

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan yang mendasari terciptanya inisiatif untuk membuat Tesis Perencanaan Strategis Sistem Informasi dengan Studi Kasus di PT.Krakatau Steel (persero). Selain itu juga akan menjelaskan pertanyaan penelitian, ruang lingkup dan tujuan penelitian serta manfaat yang diharapkan dari terselesaikannya penelitian ini.

1.1 LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Sejarah dunia membuktikan bahwa proses industrialisasi utamanya didorong oleh industri baja. Semua negara yang sekarang dikenal sebagai negara industri seperti USA, Jerman, Italia, Inggris, Perancis, Canada, Australia, Jepang dan Korea Selatan adalah negara penghasil baja yang sangat besar. Bahkan India dan Cina, dalam 10 tahun terakhir ini telah menunjukkan eksistensinya sebagai negara penghasil baja. Karenanya, tidaklah berlebihan jika industri baja dapat diklasifikasikan sebagai industri strategis.

Sebagai negara berkembang, Indonesia juga berkepentingan untuk terus mendorong pertumbuhan industri baja di dalam negeri. Berdasarkan data dari Departemen Perindustrian Republik Indonesia, dinyatakan bahwa pada tahun 2005, dengan jumlah penduduk 238 juta orang, pertumbuhan GDP sebesar 5,7%, konsumsi baja perkapita hanya 29 kg. Pemerintah memproyeksikan pertumbuhan konsumsi baja per kapita sebesar 6% per tahun, sehingga diharapkan konsumsi baja perkapita bisa mencapai 70 kg pada tahun 2020, dimana proyeksi jumlah penduduk akan mencapai 300 juta orang. Hal ini, tentu saja merupakan peluang yang bagus bagi perusahaan produsen baja di dalam negeri untuk meningkatkan kapasitas produksinya.

PT.Krakatau Steel (persero) sebagai perusahaan produsen baja terbesar di Indonesia harus bekerja keras untuk menjawab harapan pemerintah Indonesia tersebut diatas. Dengan kapasitas 2,5 juta ton per tahun, PT.Krakatau Steel (persero) masih tertinggal jauh dengan tingkat konsumsi baja di dalam negeri

yang mencapai 6.960.000 ton di tahun 2005 (sumber data: Departemen Perindustrian, 2007). Ini merupakan peluang yang baik bagi perusahaan untuk terus meningkatkan produksinya, meskipun tidaklah mudah untuk merealisasikannya, terkait dengan berbagai masalah yang membelenggu perusahaan ini.

Beberapa permasalahan internal yang dihadapi perusahaan adalah sebagian besar mesin-mesin pabrik dan infrastruktur yang dimiliki telah *obsolete*, implementasi budaya dan tata nilai perusahaan yang belum sepenuhnya berhasil, *un-balance capacity* antara hulu dan hilir, proses bisnis yang tidak efisien, ongkos produksi yang relatif tinggi, pengembangan produk dan inovasi yang masih rendah, serta ketergantungan pada *raw material* import.

Disisi lain, faktor eksternal juga turut berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis PT.Krakatau Steel (persero). Praktek-praktek perdagangan yang tidak fair (*dumping*), keterbatasan *supply* energi dan *raw material* serta harganya yang terus meningkat, regulasi pemerintah yang belum berpihak pada industri penghasil baja dalam negeri, pertumbuhan kompetitor yang sangat pesat, pengembangan dan inovasi produk para kompetitor yang cukup pesat serta pertumbuhan permintaan (*demand*) baja yang cukup tinggi merupakan tantangan dan sekaligus peluang bagi perusahaan ini.

