

## **TUGAS AKHIR**

# ***BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN PERFORMANSI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DI PERUSAHAAN**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**Disusun Oleh :**

**Nama : LITA VALENTINA  
Nim : 41605110043  
Program Studi : Teknik Industri**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2009**

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Lita Valentina  
N.I.M : 41605110043  
Jurusan : Teknik Industri  
Fakultas : Teknologi Industri  
Judul Skripsi : Balanced scorecard untuk Pengukuran Performansi  
Knowledge Management System di Perusahaan

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

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

Penulis,

[ Lita Valentina ]

UNIVERSITAS MERCU BUANA  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI JURUSAN TEKNIK  
INDUSTRI

---

**LEMBAR PENGESAHAN**

**TUGAS AKHIR**

*BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN  
PERFORMANSI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM  
DI PERUSAHAAN

**Disusun Oleh :**

Nama : Lita Valentina

N.I.M : 41605110053

Fakultas : Teknologi Industri

Jurusan : Teknik Industri

Jakarta, Desember 2009

**MENYETUJUI DAN MENGENSAHKAN**

**Koordinator Tugas Akhir dan Ketua Jurusan Teknik Industri**

**( Ir. M. Kholil, MT)**

UNIVERSITAS MERCU BUANA  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI JURUSAN TEKNIK  
INDUSTRI

---

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**TUGAS AKHIR**

**Disusun Oleh :**

Nama : Lita Valentina

N.I.M : 41605110043

Fakultas : Teknologi Industri

Jurusan : Teknik Industri

Judul Skripsi : **BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN**

**PERFORMANSI KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**SYSTEM DI PERUSAHAAN**

**Tugas akhir ini telah diperiksa dan disetujui,**

Jakarta, Desember 2009

Pembimbing

( Ir. M. Kholil, MT )

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Tuhan YME karena hanya dengan berkat, rahmat dan kasihNya sehingga penulis dapat menyusun laporan tugas akhir yang berjudul “BALANCED SCORECARD UNTUK PENGUKURAN PERFORMANSI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DI PERUSAHAAN”.

Laporan akhir ini disusun sebagai syarat dalam mencapai gelar sarjana strata satu (S1) program studi teknik industri di Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa selama penyusunan laporan tidak terlepas dari bimbingan dan dorongan serta bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orangtuaku, kakak dan adikku (Elfa Peron dan Anggita Theodora) yang tercinta atas kasih sayang, perhatian, kepercayaan, doa dan dukungan baik moril maupun materil yang telah diberikan.
2. Bapak Ir. M. Kholil, MT selaku dosen pembimbing yang banyak memberikan bantuan , bimbingan dan arahan selama penulisan tugas akhir.
3. Bapak Ir. M. Kholil, MT selaku ketua program studi teknik industri yang banyak memberikan bantuan administratif.
4. Seluruh dosen pengajar teknik industri Universitas Mercu Buana Jakarta.

5. Angkatan VII FTI kelas karyawan, untuk team bekasi Paryono, Prasetyo, Febriyan, Riyanto yang selalu saling mendukung. Seluruh temen-temen AM Telkom Area-1 Bekasi memberi dukunganya selama ini.

Akhir kata semoga Tuhan YME memberikan rahmat dan karunianya kepada kita semuanya. Laporan tugas akhir ini disadari sangat jauh dari sempurna., oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi perbaikan dimasa mendatang.

Akhirnya, semoga laporan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat kepada diri pribadi maupun dunia pendidikan pada umumnya.

