

LAPORAN PENELITIAN



**IT PERFORMANCE MANAGEMENT
(Manajemen Kinerja Sebagai Aspek
Strategis Peningkatan Layanan)**

PENELITI

MARUJI PAKPAHAN S.Kom, M.AP

NIP. 110044

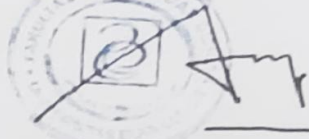
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
DESEMBER 2018**

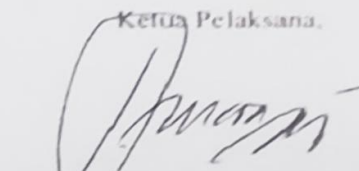
HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : IT Performance Manajemen (Manajemen Kinerja sebagai Aspek Strategis Peningkatan Layanan)
2. Bidang Penelitian : Manajemen
3. Ketua Peneliti :
 - a. Nama Lengkap : Maruji Pakpahan S.Kom., M.A.P
 - b. NIP/NIDN : 110044
 - c. Disiplin Ilmu : Administrasi Publik
 - d. Pangkat/Golongan : III B
 - e. Jabatan : Asisten Ahli
 - f. Fakultas/Prodi : Ekonomi & Bisnis/ Manajemen
 - g. Alamat : Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta Selatan 12260
 - h. Nomor Hp : 08557894321
 - i. Email : maruji.pakpahan@yahoo.co.id
4. Lama Penelitian : September 2018- November 2018
5. Biaya Penelitian : Mandiri

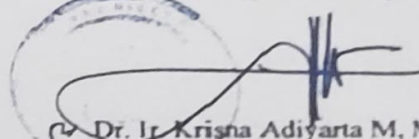
Jakarta, 15 Desember 2018

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


(Dr. Amir Indrabudiman, SE., MM) (000047)

Ketua Pelaksana,

(Maruji Pakpahan, S.Kom.,M.A.P) (110044)

Menyetujui,
Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat


Dr. Ir. Krishna Adiyarta M, M.Sc (890001)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan seizin-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik Analisis persoalan potensial (APP). Teknik APP didasarkan pada gagasan bertindak sebelumnya untuk mencegah timbulnya persoalan adalah lebih efisien dari pada memecahkan persoalan yang akan timbul dan dibiarkan berkembang.

Dalam penelitian ini peneliti mendapat bantuan dari Pejabat dan rekan dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur, antara lain:

1. Bapak Prof.DR.sc.agr.Ir.Didik Sulistyanto selaku Rektor Universitas Budi Luhur.
2. Bapak Dr. Krisna Adiyarta M selaku Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Budi Luhur Jakarta.
3. Bapak Dr. Amir Indrabudiman., SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, atas bimbingan dan arahan untuk melakukan penelitian ini.
4. Ibu Dr.Dewi Murtiningsih, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam penelitian ini.
5. Rekan-rekan Dosen yang tidak disebutkan satu persatu yang telah memberikan saran dan diskusi dalam mendukung penelitian ini.
6. Para pejabat dan pegawai di PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.

Dengan mengucapkan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa,semoga penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti dan berbagai pihak serta rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.

Jakarta,Desember 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

BAB 1	PENDAHULUAN	7
1.1.	Latar Belakang	8
1.2.	Permasalahan.....	10
1.3.	Tujuan Penulisan	10
1.4.	Ruang Lingkup / Batasan Penulisan.....	10
1.5.	Gambaran Unit Kerja	11
BAB II	MANAJEMEN KINERJA	12
2.1	Siklus manajemen kinerja	12
2.2.	Manajemen kinerja dan Proses bisnis	14
2.3.	Model manajemen kinerja IT	14
BAB III	ANALISIS	16
3.1.	Pemilihan model manajemen kinerja	16
3.2.	Penentuan KPI.....	19
3.2.1	Kaidah penentuan ukuran kinerja (KPI).....	19
3.2.2	Area Pengukuran	21
3.2.3	Keterkaitan antara KPI Sub Dit. IT dengan KPI Perusahaan.....	22
BAB IV	KESIMPULAN & SARAN	23
4.1.	Kesimpulan.....	23
4.2.	Saran.....	23

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perubahan Lingkungan Sub Dit. IT	7
Tabel 3.1	Matriks Perbandingan 3 model manajemen kinerja IT	17
Tabel 3.2	Usulan KPI menurut model IT <i>Balanced Score Card</i>	20

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Siklus manajemen kinerja	11
Gambar 2.2	Pengukuran kinerja sebuah proses bisnis	13
Gambar 2.3	COBIT dan manajemen kinerja	14
Gambar 3.1	Matriks prioritas pengukuran kinerja	18
Gambar 3.2	Kesesuaian KPI dengan strategi perusahaan	19
Gambar 3.3	Hirarki KPI	21

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Gambaran Unit Kerja	24
-------------------	---------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini PT. Indosat sedang memasuki periode perubahan besar, baik karena proses merger antara PT. Indosat, Satelindo dan IM3 maupun karena perubahan faktor eksternal (perubahan regulasi, kompetisi, tuntutan pasar dan perkembangan teknologi). Banyak aspek yang perlu dikelola dengan baik sehingga perubahan tersebut akan menghasilkan Indosat baru yang memiliki layanan unggul, produktivitas tinggi, proses kerja yang efisien dan efektif, serta sumber daya manusia yang handal.

