



# **ANALISA KELAYAKAN BISNIS STARONE DAN REKOMENDASI TEKNOLOGI ALTERNATIF**

(Menggunakan Metode Balanced Scorecard)

**TESIS**

**Disusun Oleh**

**MUHAMMAD IMRON**

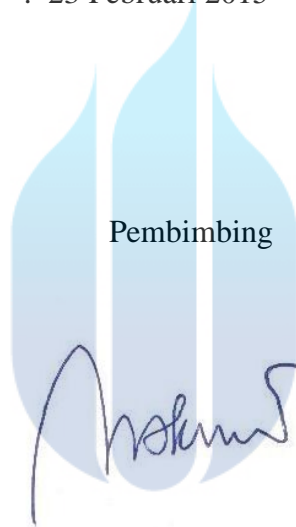
**55411120019**

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK ELEKTRO  
PROGRAM PASCASARJANA  
MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**2015**

## PENGESAHAN TESIS

Judul : Analisa Kelayakan Bisnis Starone dan Rekomendasi  
Teknologi Alternatif  
Nama : Muhammad Imron  
NPM : 55411120019  
Program : Pascasarjana Program Magister Teknik Elektro  
Konsentrasi : Manajemen Telekomunikasi  
Tanggal : 23 Februari 2015



Pembimbing



UNIVERSITAS ( Dr. Ir. Iwan Krisnadi, MBA ) S

MERCU BUANA

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi



( Prof. Dr. Didik J. Rachbini )



( Prof. Dr. Ing. Mudrik Alaydrus )

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa seluruh tulisan dan pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Analisa Kelayakan Bisnis Starone dan Rekomendasi Teknologi Alternatif

Nama : Muhammad Imron

NIM : 55411120019

Program : Magister Teknik Elektro

Konsentrasi : Manajemen Telekomunikasi

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Teknik Elektro Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

Jakarta, 23 Februari 2015



Muhammad Imron

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penelitian ini. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Iwan Krisnadi MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan penelitian ini.
2. Dosen-dosen pengajar di Program Magister Teknik Elektro Universitas Mercu Buana yang telah mengajarkan ilmunya yang sangat bermanfaat dan juga nasihat-nasihat mulia untuk menjadi manusia yang berilmu dan bertaqwa.
3. Pihak-pihak terkait yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan serta telah memberikan kelonggaran waktunya dalam mendukung penelitian ini.
4. Istri yang selalu mendorong dan memotivasi untuk penyelesaian tesis ini serta anak-anak saya yang selalu menyejukkan mata orangtuanya.
5. Rekan-rekan mahasiswa di jurusan yang sama khususnya Angkatan ke-10 yang banyak memberikan masukan dan motivasi.

Akhir kata, Saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga proposal penelitian ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dunia pertelekomunikasian.

Jakarta, 23 Februari 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

PENGESAHAN TESIS.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Batasan Masalah.....	4
1.5. Metode Penelitian.....	5
1.6. Sistematika Penulisan.....	5
BAB II. TEORI DAN DATA.....	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	7
2.2. Balanced Scorecard.....	8
2.2.1. Konsep Balanced Scorecard.....	8
2.2.2. Membangun Balanced Scorecard.....	11
2.2.3. Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	14
2.2.4. Keunggulan dan Manfaat Balanced Scorecard.....	18
2.2.5. Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard.....	21
2.2. Gap Analysis.....	21
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	24
3.1. Kerangka Kerja Penelitian.....	24
3.2. Jenis Metode Penelitian.....	25
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	26
3.4. Tahap Persiapan.....	26
3.5. Tahap Pengumpulan Data.....	26

