

IMPLEMENTASI *IT BALANCED SCORECARD* DI PERGURUAN TINGGI

Harjanto Prabowo

Dosen dan Chief Information Officer Bina Nusantara
Jln. Syahdan no 9 – Kemanggisian Jakarta Barat
e-mail: harprabowo@yahoo.com

ABSTRAKSI

Perkembangan implementasi TIK di perguruan tinggi berjalan cepat dan banyak memanfaatkan perkembangan TIK baik hardware, software, infrastruktur jaringan, serta pengembangan digital content. Semakin banyak dan canggih TIK dipergunakan di perguruan tinggi, mendorong dan meningkatkan kegiatan dan biaya investasi serta biaya operasional yang lain. Di sisi lain, semakin banyak perguruan tinggi yang menggunakan TIK perlu diimbangi dengan penataan organisasi TIK yang sejalan dengan visi dan misi perguruan tinggi dan adanya ukuran-ukuran kinerja yang ditetapkan oleh perguruan tinggi. Metode untuk mengukur efektifitas dan efisiensi TIK diperguruan tinggi dapat menggunakan *IT Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif, yaitu 1) *Corporate Contribution*, 2) *User Orientation*, 3) *Operational Excellence*, dan 4) *Future Orientation*. Tiap-tiap perspektif memiliki ukuran-ukuran dan target yang harus dicapai organisasi TIK dan diturunkan dalam ukuran-ukuran dan target tiap fungsi yang ada di perguruan tinggi. Jenis ukuran dan target dapat diubah, diperbaiki, atau disempurnakan sesuai dengan perkembangan dan sasaran perguruan tinggi.

Kata kunci: *IT Balanced Scorecard*.

1. PENDAHULUAN

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada dasarnya terdiri atas 3 komponen utama, teknologi komputer (hardware dan software), teknologi content (database dan multimedia), dan teknologi komunikasi (network dan internet). Perkembangan 3 komponen utama TIK sangatlah cepat dan implementasinya sudah meliputi hampir semua bidang kehidupan dan kegiatan masyarakat dunia.

Saat ini TIK menjadi salah satu infrastruktur bisnis, artinya kehadiran TIK sangatlah diperlukan untuk terjadinya kegiatan bisnis, membuat lebih efisien, produktif, dan memberikan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam bisnis.

TIK tidak hanya dipakai untuk kegiatan pendukung operasional dan manajemen saja, tetapi juga sudah menjadi produk bisnis itu sendiri, produk-produk perbankan yang berbasis TIK; ATM, internet banking, mobile banking adalah salah satu contoh dari sekian banyak contoh.

Di sisi lain, pengelolaan perguruan tinggi pada dasarnya mengelola 3 aspek utama, yaitu mengelola *Process*, *Content*, dan *Resources*. Mengelola *process* dapat dikelompokkan dalam 2 bagian besar, yaitu proses inti (proses untuk menjalankan fungsi perguruan tinggi – Tri Dharma Perguruan Tinggi), dan proses penunjang (proses terkait dengan fungsi bisnis, seperti keuangan, sdm, dan pemasaran). Mengelola *Content* di perguruan tinggi merupakan aktifitas yang sangat penting, karena di dalamnya terdiri atas mengelola isi pembelajaran, penelitian, dan pengembangan ilmu lainnya, sedangkan mengelola *Resources* adalah untuk mengelola semua sumberdaya yang dimiliki perguruan tinggi. Ketiga aspek utama tersebut (*Process*, *Content*, *Resources*) saling terkait dan saling berpengaruh pada budaya organisasi

perguruan tinggi. Gambar 1 menunjukkan komponen-komponen pengelolaan perguruan tinggi.

Pengelola perguruan tinggi bersama stakeholdernya memerlukan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk dapat mengelola ketiga aspek utama dengan baik, serta dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing.