Sub Direktorat (Sub Dit.) IT sebagai bagian dari PT. Indosat, tentunya juga mengalami perubahan besar tersebut. Aspek perubahan dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori besar seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 : Perubahan di lingkungan Sub Dit. IT (*Information Technology*)

Aspek Perubahan	Change Driver	Deskripsi Perubahan
Visi & Misi	<ul style="list-style-type: none"> PT. Indosat menetapkan visi & misi baru sebagai tindak lanjut dari proses merger dan perubahan lingkungan bisnis. Visi & misi Sub Dit IT. yang lama tidak lagi sesuai dengan visi & misi PT. Indosat 	<ul style="list-style-type: none"> Definisi ulang visi & misi Sub Direktorat IT, yang sesuai dengan visi & misi baru PT. Indosat, sehingga setiap investasi IT akan sejalan dengan arah sasaran bisnis PT. Indosat
Strategi : - Rencana jangka pendek / panjang - Produk / layanan - Peran & tanggungjawab - Kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> PT. Indosat menetapkan strategi bisnis yang baru Rencana strategis jangka pendek & panjang Sub Dit. IT yang lama tidak lagi sesuai dengan arah strategi jangka pendek & panjang PT. Indosat Adanya implementasi <i>Sarbannes Oxley Act</i> (SOA) di PT. Indosat yang mempersyaratkan transparansi dan keterbukaan semua proses bisnis (khususnya yang terkait dengan transaksi keuangan) di PT. Indosat. Aspek penting dalam implementasi SOA ini adalah sistem IT yang handal dan sesuai (<i>comply</i>) dengan kriteria / persyaratan <i>Sarbannes Oxley Act</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Definisi ulang strategi sub dit. IT agar sesuai dengan strategi bisnis PT. Indosat Strategi baru Sub Dit. IT mencakup : <ul style="list-style-type: none"> penetapan rencana jangka pendek & panjang (<i>IT blue print</i>) yang sesuai dengan rencana PT. Indosat yang baru. Peninjauan kembali Investasi IT yang sudah ada, sehingga tidak ada investasi ganda dan duplikasi (misalnya antara sistem IT eks Satelindo dengan eks IM3). Langkah peninjauan kembali ini dituangkan dalam strategi integrasi IT. Penetapan standar teknologi IT yang akan dipakai, sehingga sebuah investasi IT akan bertahan cukup lama dan antisipatif terhadap tuntutan bisnis Indosat. Hal ini dituangkan dalam strategi teknologi IT. Definisi ulang peran dan tanggungjawab Sub Dit. IT dalam mendukung bisnis Indosat Definisi ulang kebijakan pengendalian dan pengawasan IT (<i>IT Audit & Control Policy</i>) sehingga tercipta keterbukaan dan transparansi, yang juga mendukung implementasi SOA PT. Indosat Definisi ulang kebijakan IT (<i>IT Policy</i>) sehingga akan tercipta <i>IT governance</i> yang unggul dan juga dalam rangka kesesuaian (<i>compliance</i>) dengan SOA PT. Indosat.

Tabel 1.1 (lanjutan)

Aspek Perubahan	<i>Change Driver</i>	Deskripsi Perubahan
Sistem dan Prosedur - Proses bisnis - Organisasi & fungsi	<ul style="list-style-type: none"> Proses bisnis dan prosedur kerja dipetakan ulang, sehingga tidak terjadi duplikasi dan ketidakefisienan. Hal ini berlaku baik di tingkat perusahaan (PT. Indosat) maupun di tingkat Sub Direktorat IT. Perubahan struktur organisasi PT. Indosat 	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan ulang dan <i>reengineering</i> proses bisnis PT. Indosat, yang akan dipakai sebagai dasar investasi sistem IT. Hal ini mencakup : <ul style="list-style-type: none"> Definisi ulang peta proses bisnis di tingkat perusahaan, serta identifikasi adanya duplikasi Perbandingan antara peta proses bisnis perusahaan dengan investasi IT. Potensi apa yang dapat diberikan oleh IT untuk dapat membantu meningkatkan efisiensi, kecepatan dan efektivitas proses bisnis tersebut. Pemetaan ulang dan <i>reengineering</i> proses bisnis di tingkat Sub Dit. IT, sehingga proses kerja akan menjadi efisien. Hal ini mencakup : <ul style="list-style-type: none"> Definisi ulang peta proses bisnis dan prosedur kerja di lingkungan Sub Dit. IT. Definisi ulang pola interaksi dan kerjasama antar fungsi di dalam Sub Dit. IT Definisi ulang pola interaksi dan kerjasama antara Sub Dit. IT dengan unit kerja lain di PT. Indosat Penetapan standar kualitas pengukuran kinerja (KPI, Key Performance Indicator) bagi semua proses bisnis di Sub Dit. IT, sehingga kualitas kinerja sebuah proses akan selalu terjaga Perubahan struktur organisasi Sub Dit. IT sebagai implikasi perubahan struktur organisasi perusahaan. Hal ini mengubah peta interaksi fungsi/proses di Sub Dit. IT.
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan fokus bisnis Indosat dari SLI menjadi selular sehingga membutuhkan perubahan kompetensi dan alokasi SDM. Perubahan struktur organisasi PT. Indosat 	<ul style="list-style-type: none"> Definisi ulang peta kompetensi dan alokasi SDM Sub Dit IT sehingga dapat memberikan kontribusi yang efektif bagi fokus bisnis PT. Indosat Perubahan alokasi SDM (mutasi dan relokasi) Perubahan <i>mind-set</i> (pola pikir) SDM, yang tadinya terbiasa dengan pola pikir bisnis <i>wholesale</i> Indosat (SLI), sekarang harus dilengkapi dengan pola pikir <i>retail</i> (selular)

Diperlukan manajemen perubahan (*change management*) yang terpadu untuk mengelola perubahan-perubahan di atas. Inti dari manajemen perubahan adalah meminimalkan reaksi negatif/hambatan yang mungkin muncul sebagai akibat dari perubahan. Reaksi negatif/hambatan ini bisa berupa hambatan individu (kebiasaan, keengganan, resistansi) maupun hambatan organisasi.