Sementara itu, pemanfaatan teknologi informasi di perusahaan ini belum seluruhnya dapat membantu penyelesaian berbagai masalah yang ada. Infrastruktur dan aplikasi SI/TI yang ada belum mampu membantu perusahaan untuk melakukan efisiensi proses bisnis, melakukan implementasi budaya dan tata nilai perusahaan yang baru, menekan biaya produksi dan memberikan keunggulan kompetitif. Keadaan ini malah diwarnai dengan berbagai permasalahan SI/TI yang saat ini menimpa perusahaan seperti aplikasi SI/TI yang belum terintegrasi, arsitektur infrastruktur SI/TI yang kompleks, beberapa perangkat keras, perangkat lunak & jaringan komputer sudah *obsolete*, pengembangan SI/TI yang tidak terarah, kurangnya jumlah personil SI/TI yang kompeten, serta tata kelola SI/TI yang kurang bagus. Salah satu contohnya adalah belum terintegrasinya modul PM (*Plant Maintenance*) dan MM (*Material Management*) pada SAP/R2 dengan Aplikasi Keuangan (*Cash Control*) yang dikembangkan sendiri (*in house*

development) telah menyebabkan proses bisnis yang terjadi menjadi tidak efisien karena harus melakukan proses input ulang (*data entry*), *up load-download data*, dan sebagainya.

Oleh karena itu, pembuatan rencana strategis SI/TI yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan merupakan hal yang penting bagi PT.Krakatau Steel (persero). Rencana strategis SI/TI ini dapat dijadikan dasar untuk merencanakan pemanfaatan SI/TI yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan memberikan arah bagi pengembangan SI/TI yang mampu memberikan kontribusi positif bagi penyelesaian berbagai permasalahan bisnis dan SI/TI perusahaan.

1.2 PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada di PT.Krakatau Steel (persero) seperti diuraikan diatas, maka muncul pertanyaan yang menjadi alasan untuk melakukan penelitian. Pertanyaan penelitian tersebut adalah Bagaimana merumuskan model perencanaan strategis SI/TI pada industri baja secara umum dan diuji cobakan pada studi kasus PT.Krakatau Steel (persero)?

1.3 RUANG LINGKUP PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian terhadap kondisi terkini PT.Krakatau Steel (persero) dengan organisasi yang dibagi menjadi 5 direktorat, 22 sub direktorat dan 76 divisi. Organisasi tersebut dibentuk untuk menjalankan proses bisnis bagi 6 fasilitas produksi utama yaitu *Direct Reduction Plant (DRP)*, *Billet Steel Plant (BSP)*, *Slab Steel Plants (SSP)*, *Wire Rod Mill (WRM)*, *Hot Strip Mill (HSM)*, dan *Cold Rolling Mill (CRM)*. Adapun 7 anak perusahaan yang tergabung dalam Krakatau Steel Group dan ikut menyokong eksistensi PT.Krakatau Steel (persero) sebagai perusahaan induk tidak termasuk dalam penelitian ini.
- Hasil akhir dari penelitian ini adalah Perencanaan Strategis SI/TI yang mencakup usulan portofolio/target aplikasi SI dan arsitektur infrastruktur

TI yang perlu dibangun serta penyempurnaan Tata Kelola TI. Target aplikasi SI yang diusulkan mencakup nama generic dan fungsi serta *potential technology* yang bisa diterapkan. Usulan arsitektur infrastruktur TI mencakup arsitektur perangkat keras dan perangkat lunak server, arsitektur jaringan komputer, dan arsitektur aplikasi. Adapun usulan penyempurnaan Tata Kelola TI meliputi struktur organisasi, fungsi dan tanggung jawab organisasi yang didasarkan pada kerangka kerja Cobit 4.1 (*Control Objectives for Information and related Technology*).

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menyusun perencanaan strategis SI/TI yang selaras dengan rencana strategis perusahaan yang mampu memberikan kontribusi positif terhadap pemecahan berbagai permasalahan PT.Krakatau Steel (persero).

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah

1. Manfaat Akademis

Dengan penelitian ini, diharapkan dapat menjadi tambahan referensi yang dapat lebih memperkaya pengetahuan dalam bidang perencanaan strategis SI/TI pada perusahaan penghasil baja.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan dan operasional SI/TI di PT.Krakatau Steel (persero) serta menjadi referensi untuk proses penyusunan perencanaan strategis SI/TI bagi perusahaan-perusahaan lainnya.

BAB III DESKRIPSI PERUSAHAAN

Pada bab ini akan dijelaskan berbagai informasi yang ditujukan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan terperinci tentang PT.Krakatau Steel (persero) sebagai obyek studi kasus. Dimulai dengan gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah perusahaan, budaya perusahaan, dan struktur organisasi, kemudian dilanjutkan dengan fasilitas produksi dan strategi bisnis perusahaan.