2. PERAN DAN ORGANISASI TIK DI PERGURUAN TINGGI

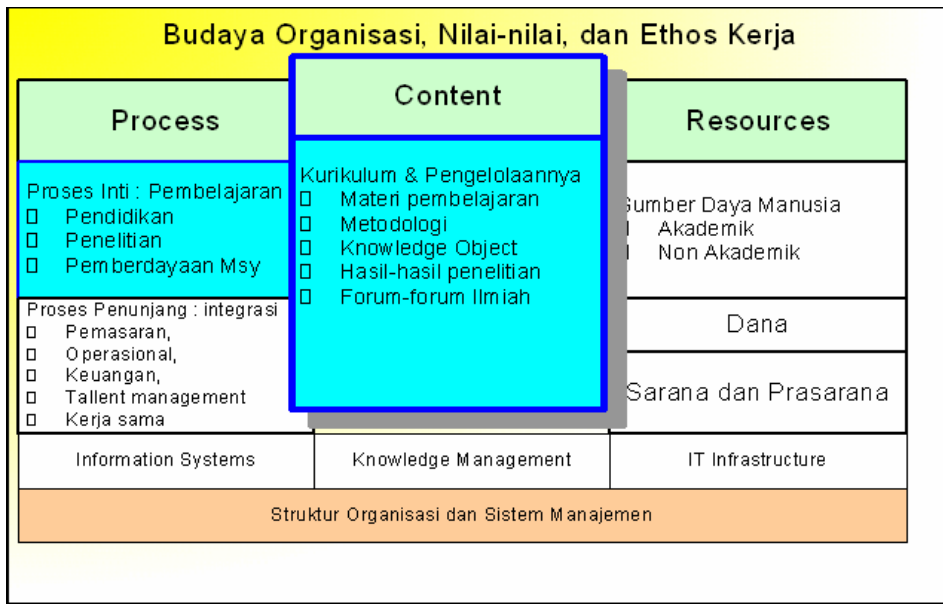
TIK di perguruan tinggi tidak hanya digunakan untuk mengelola kegiatan penunjang (administrasi) namun sudah banyak digunakan untuk kegiatan inti (pembelajaran dan penelitian). Implementasi e-learning adalah salah satu contoh penggunaan TIK dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi.

Penggunaan TIK juga untuk mengelola pengetahuan (*knowledge management*) yang berkembang di perguruan tinggi, baik yang bersifat *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.

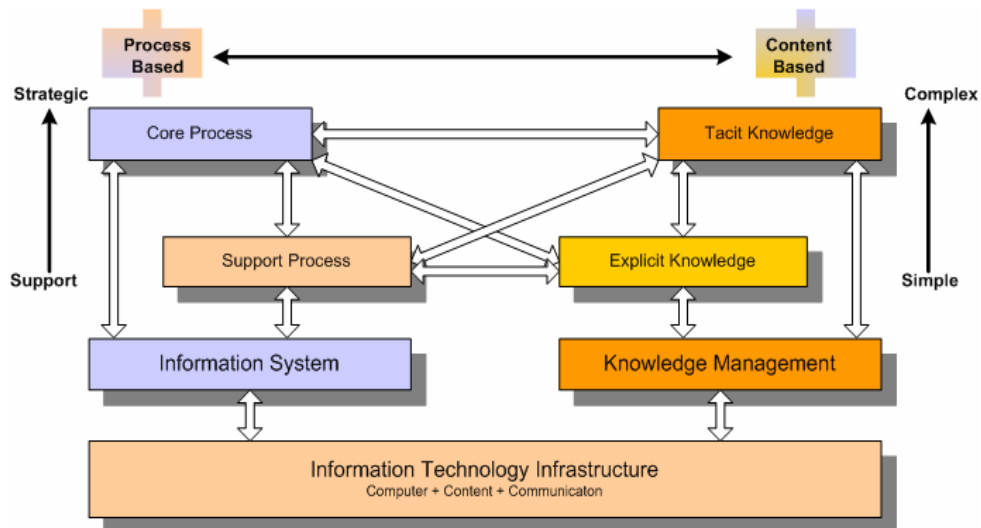
Perkembangan penggunaan TIK di perguruan tinggi menunjukkan perkembangan peran TIK itu sendiri yang tidak hanya menjadi alat pendukung namun sudah menjadi kagitan startegis, dan tidak hanya untuk kegiatan yang sederhana namun menuju yang kompleks, serta dari pengelolaan yang bersifat proses menuju pengelolaan yang bersifat konten. Gambar 2 di bawah ini menunjukkan peran TIK di perguruan tinggi.

Melihat perkembangan peran TIK di perguruan tinggi yang semakin meningkat, haruslah diikuti dengan menata organisasi pengelola TIK di perguruan tinggi. Organisasi TIK di perguruan tinggi memegang peran penting dalam keberhasilan implementasi TIK, karena selain mengelola aspek teknis juga mengelola asset yang mahal, serta menjadi salah satu pendorong perubahan budaya organisasi perguruan tinggi.

