

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teknologi informasi yang muncul dewasa ini mencerminkan semakin bertambahnya pengetahuan dan kecerdasan manusia dari masa ke masa. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi tersebut, menjadikan perusahaan manapun di dunia ini harus menggunakan teknologi informasi untuk mendukung proses bisnisnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan mencoba untuk menerapkan sistem atau teknologi informasi agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam proses bisnis, juga agar mampu memberikan nilai tambah yaitu berupa *competitive advantage* dalam persaingan bisnis. Penerapan sistem teknologi informasi akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menetapkan strategi bisnis dan strategi sistem informasi. Sehingga dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang memengaruhi terbentuknya suatu perencanaan strategi sistem atau teknologi informasi yang *adaptable* dan selaras dengan strategi bisnis.

Beberapa tahun belakangan ini masih banyak perusahaan yang mengukur tingkat kinerja hanya berdasar kepada keadaan keuangan perusahaan saja. Padahal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin rumit di era teknologi informasi saat ini, perusahaan harus lebih mengutamakan pertumbuhan (*growth*) perusahaan dibandingkan dengan keadaan keuangan perusahaan saja. Suatu proses

bisnis pasti memerlukan komunitas yang menggunakan produknya (*hardware / software / goods / services / others*) tetapi belum tentu setiap komunitas membayar produk tersebut secara langsung. Untuk itu, perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran tingkat kinerja yang dapat membantu manajemen dalam melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan dan bagaimana kinerja perusahaan saat ini dalam berbagai aspek. Pengukuran dan evaluasi teknologi informasi yang efektif dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan metode IT *Balanced Scorecard*.

Metode IT *Balanced Scorecard* adalah hasil adopsi dari metode *Balanced Scorecard* yang pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis. Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolak ukur yang keras dan lunak serta subjektif. Metode *Balanced Scorecard* kemudian digunakan untuk mengukur kinerja teknologi sistem informasi yang digunakan oleh suatu perusahaan yang kemudian disebut dengan IT *Balanced Scorecard*. IT *Balanced Scorecard* digunakan untuk membuat

suatu perencanaan pengembangan strategis di masa depan yang selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan yang memandang unit bisnis teknologi informasi dari empat perspektif yaitu: kontribusi ke perusahaan, orientasi pengguna, keunggulan operasional, dan orientasi di masa depan.

Metode IT *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan untuk mengukur secara keseluruhan kinerja dari proses bisnis dalam suatu perusahaan, tetapi bisa juga digunakan untuk mengukur proses bisnis dalam satu sub unit dalam sebuah perusahaan. Perusahaan yang menerapkan teknologi informasi dan IT *Balanced Scorecard* akan mempunyai suatu keunggulan tersendiri dalam persaingan di dunia bisnis, yakni mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut: komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

PT. Merpati Nusantara Airlines dan selanjutnya akan disebut dengan **PT. MNA** yang berdiri sejak 6 September 1962 adalah sebuah perusahaan penerbangan yang merupakan karya bangsa yang dibesarkan dalam lingkungan budaya dan bahasa yang beraneka ragam. Sejak berdirinya hingga kini, PT. MNA selalu berusaha berbenah diri dan memberikan yang terbaik bagi bangsa dan negara, sekaligus membangun citra dunia penerbangan di tanah air.

Berbagai upaya dan strategi telah dilaksanakan oleh PT. MNA yang meliputi berbagai peningkatan yang ada di bidang kemampuan perolehan laba, efisiensi dan efektifitas, kualitas sumber daya manusia, daya saing yang berkesinambungan, serta peningkatan teknologi informasi. Hal ini dibuktikan PT.

MNA dengan mengimplementasikan *software ERP* pada tahun 2004. *Software ERP* yang dimaksud yaitu SAP yang dirancang untuk memroses suatu transaksi sebuah organisasi dan memfasilitasi suatu perencanaan, produksi, dan tanggapan pelanggan secara terintegrasi dan *real-time*. Salah satu dari sekian banyak modul yang ditawarkan oleh SAP, PT. MNA telah menerapkan modul *financial accounting and controlling* (FICO), *material management* (MM), *asset management* (AM), dan *revenue accounting* (RA) untuk menjalankan proses bisnisnya.

Dari keempat modul SAP yang diimplementasi oleh PT. MNA, modul *financial accounting and controlling* (FICO) adalah salah satu yang menjadi perhatian khusus. Modul ini mendapatkan perhatian khusus, karena di setiap transaksi yang dilakukan oleh operasional PT. MNA yang meliputi transaksi pembelian suku cadang pesawat (*inventory*), memonitor penjualan tiket di seluruh kantor cabang penjualan, pengelolaan aset, sampai pada membuat laporan keuangan yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan oleh manajemen selalu ada keterkaitan dengan modul *financial accounting and controlling* (FICO).

Berdasarkan alasan tersebut dan dengan adanya alat ukur kinerja dan alat pengendali sistem berupa IT *Balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja PT. MNA dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam IT *Balanced Scorecard* tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk mempengaruhi ketepatan dalam pengambilan keputusan PT. MNA dalam menjalankan proses bisnis dan memperbaiki kinerjanya.