3.6.	Tahap Pengolahan dan Analisa Data.....	27
3.6.1.	Balanced Scorecard.....	27
3.6.1.1.	Kinerja Perspektif Pelanggan.....	28
3.6.1.2	Kinerja Perspektif Keuangan.....	28
3.6.1.3	Kinerja Perspektif Bisnis Proses Internal.....	28
3.6.1.4	Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	29
3.7	Tahap Analisis Data.....	30
3.8	Komparasi.....	34
3.9.	Tahap Kesimpulan.....	35
<b>BAB IV.</b>	<b>ANALISA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>36</b>
4.1.	Analisa Balanced Scorecard.....	36
4.1.1.	Perspektif Pelanggan.....	36
4.1.1.1	Jumlah Pelanggan.....	36
4.1.1.2	Keluhan Pelanggan.....	33
4.1.3.3	Survey Kepuasan Pelanggan.....	38
4.1.2.	Perspektif Keuangan.....	40
4.1.2.1.	Pendapatan Starone.....	40
4.1.2.2.	Kontrak Pemeliharaan.....	41
4.1.2.3.	Biaya Hak Penggunaan (BHP) Frekuensi.....	42
4.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
4.1.3.1	Key Performance Indicator.....	43
4.1.3.2.	Standard Operartion Procedure (SOP).....	47
4.1.4.	Perspektif dan Pembelajaran Pertumbuhan .....	49
4.1.4.1	Pelanggan Starone Aktif.....	49
4.1.4.2	Training.....	50
4.1.4	Keterhubungan BSC dengan Strategi yang Ada.....	50
4.2	Analisa Gap Analisis.....	57
4.2.1	Data Kondisi Eksisting GSM.....	57
4.2.2	Data Kondisi Operator FWA sejenis.....	58
4.2.3	Data Kondisi Yang Diharapkan.....	59

4.3	Peluang.....	59
4.4	Persiapan Menuju Kondisi yang Diinginkan.....	60
BAB V. KESIMPULAN.....		62
DAFTAR PUSTAKA.....		63
LAMPIRAN.....		65



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Jangkauan Starone Nasional.....	2
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya (SWOT).....	7
Tabel 3	Pengukuran Strategis.....	32
Tabel 4.1	Keluhan Pelanggan Starone.....	36
Tabel 4.2	Hasil Survey Kepuasan Pelanggan.....	39
Tabel 4.3	Pendapatan Starone.....	41
Tabel 4.4	Biaya Contract Maintenance Starone.....	42
Tabel 4.5	Pembayaran BHP Starone.....	42
Tabel 4.6	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Starone.....	49
Tabel 4.7	Jumlah Peserta Training Teknologi.....	50
Tabel 4.8	Sasaran dan Inisiatif Strategis.....	53
Tabel 4.9	Pendapatan GSM.....	57



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Matrix SWOT penelitian sebelumnya.....	8
Gambar 2.2	Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	14
Gambar 2.3	Perspektif Pelanggan.....	16
Gambar 2.4	Gap Analysis.....	22
Gambar 3.1	Alur Kerja Penelitian.....	25
Gambar 3.2	Keterhubungan BSC dengan Strategy Map dan Inisiatif Strategik ...	29
Gambar 3.3	Strategic Map dengan BSC.....	31
Gambar 3.4	Analisa Kondisi Saat ini dan Kondisi yang diharapkan.....	33
Gambar 3.5	Tahapan dari Gap Analysis.....	34
Gambar 4.1	Keluhan Pelanggan Starone Tahun 2007-2014.....	38
Gambar 4.2	Hasil Survey Kepuasan Pelanggan.....	40
Gambar 4.3	Pendapatan Starone.....	41
Gambar 4.4	KPI MSC CDMA Balikpapan Agustus 2008.....	43
Gambar 4.5	KPI MSC CDMA Surabaya Agustus 2008.....	44
Gambar 4.6	KPI MSC CDMA Pekanbaru Agustus 2008.....	44
Gambar 4.7	KPI MSC CDMA Semarang Agustus 2008.....	45
Gambar 4.8	KPI MSC CDMA Bandung Agustus 2008.....	45
Gambar 4.9	Perfomansi Data Starone Agustus 2008.....	46
Gambar 4.10	Performansi SMS Deliver Ratio.....	47
Gambar 4.11	Prosedur Penanganan Gangguan.....	48
Gambar 4.12	Grafik Pertumbuhan Jumlah Pelanggan.....	49
Gambar 4.13	Strategic Map Teknologi Alternatif Starone dengan menggunakan Balanced Scorecard.....	52
Gambar 4.14	Keterhubungan Visi dan Misi dengan Strategy Map Serta Inisiatif Strategis.....	56
Gambar 4.15	Pendapatan GSM dan Starone.....	58
Gambar 4.16	Pendapatan Esia dan Smartfren.....	59
Gambar 4.17	Optimasi Frekuensi 800 MHz.....	60

Gambar 4.18 Opsi Kompensasi Pelanggan Starone.....61