Hambatan akibat perubahan juga muncul di Sub Dit. IT. Khususnya hambatan organisasi terkait dengan manajemen kinerja (*performance management*), muncul masalah berikut :

- Kesulitan dalam mengukur kinerja Sub Dit. IT
 Dengan merger tiga perusahaan menjadi satu, infrastruktur IT pun menjadi satu. Kompleksitas sistem meningkat dan duplikasi terjadi. Sistem pengukuran kinerja yang lama menjadi tidak lagi efektif untuk diterapkan pada sistem yang baru.
- Kesulitan dalam menemukan inti suatu permasalahan operasional, akibat tidak adanya mekanisme pengukuran kinerja yang efektif.
Bottleneck kerap terjadi karena tidak ada metode yang efektif untuk mengukur di mana

terjadi beban pekerjaan. Seringkali masalah yang timbul tidak dapat diketahui dengan cepat, sehingga penyelesaiannya menjadi berlarut-larut

- Kesulitan untuk membuat laporan kinerja dengan cepat dan terpadu
Seringkali dalam menyusun laporan kinerja (*performance report*), diperlukan waktu relatif lama dalam mengumpulkan data-data operasional. Belum lagi data-data bagian yang satu dengan yang lain tidak konsisten, karena tidak ada pola pandang yang sama dalam mengukur kinerja.
- Belum ada KPI (*Key Performance Indicator*) yang ditetapkan untuk mengukur kinerja Sub Dit. IT setelah merger
Selain mekanisme pengukuran kinerja yang belum efektif, point-point yang diukur juga belum ditetapkan.

1.2. Permasalahan

Dengan tidak adanya mekanisme pengukuran kinerja yang efektif, maka Sub Dit. IT menjadi tidak tahu apa yang menjadi kelemahan dan kekuatannya. Khususnya dengan tidak tahu kelemahan, maka tidak akan bisa disusun rencana perbaikan. Kalaupun ada maka rencana tersebut kurang mencapai sasaran akibat lambat mengetahui permasalahan. Dengan demikian kualitas produk dan layanan Sub Dit. IT susah untuk dikembangkan. Untuk itulah dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja (*performance management*) merupakan aspek strategis bagi peningkatan kualitas produk dan layanan. Dengan manajemen kinerja yang handal, peningkatan kualitas produk dan layanan akan lebih mudah untuk dilaksanakan.

Terkait dengan manajemen kinerja, permasalahan inti yang akan dibahas dalam *paper* ini adalah :

- Bagaimana model manajemen kinerja yang efektif bagi Sub Dit. IT
- Point-point KPI apa saja yang perlu ditetapkan untuk mengukur kinerja Sub Dit. IT

1.3. Tujuan Penulisan

Berangkat dari permasalahan inti di atas, tujuan / sasaran penulisan paper ini adalah untuk :

1. Memberikan pedoman pemilihan model manajemen kinerja dan usulan tentang model yang paling efektif bagi Sub Dit. IT
2. Memberikan usulan tentang point-point KPI.

1.4 Ruang Lingkup / Batasan Penulisan

Ruang lingkup pembahasan dalam paper ini akan dibatasi oleh hal berikut.

1. Manajemen kinerja SDM (*performance appraisal, reward & remuneration system*) tidak akan dibahas dalam paper ini. Aspek ini berada di luar wewenang penulis. Paper ini hanya akan membahas tentang kinerja sistem dan proses/prosedur.
2. Ada banyak model manajemen kinerja (khususnya untuk sebuah organisasi IT) yang dikembangkan oleh para ahli dan praktisi manajemen. Untuk membatasi pembahasan, hanya 3 model manajemen kinerja yang akan dianalisis dan dibandingkan dalam paper ini, kemudian ditentukan model mana yang paling cocok diterapkan untuk sub dit. IT.

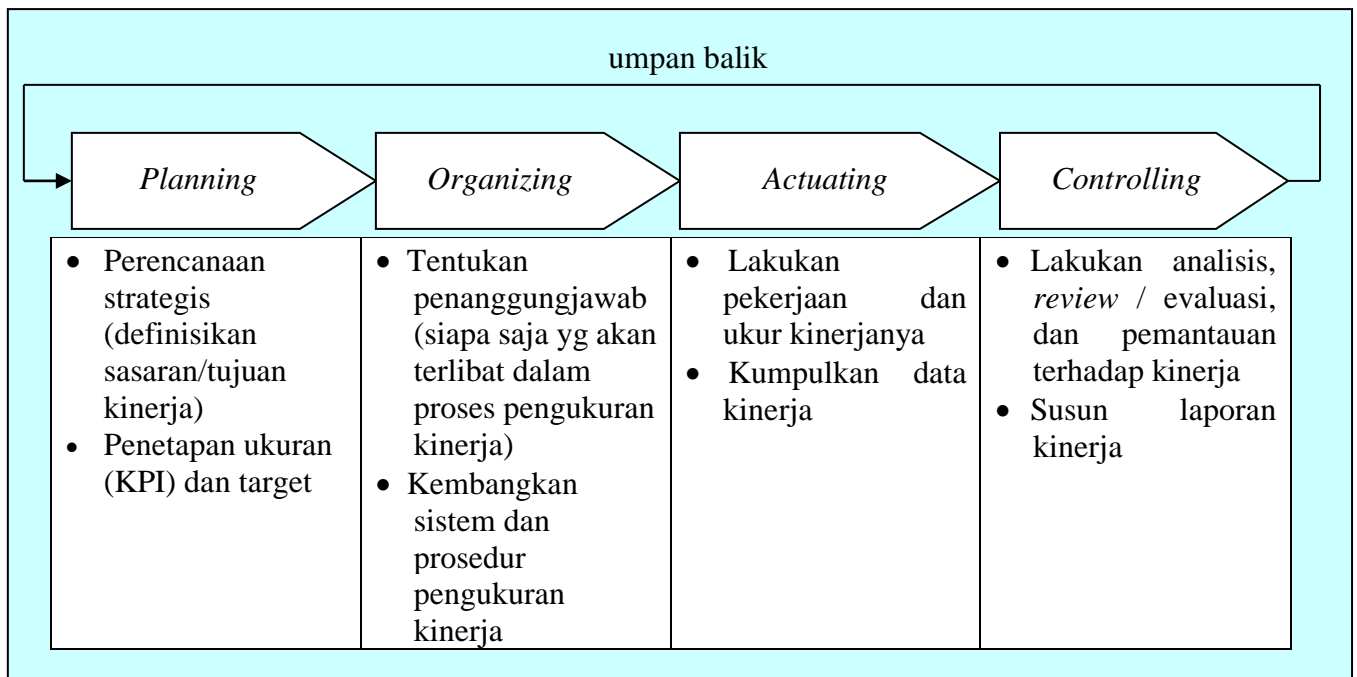
1.5. Gambaran Unit Kerja

Gambaran unit kerja tempat penulis berada, diterangkan di bagian lampiran. Dari situ akan bisa diperoleh gambaran lebih jelas tentang struktur organisasi Sub Dit. IT.

