

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR TABEL .....	ii
DAFTAR GAMBAR .....	iii
DAFTAR LAMPIRAN.....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Batasan Penelitian .....	8
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Persaingan Industri Garam .....	11
2.3. Tata Niaga Garam Nasional.....	14
2.4. Konsep Penilaian Kinerja .....	21
2.5. Konsep Perumusan Misi dan Strategi .....	24
2.6. Proses Perencanaan Strategik .....	26
2.7. Strategy Map.....	28
2.8. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard.....	34
2.9. Kerangka Kerja Balanced Scorecard .....	35
a. Perspektif Keuangan.....	37
b. Perspektif Pelanggan .....	39

c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	41
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	44
2.10. Keunggulan Metode Balanced Scorecard.....	49
2.11. Key Performance Indicator (KPI).....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Pendekatan Penelitian .....	55
3.2. Komponen Desain Penelitian .....	55
3.3. Logika yang Mengaitkan Data dengan Pertanyaan Penelitian .....	56
3.4. Pengintrepretasian Data.....	57
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	58
3.6. Metode Analisis .....	59
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM DAN OBJEK PENELITIAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	61
4.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan.....	65
4.1.2. Filosofi Perusahaan .....	67
4.1.3. Posisi PT. GARAM (Persero) Dalam Industri Garam Nasional.....	69
4.1.4. Kompetensi Perusahaan.....	71
4.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	72
4.2.1. Visi PT. GARAM (Persero).....	72
4.2.2. Misi PT. GARAM (Persero) .....	73
4.3. Tujuan Perusahaan .....	75
4.4. Bidang Usaha PT. GARAM (Persero).....	76
4.5. Lokasi kantor Produksi dan Pemasaran PT. GARAM (Persero).....	76
4.6. Budaya Perusahaan .....	77
4.7. Struktur Organisasi.....	77
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
5.1. Assesment Phase .....	79
5.1.1. Analisis Visi.....	80

5.1.2. Analisis Misi .....	83
5.1.3. Nilai Perusahaan.....	86
5.1.4. Tujuan Perusahaan.....	87
5.1.5. Sasaran perusahaan.....	89
5.2. Strategy Phase.....	91
5.3. Objective Phase.....	95
5.3.1. Perspektif Keuangan.....	96
5.3.2. Perspektif Pelanggan .....	96
5.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	97
5.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	98
5.4. Strategy Map Phase.....	100
5.5. Performance Measures Phase .....	102
5.6. Initiative Phase.....	105
5.6.1. Strategic Initiatives Finacial Perspective .....	105
5.6.2. Strategic Initiatives Customer Perspective .....	107
5.6.3. Strategic Initiatives Learning and Growth Perspectives.....	109
5.6.4. Strategic Initiatives Internal Bussiness Process Perspectives .....	110
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Simpulan.....	114
6.2. Saran.....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1. Kompetitor PT. GARAM (Persero) di Garam Konsumsi .....	13
Tabel II.2. Kebutuhan Garam Industri dan Konsumsi.....	14
Tabel II.3. Ketentuan Impor Garam .....	16
Tabel III.1. Tema Pengukuran proses pembelajaran .....	47
Tabel III.2. Logika Pengaitan Data dengan Pertanyaan Penelitian .....	57
Tabel IV.1. Perkembangan Produksi Garam.....	70
Tabel V.1. Ukuran, Target, dan Iniatif tiap sasaran strategis di perspektif keuangan .....	102
Tabel V.2. Ukuran, Target, dan Iniatif tiap sasaran strategis di perspektif pelanggan .....	103
Tabel V.3. Ukuran, Target, dan Iniatif tiap sasaran strategis di perspektif internal proses .....	103
Tabel V.4. Ukuran, Target, dan Iniatif tiap sasaran strategis di perspektif pembelajaran .....	104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Klaster Industri Garam.....	19
Gambar II.2. Strategy Map and Balanced Scorecard .....	26
Gambar II.3. Strategy Map.....	29
Gambar II.4. Hubungan Misi, Visi, Nilai, Strategy Map, Target, Objektif Dan Pengukuran Dalam Suatu Organisasi.....	31
Gambar II.5. Kerangka Kerja Balanced Scorecard .....	36
Gambar II.6. Proses dan Pendefinisian Strategi.....	42
Gambar II.7. Nine Step to Success <sup>TM</sup> Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard .....	47
Gambar II.8. Initiative KPI .....	53
Gambar III.1. Model Analisis .....	60
Gambar IV.1. Struktur Kepemilikan .....	62
Gambar IV.2. Filosofi Perusahaan .....	67
Gambar IV.3. Pemenuhan Kebutuhan Garam oleh PT. GARAM (Persero) .....	73
Gambar IV.4. Struktur Organisasi PT. GARAM (Persero) .....	79
Gambar V.1. Strategy Map Perusahaan.....	101
Gambar V.2. Rancangan Balanced Scorecard PT. GARAM (Persero).....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Perkembangan posisi keuangan.....	119
Lampiran 2. Perkembangan Usaha .....	120
Lampiran 3. Perkembangan Ratio Keuangan.....	121

