



**PERANCANGAN *SCORECARD* INDIVIDU PADA
OBJEKTIF STRATEGIK *OPTIMIZING TISSUE MILL*
DI UNIT BISNIS *TISSUE***

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Agustinus Yunan Pribadi

55309120013

PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2013



**PERANCANGAN *SCORECARD* INDIVIDU PADA
OBJEKTIF STRATEGIK *OPTIMIZING TISSUE MILL*
DI UNIT BISNIS *TISSUE***

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Teknik Industri**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

Agustinus Yunan Pribadi

55309120013

**UNIVERSITAS MERCU BUANA
PROGRAM PASCA SARJANA
2013**

PERNYATAAN TESIS

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

Judul : Perancangan *Scorecard* Individu Pada Objektif Strategik
Optimizing Tissue Mill di Unit Bisnis *Tissue*.
Nama : Agustinus Yunan Pribadi
NIM : 55309120013
Program : Pascasarjana – Program Magister Teknik Industri
Tanggal :

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

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister pada 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



PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

Tesis S2 yang tidak dipublikasikan terdaftar dan tersedia diperpustakaan Kampus Menteng, dan terbuka untuk umum dengan ketentuan bahwa hak cipta ada pada pengarang dengan mengikuti aturan HaKI yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Referensi kepustakaan diperkenankan dicatat, tetapi pengutipan atau peringkasan hanya dapat dilakukan seizin pengarang dan harus disertai dengan kebiasaan ilmiah untuk menyebut sumbernya.

Memperbanyak atau menerbitkan sebagian atau seluruh tesis haruslah seizin Direktur Program Pascasarjana UMB.



Kata Pengantar

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena rahmat, berkat dan karuniaNya sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis dengan judul :

“ Perancangan *Scorecard* Individu Pada Objektif Stratejik *Optimizing Tissue Mill* di Unit Bisnis *Tissue*.”

Tesis ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister Teknik Industri Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana, dan diharapkan bermanfaat bagi semua pihak. Pada penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus atas hidup, berkat dan kasih melimpah yang selalu diberikan.
2. Ir. Hardianto Iridiastadi, MSIE., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan memberikan petunjuk selama tesis ini.
3. Dr. Lien Herliani Kusumah, MT selaku Ketua Program Studi Magister Teknik Industri.
4. Segenap Dosen Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan belajar dan diskusi yang mencerdaskan.
5. Kepada orang tua Fx. Poniman dan Wahyu Marutiningsih yang memberikan dukungan baik berupa doa, semangat maupun materi.
6. Kepada kakak tercinta Bernadeta Diah Listianingsih atas semangat dan dukungan yang diberikan.
7. Kepada Bapak Bong Edison selaku Direktur PT. Graha Cemerlang Paper Utama atas kesempatannya untuk melakukan penelitian dan bimbingannya dalam penyusunan tesis.
8. Segenap karyawan PT. Graha Cemerlang Paper Utama yang telah membantu dan mendukung dalam penyusunan tesis ini.

9. Sege nap karyawan dan pengelola Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Mercu Buana.
10. Teman – teman Magister Teknik Industri yang tetap selalu menjaga semangat kebersamaan dalam sebuah kelas.
11. Kepada teman – teman gereja terimakasih atas semangat dan doa yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita senantiasa mendapatkan limpahan berkat dan kasih dari Tuhan .



Jakarta, 28 Oktober 2013

Agustinus Yunan Pribadi

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Pedoman Penggunaan Tesis	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Strategik	8
2.2 Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3 Proses <i>Cascading Scorecard</i>	15
2.4 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Peta Strategi Perusahaan	24
3.2 Perumusan <i>Lead Indicator</i>	26
3.3 Pembuatan Scorecard	33
BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.1 Sejarah Perusahaan	38
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	38
4.1.3 Struktur Organisasi	38

4.1.3.1 Departemen Produksi	39
4.1.3.2 Departemen Logistik	40
4.1.3.3 Departemen <i>Maintenance</i>	41
4.1.3.4 Departemen <i>Quality Control</i>	42
4.1.3.5 Departemen <i>HR & GA</i>	43
4.1.4 Proses Bisnis Perusahaan	44
4.2 Analisa Data	49
4.2.1 Perumusan <i>Lead Indicator</i>	49
4.2.2 Perancangan <i>Scorecard</i> Individu	65
4.2.3.1 Departemen Produksi	65
4.2.3.2 Departemen Logistik	72
4.2.3.3 Departemen <i>Maintenance</i>	74
4.2.3.4 Departemen <i>Quality Control</i>	78
4.2.3.5 Departemen <i>HR & GA</i>	80

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Proses <i>Cascading</i> dan <i>Alignment</i>	84
5.2 Implikasi Bagi Perusahaan	86
5.3 Keterbatasan Penelitian	88
5.4 Hambatan Penelitian	89

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	90
6.2 Saran	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Daftar Tabel

