

TUGAS AKHIR

Integrasi SWOT Dengan Balanced Scorecard Dalam Melakukan Pengukuran Kinerja pada PT.Telkom Indonesia,Tbk Divisi CIS

**Diajukan guna melengkapi sebagian syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**Nama : Silvia Wulandary
NIM : 41608010005
Program Studi : Teknik Industri**

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2012

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Silvia Wulandary

NIM : 41608010005

Jurusan : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Judul Skripsi : Integrasi SWOT Dengan Balanced Scorecard Dalam
Melakukan Pengukuran Kinerja pada PT.Telkom
Indonesia, Tbk Divisi CIS

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Mercu Buana.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,

(Silvia Wulandary)

LEMBAR PENGESAHAN

**Integrasi SWOT Dengan Balanced Scorecard Dalam Melakukan Pengukuran
Kinerja pada PT.Telkom Indonesia,Tbk Divisi CIS**

Disusun Oleh :

Nama : Silvia Wulandary
NIM : 41608010005
Jurusan : Teknik Industri

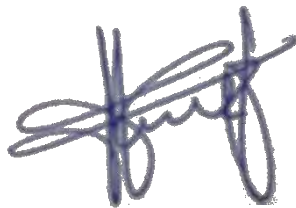
Pembimbing,


Alfa Firdaus ST,MT.

MERCU BUANA

Mengetahui,

Koordinator Tugas Akhir/ Ketua Program Studi



Ir. Muhammad Kholil, MT

KATA PENGANTAR

Assalaamualaikum, Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, memberikan karunia dan kekuatan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan hasil Tugas Akhir ini tanpa ada suatu halangan apapun. Pada kesempatan ini penyusun menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan baik moril maupun spirituil dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini maupun selama mengikuti perkuliahan kepada :

1. Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW atas pertolongan dan perlindungannya kepada hamba, atas syafa'at dan keberkahannya.
2. Kedua Orang tua atas doa dan dukungan yang tiada pernah putus. Serta Adik Penulis.
3. Bapak Alfa Firdaus ST,MT. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, bantuan, dan semangat dalam tugas akhir. Sungguh pengalaman yang luar biasa terlibat dalam penelitian ini.
4. Bapak Ir. M. Kholil, MT, selaku Koordinator Tugas Akhir dan selaku Ketua Program Studi Teknik Industri, terimakasih atas bimbingan dan kemudahan yang diberikan selama kuliah.
5. Bapak Denny Arief Mulyawan, RD.MENG, selaku Pembimbing Tugas Akhir dan Manager Bussines & Product Performance PT. Telkom Indonesia, Tbk. Atas motivasi, bimbingan dan ilmu yang diberikan di PT. Telkom Indonesia, Tbk.
6. Bapak Budi mei kariyanto, selaku internal communication PT. Telkom Indonesia, Tbk. Terimakasih telah membantu dan memberikan kesempatan selama menjalani Tugas Akhir, dan akan menjadi pengalaman yang berharga bagi penulis.

7. Bapak Sonny Koeswara, Kepala Laboratorium Teknik Industri, terima kasih atas izin Labnya untuk mengerjakan tugas akhir.
8. Keluarga Besar Lab Industri yang sekaligus teman seperjuangan dalam tugas akhir, Anisah H, Ines Desrina Azhari, Nur Fadilah Fatma.
9. Karyawan TU Teknik Industri Pak Carlie dan rekan-rekan, terima kasih selama ini selalu dipermudah segalanya ☺ .
10. Seluruh keluarga besar IMTI UMB dan khususnya teman-teman seangkatan (2008), yang selalu ada dan memberikan semangatnya kepada penulis.
11. Sonny Shwarna Bhumi makasih selalu mau menemani begadang dan selalu membantu ngerapihin tulisan ini.
12. Terima kasih juga Para bebebnya nisa yang lagi galau Hendry (alias kebo), Anggi, Dilla, Yulis + Ines, Eko, Ria. Dan Tim Ribet KP, Panji melon, dede alias kodel, Mas Andre, Galih (Ketua Moge) dan assistennya : Rian, Izoel and the gank.