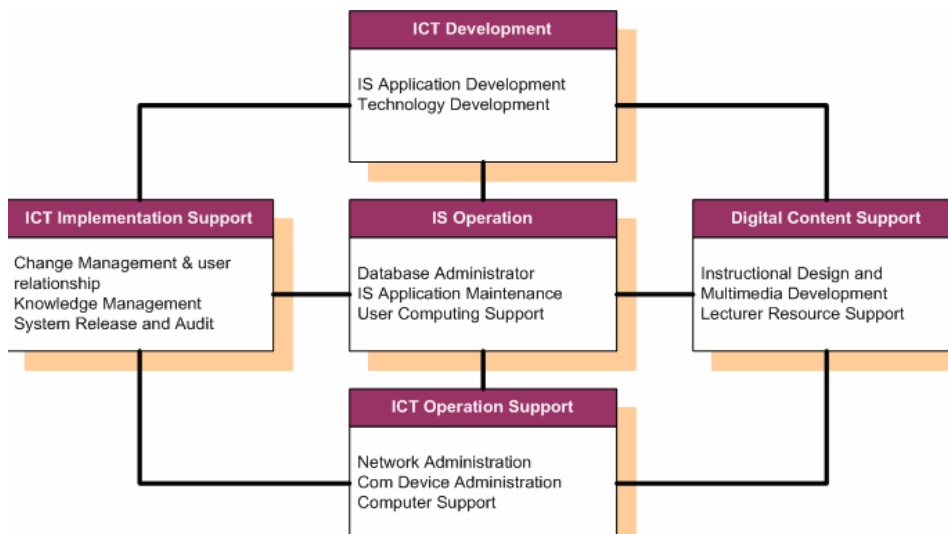
Fungsi-fungsi yang dikelola organisasi TIK di perguruan tinggi dapat dilihat dalam Gambar 3.



Gambar 1. Aspek Utama Pengelolaan Perguruan Tinggi



Gambar 2. Peran TIK di Perguruan Tinggi



Gambar 3. Fungsi-fungsi dalam organisasi TIK di Perguruan Tinggi

3. IT BALANCED SCORECARD

Evaluasi keberhasilan fungsi TIK di perguruan tinggi menjadi topik yang menarik untuk didiskusikan, beberapa pemikiran yang ada adalah bagaimana mengukur efektifitas dan produktifitas TIK, mengingat implementasi TIK memerlukan investasi dan biaya operasional yang relatif besar bagi perguruan tinggi.

Beberapa cara mengukur telah dicoba, seperti menggunakan metode umum di bidang keuangan, seperti "return on investment" (ROI), "net present value" (NPV), "internal rate of return" (IRR), dan "payback time" (PB). Metode yang umum ini tidak dapat memberikan gambaran lengkap ukuran efektifitas fungsi TIK, karena ukuran manfaat yang didapatkan masih bersifat kualitatif.

Pendekatan lain yang digunakan dikenal dengan nama "information economics" (IE) (Parker et al., 1988 and 1989), metodel ini dapat lebih memberikan ukuran manfaat yang bersifat *intangibile* dan juga mampu memisahkan antara domain bisnis dan domain teknologi, serta mengevaluasi hubungan antara domain tersebut.

Sejalan dengan berkembangnya metode Balanced Scorecard yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk dipakai mengevaluasi keberhasilan strategi organisasi/perusahaan, dikembangkan pula metode *IT Balanced Scorecard* oleh Gold (1992) dan Willcocks (1994).

Ada 4 (empat) perspektif dalam *IT Balanced Scorecard*, yaitu 1) *Corporate Contribution*, 2) *User Orientation*, 3) *Operational Excellence*, dan 4) *Future Orientation*. Perspektif *Corporate contribution* berisi ukuran yang menunjukkan bagaimana manajemen (pimpinan) menilai/melihat organisasi TIK, perspektif *User Orientation* berisi

ukuran yang menunjukkan bagaimana user menilai/melihat hasil-hasil organisasi TIK, perspektif *Operational Excellence* berisi ukuran efektifitas dan efisiensi proses TIK, sedangkan perspektif *Future Orientation* berisi ukuran yang menggambarkan bagaimana posisi TIK dalam tantangan kedepan.

Secara umum, empat perspektif yang ada dalam *IT Balanced Scorecard* mampu menggambarkan keterkaitan strategi TIK dengan strategi organisasi.