BAB II MANAJEMEN KINERJA

2.1 Siklus manajemen kinerja

Secara sederhana, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai sebuah siklus pengelolaan kinerja yang meliputi aspek-aspek manajemen dasar (dimulai dari *planning*, *organizing*, *actuating*, sampai ke *controlling*). Siklus tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Siklus manajemen kinerja

Planning

Siklus manajemen kinerja dimulai dari proses perencanaan. Di sini didefinisikan semua sasaran/tujuan dari sebuah aktivitas usaha yang akan diukur kinerjanya. Sebagai contoh adalah diluncurkannya proyek billing baru PT. Indosat (proyek Geneva), tujuan strategis dari proyek ini adalah mengganti sistem billing Indosat yang lama, sehingga akan didapatkan sistem billing yang handal. Pada akhirnya pelanggan akan mendapatkan kualitas billing yang akurat dan tepat waktu. Di sini bisa ditentukan bahwa sasaran kinerja yang dituju adalah billing yang akurat (*accuracy*) dan ketepatan waktu (*timeliness*). Dari dua sasaran kinerja ini, ditetapkan ukuran kinerjanya (KPI). Dalam kasus billing di atas, untuk sasaran kinerja ketepatan waktu (*timeliness*), dapat ditetapkan KPI jumlah keluhan pelanggan terkait keterlambatan pengiriman tagihan (*billing invoice*). Dari KPI ini dapat dilihat bahwa semakin tinggi jumlah keluhan pelanggan, berarti semakin rendah tingkat ketepatan waktunya.

Setelah KPI ditetapkan, maka ditetapkan pula nilai target yang harus dicapai. Contohnya adalah untuk KPI jumlah keluhan pelanggan di atas, ditetapkan targetnya untuk semester II- 2004 maksimal 0.1 % dari seluruh jumlah keluhan pelanggan.

Organizing

Setelah perencanaan, selanjutnya adalah menunjuk siapa yang akan bertanggungjawab terhadap pengukuran kinerja. Setelah itu, tetapkan sistem atau prosedur atau metode pengukuran kinerjanya. Sistem / prosedur ini bisa manual, maupun terotomatisasi dengan komputer (sistem informasi).

Actuating

Ini adalah tahapan pelaksanaan / eksekusi, di mana aktivitas bisnis dilaksanakan. Pengukuran kinerja dilakukan (baik secara manual maupun otomatis dengan sistem informasi) dan datanya dikumpulkan.

Controlling

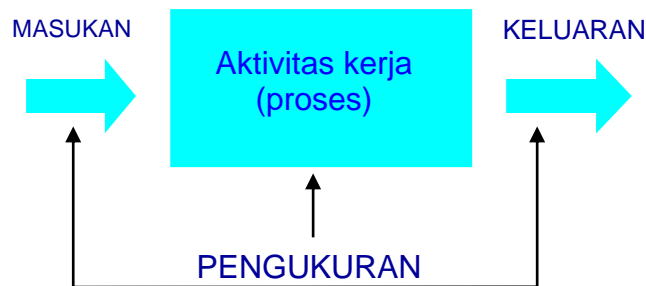
Data pengukuran yang sudah dikumpulkan, selanjutnya dianalisis dan dievaluasi. Hasil analisis ini selanjutnya dipakai sebagai umpan balik untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja.

Ada banyak teori tentang model siklus manajemen kinerja, masing-masing dengan tahapan yang berbeda-beda. Namun menurut pendapat penulis semuanya dapat dipetakan ke dalam model yang ada di gambar 2.1. Model siklus manajemen kinerja tersebut adalah model generik yang penulis kembangkan berdasar teori dasar manajemen (POAC).

Bila kita ibaratkan dengan mata uang, manajemen kinerja adalah sebuah sisi dari mata uang, di mana sisi yang satunya adalah manajemen kualitas. Manajemen kinerja dan manajemen kualitas saling melengkapi. Namun pada banyak kasus keduanya tidak dipisahkan, dan menjadi satu dalam sebuah kerangka tunggal. Misalnya adalah konsep *Total Quality Management* (TQM) Six Sigma ataupun ISO 9000, keduanya mengatur tentang kualitas produk (manajemen kualitas) maupun kualitas proses (manajemen kinerja) dalam satu kerangka analisis yang tunggal.

2.2. Manajemen kinerja dan Proses bisnis

Inti dari manajemen kinerja adalah mengukur kualitas/kinerja sebuah proses (aktivitas) bisnis. Hasil pengukuran ini kemudian dibandingkan dengan sebuah acuan / standar.



Gambar 2.2 pengukuran kinerja sebuah proses bisnis

Di dalam mengukur kinerja proses, yang bisa kita ukur adalah kualitas masukan, keluaran dan kualitas proses itu sendiri. Untuk dapat menentukan ukuran-ukuran (KPI) yang tepat, kita harus tahu karakteristik masukan, keluaran dan karakteristik proses. Di sinilah arti penting pengetahuan akan karakteristik sebuah proses bagi pengukuran kinerja.