1.2 Ruang Lingkup

Mengingat luasnya pembahasan tentang penerapan *software* SAP dan IT *Balanced Scorecard* maka dilakukan ruang lingkup penelitian yaitu:

1. Penelitian dan pengukuran dibatasi pada divisi ICT sebagai penyedia layanan TI di PT. MNA, serta divisi *accounting* dan divisi *corporate finance* sebagai pengguna aplikasi SAP *Financial Accounting and Controlling* (FICO).
2. Penelitian dilakukan di kantor pusat PT. MNA pada tanggal 1 September 2009 sampai dengan 31 Desember 2009.
3. Data yang akan digunakan mencakup data umum tentang perusahaan serta data khusus yang berkaitan dengan aplikasi SAP *Financial Accounting and Controlling* (FICO) dan IT *Balanced Scorecard*.
4. Penjabaran visi, misi, dan strategi PT. Merpati Nusantara Airlines yang kemudian akan diselaraskan dengan visi, misi, dan strategi divisi ICT.
5. Pengukuran dalam IT *Balanced Scorecard* meliputi empat perspektif, yaitu:
 - Perspektif kontribusi perusahaan
 - Perspektif orientasi pengguna
 - Perspektif keunggulan operasional
 - Perspektif orientasi di masa depan

1.3 Tujuan dan Manfaat

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini antara lain untuk:

1. Menganalisis dan mengukur kinerja divisi ICT dalam penyediaan *software SAP Financial Accounting and Controlling (FICO)* bagi divisi *accounting* dan *corporate finance* dengan menggunakan pendekatan IT *Balanced Scorecard*.
2. Menganalisis ketidakseimbangan yang mungkin terjadi dari hasil pengukuran kinerja tiap perspektif IT *Balanced Scorecard*.

Adapun manfaat yang diharapkan adalah:

1. Hasil pengukuran dapat memberikan informasi mengenai kelemahan-kelemahan yang ada pada divisi ICT sebagai penyedia layanan TI di PT. MNA dan divisi *accounting* dan *corporate finance* sebagai pengguna aplikasi *SAP Financial Accounting and Controlling (FICO)*.
2. Hasil pengukuran dapat memberikan pertimbangan bagi manajemen untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja divisi ICT dalam penyediaan layanan TI khususnya *SAP Financial Accounting and Controlling (FICO)*.
3. Hasil pengukuran dapat digunakan sebagai kerangka berpikir untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dalam menggunakan aplikasi *SAP Financial Accounting and Controlling (FICO)*.

1.4 Metodologi Penelitian

Penelitian yang dilakukan untuk memperoleh bahan-bahan dalam penulisan skripsi ini dilakukan dengan dua buah metode penelitian, yaitu:

1. Studi kepustakaan

Informasi diperoleh dari sumber bacaan melalui buku, jurnal, serta artikel yang ada di internet yang berhubungan dengan topik skripsi.

2. Penelitian Lapangan

Data dan informasi yang diperlukan diperoleh melalui peninjauan langsung ke bagian-bagian yang terkait dengan topik skripsi, adapun teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data secara langsung adalah sebagai berikut:

a. Wawancara

Proses wawancara dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terlibat dan berhubungan dengan topik skripsi.

b. Kuesioner

Memberikan seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis mengenai proses yang sedang berjalan di perusahaan dan

mencakup keempat perspektif dalam IT *Balanced Scorecard*.
Pertanyaan-pertanyaan tersebut disebarakan kepada staf divisi
ICT, divisi *accounting*, dan divisi *corporate finance*.

c. Pengamatan (Survei)

Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan secara
langsung terhadap objek penelitian, untuk mendapatkan
gambaran yang tepat mengenai keadaan dan kegiatan yang
dilakukan perusahaan, selanjutnya data yang terkumpul
diklasifikasikan menurut kepentingannya selanjutnya disusun
dan dianalisis sebagai bahan yang berguna di dalam penulisan
skripsi ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai isi dari penelitian
yang dilakukan maka penulisan dibagi secara sistematis ke dalam lima bab, yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan secara garis besar latar belakang yang
mendorong penelitian dilakukan, ruang lingkup yang menjelaskan tentang
cakupan dan batasan penulisan skripsi ini, tujuan dan manfaat penelitian

yang dilakukan, metodologi penelitian yang berisi tentang cara penulis melakukan penelitian ini, serta sistematika penulisan yang menggambarkan secara sistematis isi dari skripsi ini.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori baik teori umum maupun khusus yang menjadi dasar penulisan skripsi. Dimulai dengan teori umum mengenai pengertian visi, misi, dan tujuan, pengukuran kinerja, dan *balanced scorecard*. Selain itu juga terdapat teori khusus seperti pengertian IT *Balanced Scorecard*, SAP *Financial Accounting and Controlling* (FICO), aspek-aspek yang diukur, serta teori-teori lain yang mendukung penelitian ini.

BAB 3 ANALISIS PERUSAHAAN

Pada bab ini akan dijabarkan data yang terkumpul selama penelitian seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi, misi, dan strategi perusahaan, visi, misi, dan strategi divisi ICT, serta proses bisnis yang berjalan dalam divisi ICT dan pemetaan proses bisnis divisi *accounting* dan *corporate finance* dengan modul SAP *Financial Accounting and Controlling* (FICO).

BAB 4 PENGUKURAN DENGAN IT *BALANCED SCORECARD*

Menjelaskan tentang pengukuran kinerja berdasarkan IT *Balanced Scorecard*, dengan perancangan *strategy map*, pencantuman sasaran dan tujuan strategis yang ingin dicapai, serta pengukuran lain sesuai keadaan aktual perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja divisi IT sebagai penyedia layanan TI di PT. MNA dan pada divisi *accounting* sebagai pengguna aplikasi SAP modul *financial and controlling*.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari uraian-uraian bab sebelumnya dan saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja dan mutu divisi ICT yang kiranya dapat membantu pengembangan dan penelitian selanjutnya.