

## DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul

Halaman Pengesahan

Halaman Pernyataan

Kata Pengantar..... i

Daftar Isi..... iii

Daftar Gambar ..... vii

Daftar Tabel ..... viii

Intisari..... ix

Abstract ..... x

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang ..... 3

1.2. Permasalahan ..... 5

1.3. Tujuan Penulisan ..... 6

1.4. Manfaat Penulisan ..... 6

1.5. Sistematika Penulisan ..... 6

### BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Strategik ..... 8

2.2. Kinerja dan Penilaian Kinerja ..... 15

2.3. *Balanced Scorecard* ..... 18

2.4. Perumusan Strategi ..... 27

2.4.1. Konsep Strategi ..... 27

2.4.2. Karakteristik Keputusan Strategik ..... 28

iii

2.4.3. Posisi Perumusan Strategik dalam <i>Total Bussiness Planning</i> .....	29
2.4.4. Fungsi Penting Perumusan Strategi dalam Sistem Manajemen	
Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.4.5. Fungsi Penting Perumusan Strategi dalam Sistem Terpadu Pengelolaan	
Kinerja Personel Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.4.6. Langkah Langkah Sistem Perumusan Strategi .....	31
2.4.6.1. <i>Trendwatching</i> .....	31
2.4.6.2. <i>SWOT Analysis</i> .....	36
2.4.6.3. <i>Envisioning</i> .....	40
2.4.6.4. Penentuan Tujuan ( <i>goal</i> ) Perusahaan Sasaran Strategik .....	42
2.4.6.5. Pemilihan Srategi .....	43
2.5. Sistem Perencanaan Strategik .....	44
2.5.1. Konsep perencanaan Strategik .....	44
2.5.1.1. Perencanaan Strategik Sebagai Proses Penerjemahan Hasil <i>Envisioning</i>	
Dan Hasil Pemilihan Strategi ke Dalam <i>Company Scorecard</i> .....	44
2.5.1.2. Perencanaan Strategik Sebagai Proses Perencanaan Kinerja Yang	
Hendak Dicapai oleh Perusahaan .....	45
2.5.1.3. Perencanaan Strategik Sebagai Proses Pengaplikasian Pengetahuan	
Manajemen Kontemporer ( <i>Contemporary Management Knowledge</i> ) .....	46
2.5.2. Penerjemahan Serta Penjabaran Misi, Visi, Tujuan, Keyakinan Dasar,	
Nilai Dasar dan Strategi Kedalam <i>Action Plans</i> .....	46
2.5.3. Pemilihan Kegiatan Yang Akan Dilaksanakan Untuk Mewujudkan	
Kondisi Masa Depan .....	46
2.5.4. Siaitem Perencanaan Strategik Dan Keluarannya .....	47
2.5.4.1. Peta Strategi ( <i>Strategy Map</i> ) .....	47

2.5.4.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
2.5.4.3. Rencana Kegiatan ( <i>Action Plan</i> ) .....	48
2.5.4.4. Keterkaitan Antara Inisiatif Strategik Dengan Ukuran Pemacu Kinerja ..	49
2.5.4.5. Keseimbangan Strategik .....	49
2.5.5. Penjabaran Program Kedalam Anggaran .....	50

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Metode Penelitian .....	51
3.1.1. Sifat Penelitian .....	51
3.1.2. Metode Pengumpulan Data .....	51
3.1.2.1. Data .....	51
3.1.2.2. Cara Memperoleh Data .....	51
3.2. Analisis .....	52

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1. Latar Belakang .....	54
4.2. Visi, Misi dan Nilai-Nilai .....	55
4.2.1. Visi Perusahaan .....	55
4.2.2. Misi Perusahaan .....	55
4.3. Tujuan Perusahaan .....	55
4.4. Nilai-Nilai .....	56
4.5. Sasaran dan Strategi Perusahaan .....	56
4.5.1. Sasaran Perusahaan .....	56
4.5.2. Strategi Perusahaan .....	57
4.6. Struktur Organisasi PT. Pupuk Kaltim .....	57
4.7. Struktur Organisasi Kompartemen Pemeliharaan .....	58
4.8. Tugas dan Tanggung Jawab Utama Kepala Kompartemen Pemeliharaan ....	60