2.3. Model manajemen kinerja IT

Ada banyak model manajemen kinerja untuk sebuah organisasi IT. Sesuai dengan batasan masalah, *paper* ini hanya akan membandingkan tiga di antaranya, dan melakukan analisis model mana yang paling cocok untuk diterapkan di sub direktorat IT. Tiga model tersebut adalah :

1. ITBSC (IT *Balanced Scorecard*)

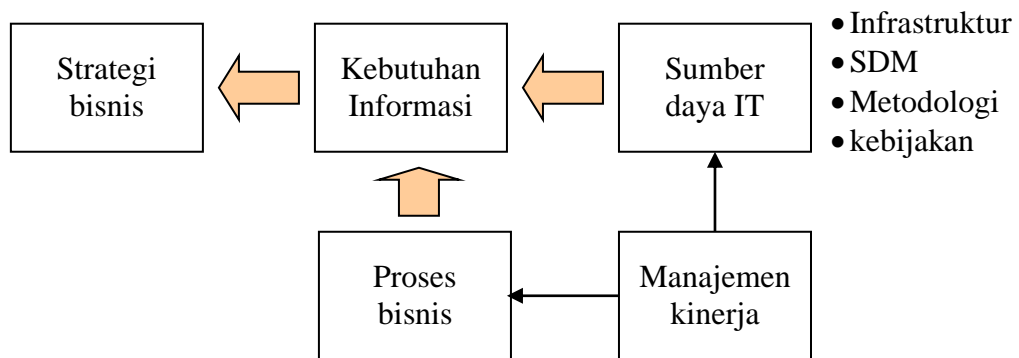
ITBSC merupakan pengembangan dari model *Balanced Score Card* yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton. Model ini mengajukan pendekatan menyeluruh terhadap pengukuran kinerja dengan membagi aspek pengukuran ke dalam empat perspektif utama :

- Perspektif keuangan : apakah sub dit. IT menciptakan nilai tambah bagi perusahaan ? bagaimana kesan manajemen terhadap sub dit. IT ?
- Perspektif pelanggan : bagaimana pelanggan / pemakai memandang sub dit. IT ?
- Perspektif proses bisnis internal : bagaimana kualitas proses di sub dit. IT (efisien ? efektif ?)
- Perspektif Perkembangan & Pembelajaran : bagaimana sub dit. IT memposisikan diri untuk menghadapi perkembangan teknologi ? bagaimana sub dit. IT mengembangkan kompetensi karyawannya ?

2. COBIT (*Control Objective for Information & related Technology*)

Model ini diciptakan oleh ISACA (*Information System Audit & Control Association*), asosiasi auditor IS di amerika. Karena diciptakan oleh para auditor, maka COBIT lebih berorientasi kepada aspek pengendalian suatu proses, yang di dalamnya terkandung kaidah-kaidah manajemen kinerja.

Secara garis besar, model COBIT ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.3 COBIT dan manajemen kinerja

3. ITSM (*IT Service Management*)

ITSM adalah sebuah model yang mengatur dan mendefinisikan bagaimana manajemen layanan (*service management*) diaplikasikan dalam sebuah organisasi, khususnya dalam hal ini adalah manajemen layanan yang disediakan oleh organisasi IT.

Dalam kerangka ITSM, proses bisnis dalam organisasi IT di bagi menjadi 7 domain utama : *Service Support; Service Delivery; Planning to Implement Service Management; ICT Infrastructure Management; Applications Management; Security Management; The Business Perspective*. Dalam masing-masing domain, ditentukan ukuran kinerjanya.

BAB III

ANALISIS

3.1. Pemilihan model manajemen kinerja

Pada bab 2 telah disebutkan tiga model manajemen kinerja yang dapat diterapkan untuk sub dit. IT, yaitu IT BSC, COBIT dan ITSM. Untuk dapat menentukan model mana yang paling cocok, terlebih dahulu harus disusun kriteria penilaian yang akan digunakan sebagai acuan untuk membandingkan ketiganya.

Kriteria pemilihan yang ditetapkan adalah :

1. *Comprehensiveness*

Sebuah model sistem manajemen kinerja yang efektif, haruslah cukup komprehensif dalam arti mengandung semua ukuran (KPI) yang :

- Mampu menunjukkan relevansi antara sasaran sub dit. IT dengan sasaran strategis perusahaan (*strategic alliance*)
- Mampu menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan sub dit. IT (*customer focus*)
- Mampu menunjukkan tingkat kinerja (*internal focus*)
- Mampu menunjukkan tingkat inovasi dan pembelajaran organisasi IT (*future/growth focus*)

2. *Flexibility*

Model manajemen kinerja yang dipilih haruslah memiliki tingkat fleksibilitas tinggi terhadap model proses bisnis di sub dit. IT.

Sub dit. IT memiliki model proses bisnis yang terbagi menjadi 4 domain utama :

1. Perencanaan & Pengendalian (*planning & control*)

Berisi aspek perencanaan IT (strategi jangka pendek dan panjang) serta pengendalian kualitas dan IT audit.

2. Pengembangan (*Project & Development*)

Berisi aspek pembangunan sistem IT (baik aplikasi maupun infrastruktur)

3. Operasi & Pemeliharaan (*Operation & Maintenance*)

Berisi aspek operasi dan pemeliharaan sistem IT (operasi jaringan, operasi database, dan server)

4. Layanan pelanggan/pengguna (*Customer/user Services*)

Berisi aspek layanan pengguna (helpdesk, interaksi dengan pengguna baik di kantor pusat maupun regional, penyediaan laptop/printer/PC)

Jika terjadi perubahan pada model proses bisnis di atas, diharapkan model manajemen kinerja dapat menyesuaikan dengan mudah, dan tidak diperlukan usaha yang terlalu besar untuk mengubah ukuran-ukuran KPI agar sesuai dengan model proses bisnis yang baru.

3. Improvement

Dapat berfungsi sebagai alat untuk perbaikan.

4. Compatibility

Mengikuti model generik pada bab 2, yang meliputi aspek *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*

Planning : mengatur tentang penentuan sasaran kinerja beserta ukuran-ukurannya.

Organizing : mengatur tentang metode pengukuran dan organisasinya (peran dan tanggungjawab SDM yang terlibat)

Actuating : mengatur tentang kaidah pelaksanaan pengukuran

Controlling : mengatur tentang kaidah / mekanisme pengendalian, evaluasi dan pemantauan hasil pengukuran

Dari kriteria di atas, dapat disusun matriks analisis yang membandingkan 3 model manajemen kinerja.