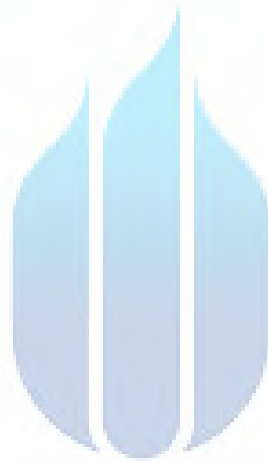
DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian	5
1.6 Manfaat Penelitian	5
1.7 Metode Penelitian	6
1.8 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 PENGUKURAN KINERJA	8
2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja	9
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	12
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	13
2.1.4 Pengukuran Kinerja Tradisional	13
2.1.5 Visi, Misi dan Strategi	15
2.2 Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	17

2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	19
2.2.3 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	22
2.2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.5 perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.2.6 Analisis SWOT.....	37
2.2.7 Integrasi SWOT dan <i>Balanced Scorecard</i>	41
BAB III	45
METODOLOGI PENELITIAN	45
3.1 Studi Literatur.....	45
3.2 Identifikasi masalah	45
3.3 Pengumpulan data.....	46
3.4 Metode Analisis Data	46
3.5 Pengolahan data	47
3.5 Analisa Hasil.....	48
3.6 Kesimpulan dan Saran	48
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	52
4.1 Profil Divisi CIS sebagai Unit Bisnis.....	52
4.2 Product & Service.....	55
4.2.1 Layanan Interkoneksi Domestik.....	55
4.2.2 Layanan Interkoneksi Internasional.....	56
4.2.3 Produk Jasa Jaringan (SL Lokal, SLAD, IPLC).....	57
4.2.4 Produk <i>New Wave</i> (Metro-E, IP Transit).....	61
4.3 Tujuan Strategis	63
4.3.1 Identifikasi Pemain Dalam Industri.....	66
4.3.1.1 Produk Jasa Jaringan.....	66
4.3.1.2 Produk <i>New Wave</i> (Metro-E, IP Transit).....	70
4.3.2 Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (SWOT)	74
4.3.2.1 Analisis SWOT Parsial.....	74
4.3.2.2 Analisis SWOT Total.....	78

4.3.2.3 Hubungan Sebab-Akibat (<i>Cause and Effect Relationship</i>).....	80
4.3.2.4 Ukuran Strategis.....	82
4.3.2.5 Pembobotan dan Target Strategis.....	83
4.3.3 Pengukuran Kinerja Masing-masing Perspektif	84
4.3.3.1 Perspektif Keuangan	84
4.3.3.1.1 REVENUE.....	85
4.3.3.1.2 EBITDA.....	86
4.3.3.2 Perspektif Konsumen	87
4.3.3.2.1 Market Share	87
4.3.3.2.2 CSL dan CLI.....	88
4.3.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
4.3.3.3.1 Layanan Purna Jual.....	90
4.3.3.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	92
4.3.3.4.1 Pelatihan dan Pendidikan.....	92
BAB V ANALISA DATA	95
5.1 Analisis SWOT	95
5.1.1 Kuadran Analisa SWOT.....	95
5.1.2 Matrik Faktor Strategi Internal.....	96
5.1.2.1 Kekuatan CIS.....	97
5.1.2.2 Kelemahan CIS.....	98
5.1.3 Matrik Faktor Strategi Eksternal.....	99
5.1.3.1 Peluang CIS.....	100
5.1.3.2 Ancaman CIS.....	100
5.1.4 Matrik Space Analysis.....	102
5.2 Analisis Balanced Scorecard	105
5.2.1 Perspektif Keuangan	106
5.2.2 Perspektif pelanggan.....	107
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis internal.....	107
5.2.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	108