4. IMPLEMENTASI IT BALANCED SCORECARD DI PERGURUAN TINGGI

Dalam tabel 1 ditunjukkan contoh ukuran-ukuran yang ada dalam 4 perspektif *IT Balanced Scorecard* untuk perguruan tinggi. Ukuran-ukuran ini dikembangkan dengan memperhatikan tugas dan fungsi utama perguruan tinggi, aspek-aspek pengelolaan perguruan tinggi, serta tugas dan fungsi organisasi TIK di perguruan tinggi.

Berdasarkan ukuran dan target yang telah ditetapkan dilakukan analisis untuk menyusun langkah-langkah inisiatif (program kerja) pencapaian target.

Mengingat fungsi-fungsi organisasi TIK di perguruan tinggi seperti dalam gambar 3 di atas, maka perlu disusun pula *IT Balanced Scorecard* untuk tiap-tiap fungsi yang pada dasarnya merupakan turunan dari *IT Balanced Scorecard* untuk perguruan tinggi.

Setelah menyusun ukuran-ukuran dan target yang ingin dicapai, dilakukan sosialisasi kepada seluruh staff organisasi TIK di perguruan tinggi untuk mendapatkan dukungan dan sekaligus komitmen untuk mencapainya.

Tabel 1. *IT Balanced Scorecard* untuk Perguruan Tinggi

Perspektif	Goal	No.	Ukuran	Target
Corporate Contribution	Meningkatkan kontribusi TIK dalam organisasi perguruan tinggi	1	Nilai finansial untuk seluruh proyek TIK yang berhasil diimplementasikan	
		2	Nilai efisiensi pengelolaan proses setelah menggunakan TIK	
		3	Prosentase jumlah implementasi TIK terhadap total rencana pengembangan	
		4	Information capital Index yang berhasil dicapai organisasi perguruan tinggi	
User Orientation	Menerapkan "Service Level Agreement"	5	User Satisfaction Index for IT Product and Services	
		6	Prosentase ketercapaian SLA	
	Membangun kerja sama industri	7	Jumlah kegiatan kerjasama industri terkait dengan implementasi TIK di kampus	
Operational Excellence	Meningkatkan kualitas operasional	8	Jumlah digital content yang berhasil dikembangkan dan siap diimplementasikan	
		9	Ketercapaian Rencana Kerja (sesuai jadwal dan budget)	
		10	Ketercapaian Realisasi Anggaran	
Future Orientation	Membangun sdm yang baik	11	Competency Gap Index	
		12	Tingkat IT Staff Retaintion	

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, dilakukan kegiatan monitoring bulanan dan evaluasi tengah tahunan (6 bulan) terhadap pencapaian target yang ada di dalam masing-masing *IT Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan, akan didapatkan upaya-upaya untuk meningkatkan ketercapaian atas target ataupun dimungkinkan untuk peningkatan/ mengubah target yang telah ditetapkan.

5. PENUTUP

Penggunaan IT Balanced Scorecard di perguruan tinggi belum banyak dilakukan, namun dengan memperhatikan efektifitas metode ini, maka perguruan tinggi perlu menata organisasi TIK dan sekaligus mengevaluasi keberhasilan pengembangan sistem/aplikasi, pengembangan investasi komputer dan jaringan, kualitas produk dan jasa TIK, serta peningkatan kualitas sumberdaya manusia.

PUSTAKA

- [1] Galliers, R., Merali, Y. and Spearing, L., "Coping with information technology? How British executives perceive the key information systems management issues in the mid-1990s", *Journal of Information Technology*, 9, 1994, pp. 223-238
- [2] Gold, C., *Total quality management in information services - IS measures: a balancing act*, Research note, Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy, Boston, 1992
- [3] Kaplan, R. and Norton, D., "The balanced scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79
- [4] Kaplan, R. and Norton, D., "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 134-142
- [5] Kaplan, R. and Norton, D., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February 1996a, pp. 75-85
- [6] Kaplan, R. and Norton, D., *The balanced scorecard: translating a strategy into action*, Harvard Business School press, Boston, 1996b
- [7] Parker, M., Benson, R., and Trainor, H., *Information economics: linking business performance to information technology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1988
- [8] Parker, M., Trainor, H., and Benson, R., *Information strategy and economics: linking business performance to information technology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1989
- [9] Parker, M., *Strategic transformation and information technology*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 1996
- [10] Peppard, J. and Rowland, P., *The essence of business process reengineering*, Prentice Hall, London, 1995.