4.9. Unit –Unit Kerja dalam Kompartemen Pemeliharaan .....	61
4.9.1. Departemen Harkemal .....	61
4.9.2. Departemen Har List & Inst .....	63
4.9.3. Departemen Rendalhar .....	65
4.9.4. Departemen Perbengkelan .....	67

## **BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

5.1. Evaluasi Sistem Pengukuran Yang Ada .....	70
5.1.1. Evaluasi Sistem Pengukuran Yang Ada Berdasarkan Distribusi Ukuran Kaplan dan Norton .....	72
5.1.2. Hasil Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Kompartemen Pemeliharaan..	73
5.2. Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> .....	73
5.2.1. Visi dan Misi .....	73
5.2.2. Penentuan Strategi Kompartemen Pemeliharaan .....	75
5.2.3. Perumusan Perspektif .....	85
5.2.4. Merumuskan Seluruh Tujuan Strategis .....	85
5.2.5. Identifikasi Faktor Faktor Kunci Bagi Kesuksesan/ <i>Key Success Factor</i> ..	102
5.2.6. Nilai Inti, Budaya Perusahaan dan Faktor Penentu Keberhasilan .....	104
5.2.7. Mengembangkan Tolok Ukur, Identifikasi Sebab Akibat dan Menyusun Keseimbangan .....	107
5.2.8. Implementasi Sistem manajemen <i>Balanced Scorecard</i> .....	123

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

6.1. Kesimpulan .....	128
6.2. Saran .....	129

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tahap-tahap manajemen strategik .....	15
Gambar 2.2 <i>Developing Measures From Strategies</i> .....	18
Gambar 2.3 Integrasi empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> sebagai manajemen sistem .....	26
Gambar 2.4 Hubungan sebab-akibat .....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pupuk kaltim (Persero) .....	58
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kompartemen Pemeliharaan .....	59
Gambar 5.1 Pendekatan perumusan strategi perusahaan .....	82
Gambar 5.2 <i>Up date</i> strategi .....	84
Gambar 5.3 Hubungan Visi, Misi, Strategi dan Sasaran Strategis Kompartemen Pemeliharaan .....	87
Gambar 5.4 Perkembangan Manajemen Pemeliharaan Peralatan .....	91
Gambar 5.5 Proses <i>Preventive Maintenance</i> .....	92
Gambar 5.6 <i>TPM philosophy</i> .....	93
Gambar 5.7 Proses TPM .....	94
Gambar 5.8 Proses Analisa RCM <i>Classical</i> .....	96
Gambar 5.9 CMMS/EAM <i>System Flow Diagram</i> .....	97
Gambar 5.10 Skema <i>Updating Data</i> .....	100
Gambar 5.11 Peta Strategi Kompartemen Pemeliharaan .....	116
Gambar 5.12 <i>Cause And Effect Tree: Balanced Scorecard</i> Kompartemen Pemeliharaan .....	120

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Posisi Sistem Perumusan Strategi dalam <i>Total Business Planning</i> .....	29
Tabel 5.1. Tolok Ukur Kinerja Kompartemen Pemeliharaan .....	71
Tabel 5.2. Distribusi ukuran scorecard menurut Kaplan dan Norton .....	72
Tabel 5.3. Distribusi ukuran <i>scorecard</i> Sasaran Mutu Kompartemen Pemeliharaan..	72
Tabel 5.4. SWOT Kompartemen Pemeliharaan .....	79
Tabel 5.5. <i>Key Success Factor</i> dan Tujuan Strategis Kompartemen Pemeliharaan...	115
Tabel 5.6. Pengukuran Strategis Kompartemen Pemeliharaan .....	116
Tabel 5.7. Ukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Kompartemen Pemeliharaan .....	118
Tabel 5.8. Hubungan sebab akibat <i>Balanced Scorecard</i> Kompartemen Pemeliharaan .....	119
Tabel 5.9. Target Indicator Ukuran Strategis .....	121
Tabel 5.10. Program Pencapaian Target Indicator Ukuran Strategis Kompartemen Pemeliharaan .....	122
Tabel 5.11. Program Pencapaian <i>Target Indicator</i> Ukuran Strategis Departemen Harmekal .....	124
Tabel 5.12. Program Pencapaian <i>Target Indicator</i> Ukuran Strategis Bagian Harlap K1 .....	125
Tabel 5.13. Team/individual scorecard yang terkait dengan tujuan Kompartemen.....	127