Tabel 3.1 : Matriks perbandingan 3 model manajemen kinerja IT

Kriteria	ITBSC	COBIT	ITSM
Comprehensiveness	4 (=16/4)	2,75 (=11/4)	3,5 (=14/4)
<i>Strategic alliance</i>	4**	4 COBIT selalu mengacu kepada sasaran strategis perusahaan dalam menentukan ukuran kinerja	4 ITSM memiliki model pengukuran kinerja yang mengacu kepada sasaran strategis perusahaan
<i>Customer focus</i>	4**	1 COBIT berorientasi pada pengendalian internal, sehingga kurang berorientasi pada eksternal (pelanggan)	4 ITSM memiliki model pengukuran kinerja yang berorientasi layanan pelanggan
<i>Internal focus</i>	4**	4	4
<i>Future/growth focus</i>	4**	2 Tidak ada kaitan langsung dg. aspek <i>growth</i>	2 tidak ada kaitan langsung

Tabel 3.1 (lanjutan)

Kriteria	ITBSC	COBIT	ITSM
Flexibility	4 ITBSC mudah disesuaikan dengan model proses bisnis apapun, karena hanya mengatur tentang ukuran-ukuran kinerjanya, dan tidak mengatur tentang model proses bisnis	3 COBIT berangkat dari set proses bisnis yang sudah baku/standar, dan model proses pada COBIT sesuai dengan model proses di sub dit IT, namun jika terjadi perubahan, diperlukan usaha untuk menyesuaikan antara ukuran COBIT dengan model proses di IT	3 ITSM dikembangkan dari model proses bisnis IT yang berorientasi ke sisi operasi dan layanan pengguna, sehingga aspek perencanaan dan pengembangan kurang disasar.
Improvement	4 Dapat berfungsi sebagai alat perbaikan yang efektif	4 Dapat berfungsi sebagai alat perbaikan yang efektif	4 Dapat berfungsi sebagai alat perbaikan yang efektif
Compatibility	2,5 (=10/4)	4 (=16/4)	2,5 (=10/4)
<i>Planning</i>	4 ITBSC mengatur secara spesifik tentang sasaran kinerja dan ukurannya.	4 COBIT merupakan sebuah kerangka lengkap yang mengatur secara jelas dan spesifik tentang sasaran kinerja dan ukurannya	4 idem
<i>Organizing</i>	2 metode pengukuran dan penanggungjawab tidak diatur secara spesifik	4 metode pengukuran diatur dalam COBIT <i>implementation tool set</i> secara jelas dan rinci	2 tidak ada aturan yang jelas dan rinci
<i>Actuating</i>	2 kaidah pelaksanaan pengukuran tidak diatur secara spesifik	4 kaidah pelaksanaan juga diatur dalam COBIT <i>implementation tool set</i>	2 tidak ada aturan yang jelas dan rinci
<i>Controlling</i>	2 Kaidah pengendalian, evaluasi dan pemantauan tidak diatur secara spesifik	4 secara mendasar, kekuatan utama COBIT ada pada aspek pengendalian dan pemantauan	2 tidak ada aturan yang jelas dan rinci
TOTAL NILAI	$(4+4+4+2,5)/4 =$ 3,625	$(2,75+3+4+4)/4 =$ 3,4375	$(3,5+3+4+2,5)/4 =$ 3,25

Keterangan :

* Angka penilaian ditetapkan dari 1 – 4, di mana :

- 1 : tidak sesuai
- 2 : diperlukan usaha yang besar agar sesuai
- 3 : diperlukan usaha tidak terlalu besar agar sesuai
- 4 : sesuai

** ITBSC dikembangkan dari model Balanced Scorecard, yang mencakup 4 aspek (*finance, customer, internal process* dan *growth*). Sehingga dari sisi *comprehensiveness* ITBSC mendapat point tinggi (10)

Kesimpulan :

1. Dari sisi penilaian, ketiga model mendapat nilai di atas 3 , yang berarti bahwa ketiganya sesuai untuk diterapkan di sub dit. IT. Walaupun masih ada usaha yang harus dilakukan agar pelaksanaan manajemen kinerja dapat efektif. ITBSC mendapat nilai tertinggi, sehingga ITBSC adalah model yang punya potensi paling tinggi untuk diterapkan di sub dit. IT
2. Selain nilai di atas, ITBSC searah dengan model manajemen kinerja PT. Indosat (Balanced Score Card), sehingga hal ini menambah nilai bagi diterapkannya ITBSC di sub dit. IT

3.2. Penentuan KPI

3.2.1 Kaidah penentuan ukuran kinerja (KPI)

Di dalam menentukan ukuran kinerja, kriteria yang harus dipenuhi adalah :

1. Ukurlah aspek-aspek yang penting saja

Kalimat ini lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan. Seringkali kita terjebak untuk mengukur kinerja hal-hal yang sebenarnya tidak terlalu penting untuk diukur. Satu pedoman yang sederhana untuk menentukan prioritas pengukuran adalah dengan menggunakan matriks pada gambar 3.1 berikut ini.

HIGH <i>Stakeholder</i> <i>value</i>		
	LOW	HIGH
LOW	<i>Customer value</i>	

Gambar 3.1 Matriks prioritas pengukuran kinerja

Matriks di gambar 3.1 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Customer value = HIGH, Stakeholder value = HIGH. Contohnya : adalah proses pengembangan aplikasi baru (misal Billing), dengan ukuran kinerja = *time to release* (kecepatan dalam menyelesaikan proyek pengembangan aplikasi)
- b. Customer value = HIGH, Stakeholder value = LOW. Contohnya adalah proses penanganan keluhan user di fungsi helpdesk IT. Ukuran kinerja = tingkat keluhan pelanggan per bulan. Kuadran ini juga membutuhkan perhatian.
- c. Customer value = LOW, stakeholder value = HIGH. Contohnya adalah proses manajemen inventori IT, menghitung total investasi IT dibandingkan dengan nilai tambah bagi perusahaan. Ukuran kinerjanya adalah CBR (Cost Benefit Ratio)
- d. Customer value = LOW, stakeholder value = LOW. Contohnya adalah administrasi pensiun, atau penggajian karyawan IT. Untuk kuadran ini, tidak perlu ditentukan ukuran kinerjanya. Hal itu sudah dikerjakan oleh unit kerja lain.

