi TI tersebut adalah sebagai berikut:
- 1) Perspektif Kontribusi Perusahaan (*Corporate Contribution*)
 - Mengelola anggaran kerja secara efisien
 - Mengelola SI/TI secara efisien
 - 2) Perspektif Orientasi Pengguna (*User Orientation*)
 - Meningkatkan hubungan baik dengan vendor/supplier
 - Meningkatkan layanan dan tersedianya infrastruktur yang memadai
 - 3) Perspektif Keunggulan Operasional (*Operational Excellence*)

- Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi
 - Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pengelolaan infrastruktur TI
 - Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi
 - Meningkatkan teknologi untuk menunjang proses bisnis perusahaan
- 4) Perspektif Orientasi Masa Depan (*Future Orientation*)
- Meningkatkan SI/TI *governance*
 - Meningkatkan SDM divisi TI
5. Berdasarkan sasaran strategi TI yang sudah dibuat tersebut setiap sasaran strategi TI tersebut akan ditentukan *Key Performance Indicators (KPI)* dan inisiatif strategi. Dalam menentukan *Key Performance Indicators (KPI)* dan inisiatif strategi mengacu pada analisis SWOT perusahaan dan sasaran strategi TI. Terdapat 23 (dua puluh tiga) *Key Performance Indicators (KPI)* dan 27 (dua puluh tujuh) inisiatif strategi pada setiap sasaran strategi TI pada perspektif *IT Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur dalam mencapai suatu keberhasilan sasaran strategi TI.

5.2 Saran

Dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir ini, penulis menyadari terdapat kekurangan dalam pembuatan penelitian ini. Untuk itu ada beberapa saran untuk perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) khususnya divisi TI agar penerapan *IT Balanced Scorecard* dan strategi-strategi yang diberikan dapat lebih baik lagi, serta saran yang dapat diberikan kepada penelitian selanjutnya agar bisa dijadikan rekomendasi, sebagai berikut:

1. Secara berkala dilakukan evaluasi atas penerapan strategi TI yang telah diterapkan sehingga akan dapat mendukung strategi bisnis yang dilakukan perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG).

2. Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) dapat meningkatkan kinerja divisi TI di masa yang akan datang, disarankan sebaiknya divisi TI lebih memperjelas tujuan divisi TI bagi kemajuan perusahaan.
3. Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang (KPSG) perlu menerapkan *IT Governance* yang jelas dan matang bagi divisi TI sehingga, dapat melakukan pengendalian proses TI secara khusus untuk dapat mendukung proses bisnis perusahaan dan menghasilkan keefektifan, keefisienan dalam penggunaan TI pada perusahaan.
4. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan mengevaluasi kinerja divisi TI pada bidang *outsourcing* yang menggunakan *IT Balanced Scorecard (BSC)*.
5. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data pelanggan dimana pelanggan perusahaan terdiri dari pelanggan eksternal. Namun dalam pengambilan data pelanggan penulis hanya memberikan sedikit data pelanggan. Data pelanggan internal penulis hanya mencantumkan 5 (lima) data pelanggan sedangkan untuk pelanggan eksternal 1 (satu) Oleh karena itu penulis menyarankan agar pada penelitian selanjutnya didapatkan sampel data yang lebih besar, sehingga semakin banyak data yang didapatkan akan semakin banyak yang dapat dibandingkan.

Lampiran - A
***SWOT* Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang**
(KPSG)

STRENGTH	WEAKNESS
Memiliki cabang dikota-kota besar.	Tidak mengambil outsourcing buruh (cleaning service, security, transportasi, pertambangan, catering)
Respon dalam menghadapi klien sangat cepat.	Visi kedepan pimpinan perusahaan.
Memiliki reputasi yang baik dihadapan klien.	Tenaga kerja yang dimiliki tidak sesuai dengan standar yang ditentukan oleh klien.
Loyalitas dari klien.	Struktur organisasi dan kesisteman yang kurang.
Menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas.	
Dapat memberikan kepuasan yang tinggi terhadap klien.	
Kinerja karyawan sangat baik.	
Komplain dari klien sangat sedikit.	
Hak dan kewajiban	

		karyawan selalu terpenuhi.	
		Tenaga kerja yang sudah dioutsourcing selalu dikontrol.	
OPPORTUNITIES	Banyak perusahaan baru yang membutuhkan tenaga outsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan wilayah tempat cabang yang ada. • Menjaga respon dari klien terhadap tenaga kerja yang sudah dimiliki. • Meningkatkan produktivitas dari karyawan dalam menyediakan atau menyalurkan tenaga kerja ke klien. • Melakukan pengembangan sistem kerja disiplin terhadap karyawan. • Mendapatkan klien baru. • Mengoptimalkan penggunaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan standar dari klien. • Membuat model rencana jangka panjang terhadap service yang dimiliki perusahaan untuk klien. • Pembangunan sistem informasi dan infrastruktur yang terintegrasi. • Pencapaian keunggulan bersaing melalui proses inovasi terhadap service yang akan ditawarkan. • Meningkatkan teknologi untuk
	Adanya sistem kontrak di perusahaan.		
	Stabilitas ekonomi yang relatif baik.		
	Memiliki cabang di kota-kota besar semakin banyak membawa klien mudah ditemukan.		
	Mampu mengirimkan tenaga outsourcing yang lebih jika ada tender.		

		anggaran.	menunjang proses bisnis perusahaan.
THREATS	Kebijakan pemerintah yang berubah-ubah	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat iklan yang menarik dan promosi dengan baik, terutama untuk service yang akan ditawarkan oleh perusahaan terhadap klien. • Pencitraan perusahaan. • Pembangunan sistem adaptasi terhadap UU keselamatan kerja, lingkungan dan kegiatan sosial. • Mengelola biaya promosi secara efisien. • Mengelola pengumpulan data persaingan dan analisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat proses struktur organisasi dengan melakukan pergantian kepengurusan. • Peningkatan kualitas hubungan dengan klien. • Meningkatkan service yang akan diberikan kepada klien. • Meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi.
	Kompetitor yang ilegal.		
	Pesaing besar.		
	Kompetitor lokal semakin ketat.		
	Adanya promosi dari perusahaan lain atau baru yang sejenis sama yang lebih baik.		
	Munculnya ketidakpercayaan klien.		