Jakarta, Desember 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

|  |          |
|--|----------|
| <b>LEMBAR PERNYATAAN</b>               | i        |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b>               | ii       |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN</b>              | iii      |
| <b>ABSTARK</b>                         | iv       |
| <b>KATA PENGANTAR</b>                  | vi       |
| <b>DAFTAR ISI</b>                      | vii      |
| <b>DAFTAR TABEL</b>                    |          |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b>                   |          |
| <br>                                   |          |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b>          | <b>1</b> |
| 1.1. Latar Belakang                    | 1        |
| 1.2. Rumusan Masalah                   | 3        |
| 1.3 Tujuan                             | 4        |
| 1.4 Batasan Masalah                    | 4        |
| 1.5 Metodologi                         | 5        |
| 1.6 Sistematika Pembahasan             | 7        |
| <br>                                   |          |
| <b>BAB II     LANDASAN TEORI</b>       | <b>9</b> |
| 2.1. Pengetahuan (Knowledge)           | 9        |
| 2.1.1 Definisi                         | 10       |
| 2.1.2 Knowledge Bottleneck             | 12       |
| 2.2. Knowledge Management System (KMS) | 13       |
| 2.2.1 Learning Organization            | 13       |
| 2.2.2 Knowledge Management (KM)        | 14       |
| 2.2.2.1 Definisi                       | 15       |
| 2.2.2.2 Komponen Knowledge Management  | 16       |
| 2.2.2.3 General Knowledge Model (GKM)  | 18       |

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| 2.2.2.4        | Model SECI   | 19 |
| 2.2.3          | Knowledge Management System (KMS)                                  | 21 |
| 2.3            | Pengukuran Performansi   | 21 |
| 2.3.1          | Pengukuran Performansi   | 22 |
| 2.3.2          | Indikator Performansi  | 23 |
| 2.3.3          | Key Performance Indikator (KPI)                                    | 24 |
| 2.4            | Balanced Scorecard (BSC)   | 25 |
| 2.4.1          | Balanced Scorecard   | 25 |
| 2.4.2          | Empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>                   | 28 |
| 2.4.3          | Hubungan Sebab Akibat pada Perspektif<br><i>Balanced Scorecard</i> | 31 |
| <b>BAB III</b> | <b>METODOLOGI PENELITIAN</b>                                       | 33 |
| 3.1.           | Tahap Identifikasi   | 33 |
| 3.2.           | Perumusan Masalah  | 34 |
| 3.3.           | Tujuan Penelitian  | 34 |
| 3.4            | Studi Pustaka  | 35 |
| 3.5            | Pengumpulan dan Pengolahan Data                                    | 35 |
| 3.5.1          | Pengumpulan Data   | 35 |
| 3.5.2          | Pengolahan Data  | 36 |
| 3.6            | Analisa Data   | 36 |
| <b>BAB IV</b>  | <b>PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b>                             | 40 |
| 4.1.           | Pengumpulan Data   | 40 |
| 4.1.1          | Sejarah Singkat PT. Telkom   | 40 |
| 4.1.2          | Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan                               | 44 |
| 4.1.2.1        | Visi Perusahaan  | 44 |
| 4.1.2.2        | Misi Perusahaan  | 44 |
| 4.1.3          | Struktur Organisasi  | 44 |
| 4.1.4          | Produk-produk PT. Telkom   | 46 |
| 4.2            | Pemodelan KMS  | 55 |