2. Tetapkan ukuran sederhana mungkin

Ukuran haruslah jelas dan mudah dimengerti (tidak menimbulkan arti ganda)

3. Kaidah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Reasonable* dan *Time constrained*)

4. Perhatikan biaya dan *feasibility* (terkait dengan sasaran bisnis)

Sedapat mungkin ukuran kinerja yang ditetapkan tidak memerlukan biaya terlalu tinggi dalam mengukurnya. Juga ukuran harus *feasible*, dalam arti sesuai dengan sasaran bisnis PT. Indosat (tidak mengada-ada). Hal ini dapat dilihat pada gambar 3.2 berikut.



Gambar 3.2 Kesesuaian KPI dengan strategi perusahaan

3.2.2 Area Pengukuran

Dengan menggunakan model ITBSC, maka area pengukuran akan dibagi menjadi 4 area besar yaitu :

1. Area Kontribusi terhadap perusahaan (*Corporate Contribution*) : aspek keuangan, penambahan nilai karena investasi IT.
2. Area Orientasi pelanggan (*User/Customer Orientation*): aspek layanan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan
3. Area Keunggulan operasional (*Operational Excellence*) : aspek kualitas operasi IT, baik di sisi infrastruktur (aplikasi, mesin, database) maupun di sisi proyek
4. Area Orientasi masa depan (*future orientation*) : aspek inovasi, mengikuti perkembangan teknologi, pengembangan SDM (melalui pelatihan dan/atau pendidikan)

Dari 4 area tersebut, ukuran kinerja (KPI) yang mungkin adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 : usulan KPI menurut model IT Balanced Score Card

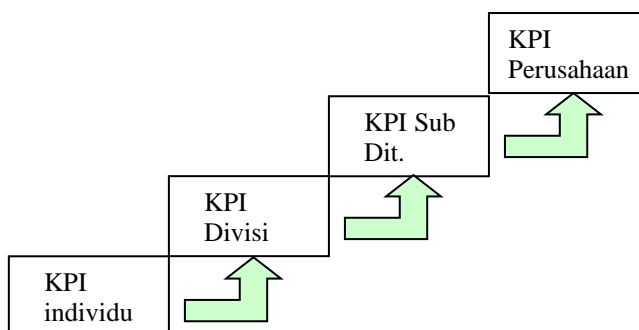
Area	Tujuan / sasaran	Ukuran kinerja
<i>Corporate Contribution</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek pengembangan sistem IT yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • % proyek yang disetujui direksi • % proyek dengan didukung <i>business case</i> yang jelas
	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • % proyek sesuai anggaran • Tingkat penyerapan anggaran investasi (CAPEX) dan operasional (OPEX) • % investasi IT dibandingkan dengan total investasi Indosat
<i>User/Customer Orientation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan <i>user</i> dalam proyek tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • % proyek dengan tim yang terpadu (melibatkan <i>user</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan pelanggan tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • indeks kepuasan pelanggan terhadap produk IT • indeks kepuasan pelanggan terhadap layanan IT (penanganan gangguan) • indeks kepuasan pelanggan terhadap pelatihan dari IT • indeks kepuasan pelanggan secara umum
	<ul style="list-style-type: none"> • Penanganan masalah/gangguan yang efektif dan cepat 	<ul style="list-style-type: none"> • % masalah selesai sesuai SLA • % masalah selesai pada tahap pertama (langsung diselesaikan oleh helpdesk, tanpa melibatkan unit IT yang lain)

Tabel 3.2 (lanjutan)

Area	Tujuan / sasaran	Ukuran kinerja
<i>Operational Excellence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek pengembangan sistem IT yang efisien dan efektif 	<ul style="list-style-type: none"> • % waktu penyelesaian proyek dibandingkan target • % proyek dijalankan sesuai dengan standar metodologi pengembangan dan kriteria kualitasnya
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan aplikasi yang berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah permintaan perubahan (<i>change request</i>) aplikasi • Jumlah keluhan terkait gangguan aplikasi • Jumlah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan informasi yang akurat 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah keluhan terkait ketersediaan data dan informasi (permintaan laporan) • Jumlah keluhan terkait akurasi data
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan jaringan yang handal 	<ul style="list-style-type: none"> • % down time (kegagalan jaringan) • waktu tanggap (<i>response time</i>)
<i>Future Orientation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kompetensi karyawan yang tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah jam pelatihan/pendidikan per karyawan per tahun • % karyawan dengan sertifikat keahlian profesional • % karyawan dengan tingkat pendidikan formal minimal S1
	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknologi terkini 	<ul style="list-style-type: none"> • % aplikasi yang berumur kurang dari 5 tahun • % infrastruktur (jaringan, komputer, laptop) yang berumur kurang dari 3 tahun
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kepuasan karyawan • % penggunaan fasilitas kerja yang memadai bagi karyawan

3.2.3 Keterkaitan antara KPI Sub Dit. IT dengan KPI Perusahaan

KPI Sub Dit. IT tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari KPI perusahaan. Hirarki KPI dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.3 Hirarki KPI

BAB IV

KESIMPULAN & SARAN

4.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan dan analisis adalah :

1. Manajemen kinerja merupakan aspek penting bagi usaha perbaikan dan peningkatan kualitas
2. Model manajemen kinerja yang paling cocok untuk diterapkan di sub dit IT adalah IT Balanced Score Card.
3. Dengan model ini, KPI yang ditetapkan harus sesuai dengan area pada IT BSC, yang terdiri dari 4 area besar : *Corporate Contribution*, *User/Customer Orientation*, *Operational Excellence*, dan *Future Orientation* . Usulan bentuk KPI telah dijelaskan pada tabel 3.2 di depan.
4. Manajemen kinerja yang efektif harus merupakan siklus lengkap dari proses *Planning*, *Organizing*, *Actuating* sampai ke *Controlling*.
5. Dengan adanya manajemen kinerja di sub dit IT, akan didapatkan keuntungan :
 - Mampu mengukur dan memantau kinerja operasional di sub dit. IT secara efektif.
 - Mampu secara cepat menemu-kenali permasalahan yang terjadi di lapangan, dan menyelesaikannya.
 - Semua unit kerja di sub dit. IT akan punya pola pandang yang sinergis dan konsisten terhadap ukuran kinerja