Lampiran - B
Hasil Form Wawancara

Tanggal : 07 Maret 2014
Lokasi : BSD-Serpong (Jakarta)
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Venny
Jabatan : CRM (Customer Relation Officer)
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan
(Pelanggan internal)

Pertanyaan 1 :

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban :

Email, system call center

Pertanyaan 2 :

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

Memuaskan

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Bisa selalu berkembang dengan baik seiring dengan berkembangnya jaman dan kebutuhan akan teknologi untuk menunjang modernisasi yang baik, selaras dan terintegrasi

Tanggal : 06 Maret 2014
Lokasi : BPO 02-Bldex (Jakarta)
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Heidy Maharani Juwita
Jabatan : Supervisor
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan
(Pelanggan internal)

Pertanyaan 1:

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban :

Email, outlook, ontrace, voice recording, reporting, agent monitoring

Pertanyaan 2:

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

Memuaskan, namun harus ada beberapa perubahan (update) untuk mencapai aplikasi yang sesuai dengan yang kita butuhkan.

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Tidak lemot, Tersedianya pelayanan yang berbasis SI/TI

Tanggal : 06 Maret 2014
Lokasi : BP O2 Taking Order (Jakarta)
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Apriliana Rahmawatie
Jabatan : Supervisor QC
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan
(Pelanggan internal)

Pertanyaan 1 :

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban :

Penarikan log complaint pada server

Pertanyaan 2 :

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

Tidak, karena dilihat dari report Log Complaint yang diambil masih ada beberapa data yang tidak balance antara server dan aplikasi.

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Memperbaiki dan menyamakan durasi antara server dan aplikasi yang ada sesuai dengan recording percakapan yang terjadi sebenarnya, perbaikan yang berkesinambungan

Tanggal :10 Maret 2014
Lokasi : KPSG Cabang Surabaya
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Tika Noviyanti
Jabatan : CRM (Customer Relation Officer)
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan (Pelanggan internal)

Pertanyaan 1:

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban : Aplikasi HRD

Pertanyaan 2:

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

Cukup Memuaskan

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Aplikasi yang lebih sederhana dalam pengoperasinya, selaras dan terintegrasi

Tanggal :10 Maret 2014
Lokasi : KPSG Cabang Surabaya
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Vina Rahmita
Jabatan : Branch Manager
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan (Pelanggan internal)

Pertanyaan 1:

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban :

ispace, HRD, KPSG

Pertanyaan 2:

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

Secara output cukup memuaskan tetapi secara proses ada yang dirasakan kurang singkat.

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Output memuaskan dengan proses yang lebih ringkas.

Tanggal :12 Maret 2014
Lokasi : KPSG Cabang Surabaya
Nama Surveyor : Faustina Sari Septriani
Nama Surveyee : Erik Windra
Jabatan : PM
Tujuan : Sebagai masukkan metodologi tugas akhir memperoleh ekspektasi dari pelanggan
(Pelanggan Eksternal)

Pertanyaan 1:

Sebagai user internal contoh layanan apa saja yang diterima dari teknologi informasi ?

Jawaban :

Sistem administrasi, sistem penggajian

Pertanyaan 2:

Bagaimana performa dari layanan (jawaban pertanyaan 1) yang diterima teknologi informasi I?apakah memuaskan atau tidak?Jika tidak berikan alasan?

Jawaban:

memuaskan

Pertanyaan 3:

Apa yang diharapkan dari layanan (jawaban pertanyaan 2) yang diterima dari teknologi informasi?

Jawaban:

Memudahkan dalam proses administrasi dan penggajian, lebih mengurangi kesalahan yang dapat terjadi, melakukan pengembangan aplikasi tersebut secara periodik

RIWAYAT PENULIS



Penulis lahir di Surabaya, 16 September 1990 merupakan anak pertama dari 2 (dua) bersaudara. Penulis telah menempuh beberapa pendidikan formal yaitu: SDN kalirungkut III tingkat sekolah dasar, SMPN 17 Surabaya pada tingkat sekolah menengah pertama, dan SMA Trimurti Surabaya pada sekolah menengah ke atas.

Setelah kelulusan SMA pada tahun 2009, penulis mengikuti jalur PKM Mandiri untuk meneruskan pendidikan ke tingkat perguruan tinggi, yang akhirnya diterima sebagai mahasiswa di kampus ITS Surabaya pada jurusan Sistem Informasi FTIf – Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya dan terdaftar sebagai mahasiswa dengan NRP 5209100008.

Di Jurusan Sistem Informasi, penulis mengambil bidang minat PPSI (Perencanaan dan Pengembangan Sistem Informasi) dalam pengerjaan Tugas Akhirnya.

Jika ada pertanyaan mengenai tugas akhir ini, penulis dapat dihubungi melalui Faustinass16@gmail.com

Halaman ini sengaja dikosongkan