|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| 4.2.1        | Definisi  | 56  |
| 4.2.2        | Komponen  | 57  |
| 4.2.3        | Studi Kasus Awal  | 60  |
| 4.2.3.1      | Deskripsi Forum Pelatihan<br><i>Knowledge System Telkom</i>         | 60  |
| 4.2.3.2      | Komponen KMS pada Forum<br>Pelatihan <i>Knowledge System Telkom</i> | 61  |
| 4.3          | Perbandingan Karakteristik KMS dan Perusahaan                       | 67  |
| 4.3.1        | Sistem  | 68  |
| 4.3.2        | Organisasi  | 73  |
| 4.3.3        | Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>                                | 78  |
| 4.3.3.1      | Perspektif Finansial  | 78  |
| 4.3.3.2      | Perspektif Pelanggan  | 81  |
| 4.3.3.3      | Perspektif Proses Bisnis Internal                                   | 84  |
| 4.3.3.4      | Perspektif Pembelajaran dan<br>Pertumbuhan                          | 86  |
| 4.3.4        | Kesimpulan Hasil Perbandingan Karakteristik<br>KMS dan Perusahaan   | 89  |
| <b>BAB V</b> | <b>ANALISA DATA</b>   | 90  |
| 5.1          | Pembentukan Model KMS Perusahaan                                    | 90  |
| 5.1.1        | Proses  | 91  |
| 5.1.2        | Teknologi   | 94  |
| 5.2          | Pemahaman Visi  | 96  |
| 5.3          | Perumusan Tujuan Strategis Perspektif                               | 97  |
| 5.3.1        | Perspektif Finansial  | 97  |
| 5.3.2        | Perspektif Pelanggan  | 98  |
| 5.3.3        | Perspektif Proses Bisnis Internal                                   | 99  |
| 5.3.4        | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan                             | 99  |
| 5.4          | Identifikasi Hubungan Sebab Akibat antar Perspektif<br>KMS          | 100 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| 5.5           | Penentuan <i>Key Success Factor</i> Perspektif        | 104 |
| 5.6           | Perumusan <i>Key Performance Indicator</i> KMS        | 106 |
| 5.6.1         | Tabel Pengukuran Performansi                          | 107 |
| 5.6.2         | Cara Pengukuran KPI                                   | 111 |
| 5.6.3         | Target Pengukuran                                     | 120 |
| 5.6.4         | Pengukuran Kuantitatif dan Kualitatif                 | 124 |
| 5.7           | Evaluasi Rumusan Pengukuran Performansi KMS           | 127 |
| 5.7.1         | Evaluasi Pengukuran Tujuan Strategis                  | 127 |
| 5.7.2         | Evaluasi KPI  | 128 |
| 5.7.3         | Evaluasi KPI sebagai Representasi Tujuan<br>Strategis | 129 |
| 5.8           | Penentuan Prosedur Implementasi                       | 134 |
| <b>BAB VI</b> | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>                           | 136 |
| 5.1           | Kesimpulan  | 136 |
| 5.2           | Saran   | 137 |
|               | <b>Daftar Pustaka</b>                                 | 140 |
|               | <b>Lampiran</b>                                       |     |

## DAFTAR TABEL

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabel 4.1 | Perbandingan karakteristik KMS dan perusahaan dari sudut pandang system                                  | 68  |
| Tabel 4.2 | Perbandingan karakteristik dan perusahaan dari sudut pandang organisasi                                  | 73  |
| Tabel 4.3 | Perbandingan karakteristik KMS dan perusahaan dari sudut pandang perspektif                              | 80  |
| Tabel 4.4 | Perbandingan karakteristik KMS dan perusahaan dari sudut pandang perspektif pelanggan                    | 83  |
| Tabel 4.5 | Perbandingan karakteristik KMS dan perusahaan dari sudut pandang perspektif proses bisnis internal       | 85  |
| Tabel 4.6 | Perbandingan karakteristik KMS dan perusahaan dari sudut pandang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan | 87  |
| Tabel 5.1 | Tabel pengukuran performansi KMS   | 107 |
| Tabel 5.2 | Daftar cara pengukuran KPI   | 111 |
| Tabel 5.3 | Contoh kemungkinan target capaian KPI  | 121 |
| Tabel 5.4 | Jenis pengukuran KPI KMS   | 125 |
| Tabel 5.5 | Evaluasi kekurangan pengukuran performansi   | 130 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Gambar 2.1 | Hirarki DIKW  | 11  |
| Gambar 2.2 | General Knowledge Model                             | 18  |
| Gambar 2.3 | Model SECI  | 20  |
| Gambar 2.4 | Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>                | 28  |
| Gambar 2.5 | Contoh peta strategis                               | 31  |
| Gambar 3.1 | Kerangka kerja pengukuran performansi dengan BSC    | 39  |
| Gambar 4.1 | Hubungan fungsi pada Forum Pelatihan                | 62  |
| Gambar 4.2 | Proses bisnis pada forum pelatihan                  | 63  |
| Gambar 4.3 | Interaksi yang terjadi antara komponen perusahaan   | 70  |
| Gambar 4.4 | Interaksi yang terjadi antara komponen KMS          | 71  |
| Gambar 5.1 | Peta strategis hubungan sebab akibat perspektif BSC | 101 |