4.2. Saran

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. Setelah penulisan *paper* ini, sebaiknya disusun proyek khusus dalam rangka menetapkan model manajemen kinerja dan KPI bagi sub dit. IT, yang telah dibahas pada *paper* ini.
2. Dengan adanya proyek khusus tersebut, maka penetapan KPI bagi sub dit. IT dapat segera dilakukan, sehingga sub dit. IT akan segera dapat mengukur kinerjanya dengan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ferguson, Ian, “*Taking Performance Measurement to the Next Level*”, Newsletter of the Novus Consulting Group, volume 4, issue 2
2. IMMI Management Training & Consulting, “*Materi Program Pendidikan Peningkatan Kompetensi Manajerial I – PT. Indosat*”, Jakarta, 2005
3. Young, Robin, “*Measure What Really Matters*”, AT Kearney Ltd.
4. www.isaca.org , COBIT Online, ISACA
5. <http://www.iti-itsm-world.com> , ITSM Online
6. United States General Accounting Office, “*Measuring Performance and Demonstrating Results of Information Technology Investments*” , 1989
7. United States Department of Energy, “*The Performance-Based Management Handbook*” , volume 1 & 2, 2000

Lampiran 1 - Gambaran Unit Kerja

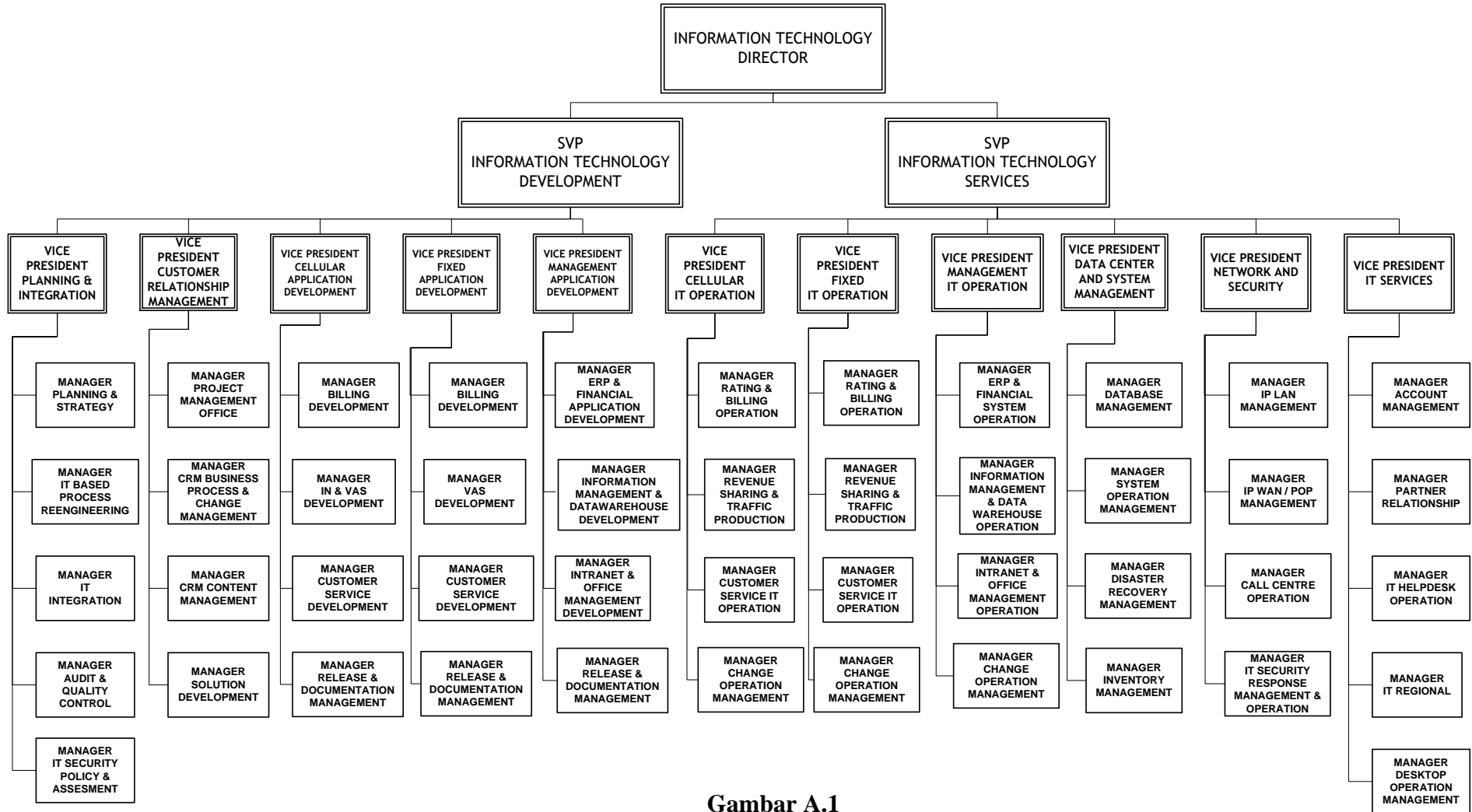
Direktorat IT dibagi menjadi 2 sistem besar, yaitu Sub Direktorat IT Development dan Sub Direktorat IT Services. Bagan struktur organisasi kedua sub direktorat tersebut dapat dilihat pada gambar A.1.

Penulis bekerja di Sub Direktorat IT Development, Divisi IT Planning & Integration, khususnya di bagian IT Based Process Reengineering. Bagan uraian jabatan penulis adalah sebagai berikut :

Penempatan	Divisi IT Planning & Integration Sub Direktorat IT Development
Fungsi Kerja	Supervisor di bagian IT BPR
Uraian Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan pemetaan proses bisnis PT.Indosat terhadap solusi teknologi informasi• Analisis & rekayasa proses bisnis subdit IT• Menyusun & menetapkan KPI subdit• Melakukan analisis efektifitas organisasi subdit IT
Atasan Langsung	VP IT Planning & Integration



STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT INFORMATION TECHNOLOGY



Gambar A.1