5.2.5 Evaluasi hasil pencapaian pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard pada PT Telkom Indonesia, Tbk Divisi CIS.....	108
5.2.6 Hasil Rata-Rata Total Pencapaian Perspektif	109
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
6.1 Kesimpulan.....	111
6.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	114
LAMPIRAN.....	115



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Visi Dan Misi.....	64
Tabel 4. 2Competitor Leased Line.....	66
Tabel 4. 3Competitor Transponder.....	67
Tabel 4. 4Competitor IDR.....	68
Tabel 4. 5Competitor Metro Ethernet.....	70
Tabel 4. 6Competitor Metro IP Transit.....	71
Tabel 4. 7 Matrik SWOT.....	79
Tabel 4. 8Tujuan Strategis.....	80
Tabel 4. 9Tujuan dan Ukuran Strategis.....	83
Tabel 4. 10Pembobotan pada setiap Unit Divisi CIS.....	84
Tabel 4. 11Revenue pertahun Divisi CIS.....	85
Tabel 4. 12 EBITDA pertahun Divisi CIS.....	85
Tabel 4. 13 Growth Revenue dan EBITDA Divisi CIS.....	85
Tabel 4. 14 Rekap Realisasi Waktu Penyelesaian Complaint (MTTR).....	91
Tabel 4. 15Komposisi Karyawan Divisi CIS berdasarkan Pendidikan Tahun 2011..	94
Tabel 5. 1Matrik IFAS.....	98
Tabel 5. 2Matrik EFAS.....	101
Tabel 5. 3Skala Penilaian Kekuatan dan Kelemahan Divisi CIS.....	102
Tabel 5. 4Skala Penilaian Peluang dan Ancaman Divisi CIS.....	103
Tabel 5. 5 Kriteria Total Skor Kinerja.....	109
Tabel 5. 6Hasil Rata-Rata 4 Perspektif.....	109

MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Proses Implementasi Strategic Planning.....	3
Gambar 2. 1	Model <i>Balanced Scorecard</i> R.S. Kaplan dan D.P. Norton	19
Gambar 2. 2	Hubungan sebab-akibat dari keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton, h.28).....	24
Gambar 2. 3	Perspektif Pelanggan dalam konsep <i>Balanced Scorecard</i>	32
Gambar 2. 4	Perspektif Proses Bisnis Internal (Yurwono, 2006, h.41).....	34
Gambar 2. 5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	37
Gambar 4. 1	Posisi Divisi CIS dalam struktur organisasi PT. Telkom.....	52
Gambar 4. 2	Struktur Organisasi Divisi CIS.....	53
Gambar 4. 3	Terrestrial Transport (Leased Channel).....	58
Gambar 4. 4	Satellite Link (TELKOM IDR).....	59
Gambar 4. 5	Telkom-1 Coverage Area.....	60
Gambar 4. 6	Telkom-2 Coverage Area (ASEAN dan India beam)	61
Gambar 4. 7	IP Transit.....	62
Gambar 4. 8	Analisa Perkembangan Teknologi	64
Gambar 4. 9	Trend Market Telekomunikasi	65
Gambar 4. 10	Pendefinisian peran dalam model <i>Porter 5 Forces</i> Jasa Jaringan.	69
Gambar 4. 11	Pendefinisian peran dalam model <i>Porter 5 Forces</i> Produk New Wave.	73
Gambar 4. 12	Hubungan Sebab-Akibat	81
Gambar 4. 13	Grafik Pendapatan	87
Gambar 4. 14	Market share bisnis Telekomunikasi.....	88
Gambar 4. 15	Customer Satisfaction Index Total	89
Gambar 4. 16	Customer Loyalty Index Total	89
Gambar 4. 17.	Web In melalui http://www.c4.telkom.co.id/	90
Gambar 4. 18	Laporan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	93
Gambar 5. 1	Kuadran Analisa SWOT	95
Gambar 5. 2	Titik Koordinat.....	104