Tabel 3.1.	<i>Identification of the Knowledge Process Outcome</i>	26
Tabel 3.2.	<i>Impact on the Bussines Process</i>	27
Tabel 3.3.	<i>Measurable Action Generation</i>	28
Tabel 3.4.	<i>Template KM Solution for Attribute</i>	29
Tabel 3.5.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Strategical</i>	30
Tabel 3.6.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Tactical</i>	31
Tabel 3.7.	Daftar Pertanyaan <i>Interview Level Operational</i>	32
Tabel 3.8.	Metode Diagram <i>Braintroming</i>	33
Tabel 3.9.	<i>Measurable Action Generation</i>	34
Tabel 3.10.	<i>Measurable Action Analysis</i>	35
Tabel 4.1.	Spesifikasi Produk	46
Tabel 4.2.	<i>Knowledge Bottleneck</i>	49
Tabel 4.3.	<i>Key Perfomace Indicator</i> Perusahaan	50
Tabel 4.4.	<i>KM Solution Model</i> – Target produksi tidak tercapai	51
Tabel 4.6.	<i>KM Solution Model</i> – <i>Reject</i> produksi tinggi	52
Tabel 4.7.	<i>KM Solution Model</i> – Frekuensi <i>breakdown</i> mesin tinggi.	53
Tabel 4.8.	<i>KM Solution Model</i> – Kualitas produk tidak stabil.....	54
Tabel 4.9.	<i>KM Solution Model</i> – <i>Supply chain</i> tidak optimal	55
Tabel 4.10.	<i>KM Solution Model</i> – Keterampilan karyawan tidak merata	56
Tabel 4.11.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.4	57
Tabel 4.12.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.5.....	57
Tabel 4.13.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.6	59
Tabel 4.14.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.7	60
Tabel 4.15.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.8	61
Tabel 4.16.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.9	62
Tabel 4.17.	<i>MA Analysis</i> – <i>KM Solution Model</i> Tabel 4.10	63
Tabel 4.18.	<i>Key Succes Factor</i> Department	65

Tabel 4.19.	<i>Scorecard Individu Manager Produksi</i>	68
Tabel 4.20.	<i>Scorecard Individu Asisten Manager Produksi</i>	68
Tabel 4.21.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#1</i>	69
Tabel 4.22.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#2</i>	70
Tabel 4.23.	<i>Scorecard Individu Proses Engineer</i>	71
Tabel 4.24.	<i>Scorecard Individu Production Planner</i>	72
Tabel 4.25.	<i>Scorecard Individu Kepala Regu Rewinder</i>	72
Tabel 4.26.	<i>Scorecard Individu Manajer Logistik</i>	74
Tabel 4.27.	<i>Scorecard Individu Supervisor Jumbo Roll</i>	75
Tabel 4.28.	<i>Scorecard Individu Supervisor Pulp & Warehouse</i>	75
Tabel 4.29.	<i>Scorecard Individu Manager Maintenance</i>	77
Tabel 4.30.	<i>Scorecard Individu Supervisor Electric & Instrument</i>	78
Tabel 4.31.	<i>Scorecard Individu Supervisor Mekanik</i>	78
Tabel 4.32.	<i>Scorecard Individu Supervisor Utility</i>	79
Tabel 4.33.	<i>Scorecard Individu Supervisor Quality Control</i>	80
Tabel 4.34.	<i>Scorecard Individu Team Leader Wet Lab</i>	80
Tabel 4.35.	<i>Scorecard Individu Team Leader Dry Lab</i>	81
Tabel 4.36.	<i>Scorecard Individu Manajer HR & GA</i>	82
Tabel 4.37.	<i>Scorecard Individu Superintendent Recruitment, Training & Development</i>	83
Tabel 4.38.	<i>Scorecard Individu Superintendent Factory 2</i>	84
Tabel 5.1.	<i>Scorecard Individu Supervisor Produksi TM#1</i>	85
Tabel 5.2.	<i>KPI Eksisting Supervisor Produksi TM#1</i>	89
Tabel 5.3.	Klasifikasi sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi perusahaan	89

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Peta strategi perusahaan	2
Gambar 2.1.	Lima Tahap Kerangka Kerja Strategi	10
Gambar 3.1.	Metodologi Penelitian – Kerangka kerja pembuatan <i>scorecard</i> individu	25
Gambar 3.2.	Departemen dan unit di perusahaan	36
Gambar 3.3.	<i>Template Individual Scorecard</i>	37
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Perusahaan	39
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Departemen Produksi	39
Gambar 4.3.	Struktur Organisasi Departemen Logistik	40
Gambar 4.4.	Struktur Organisasi Departemen <i>Maintenance</i>	41
Gambar 4.5.	Struktur Organisasi Departemen <i>Quality Control</i>	42
Gambar 4.6.	Struktur Organisasi Departemen <i>Human Resource & General Affair</i>	43
Gambar 4.7.	Proses Bisnis Perusahaan	44
Gambar 4.8.	Gambar <i>Tissue Mill</i>	46
Gambar 4.9.	<i>Production general process</i>	47
Gambar 5.1.	Strategi <i>Monitoring & Evaluasi</i>	90