3.1 GAMBARAN UMUM

Gambaran umum PT.Krakatau Steel (persero) didapatkan melalui uraian tentang sejarah perusahaan, budaya yang dianut dan struktur organisasinya.

3.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Krakatau Steel (persero) didirikan pada tanggal 31 Agustus 1970, bertepatan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah RI No. 35 tahun 1970 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Krakatau Steel. Pembangunan industri baja ini dimulai dengan memanfaatkan sisa peralatan Proyek Baja Trikora, yakni untuk Pabrik Kawat Baja, Pabrik Baja Tulangan dan Pabrik Baja Profil. Pabrik-pabrik ini diresmikan penggunaannya oleh Presiden Republik Indonesia pada tahun 1977 dan memiliki kapasitas produksi 0,5 juta ton/tahun.

Dalam upaya untuk terus meningkatkan kapasitas produksinya, PT.Krakatau Steel (persero) melakukan ekspansi dengan pembangunan fasilitas produksi dan infrastruktur baru. Pembangunan ini dinyatakan selesai dan diresmikan penggunaannya pada tahun 1979 oleh Presiden Soeharto. Fasilitas produksi baru tersebut berupa Pabrik Besi Spons dengan kapasitas 1,5 juta ton/tahun, Pabrik Billet Baja dengan kapasitas 500.000 ton/tahun, Pabrik Batang Kawat dengan kapasitas 220.000 ton/tahun. Sedangkan fasilitas infrastruktur baru berupa Pusat Pembangkit Listrik Tenaga Uap 400 MW, Pusat Penjernihan Air, Pelabuhan Cigading serta sistem telekomunikasi.

Seiring dengan strategi perusahaan untuk menjadi perusahaan industri baja terpadu, PT.Krakatau Steel (persero) membangun Pabrik Slab Baja dan Pabrik Baja Lembaran Panas yang penggunaannya diresmikan pada tahun 1983. Kemudian, PT.Krakatau Steel (persero) juga mengakuisisi PT. Cold Rolling Mill Indonesia Utama (PT.CRMUI) yang merupakan perusahaan penghasil baja lembaran dingin pada tahun 1991. Dengan demikian maka lini bisnis perusahaan sudah cukup lengkap mulai dari industri hulu sampai industri hilir. Hal ini juga menambah kapasitas produksi perusahaan menjadi 2,5 juta ton/tahun.

Menyadari bahwa perusahaan telah menjadi sangat besar sehingga menjadi kurang adaptif menyikapi perubahan situasi bisnis, PT.Krakatau Steel (persero) berupaya untuk kembali fokus pada bisnis inti. Untuk itu, perusahaan melakukan pemisahan Pabrik Baja Tulangan, Pabrik Besi Profil dan Pabrik Kawat Baja menjadi anak perusahaan bernama PT.Krakatau Wajatama pada tahun 1992. Kemudian, dilanjutkan dengan pemisahan unit-unit penunjang menjadi anak perusahaan, seperti PLTU 400 MW menjadi PT Krakatau Daya Listrik, Penjernihan Air Krenceng menjadi PT Krakatau Tirta Industri, Pelabuhan Khusus Cigading menjadi PT Krakatau Bandar Samudera dan Rumah Sakit Krakatau Steel menjadi PT Krakatau Medika pada tahun 1996.

Terkait dengan kebijakan pemerintah Republik Indonesia, PT.Krakatau Steel (persero) bersama dengan beberapa BUMNIS (Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis) lainnya dijadikan anak perusahaan PT.Pakarya Industri pada tahun 1998. PT.Pakarya Industri (persero) kemudian berubah nama menjadi PT Bahana Pakarya Industri Strategis (BPIS) pada tahun 1999, yang pada akhirnya juga dibubarkan pada tahun 2002 melalui Forum RUPS Luar Biasa. Dengan demikian, sejak tahun 2002 PT.Krakatau Steel (persero) kembali menjadi perusahaan yang mandiri di bawah Kementrian Negara BUMN hingga saat ini.

3.1.2 Budaya Perusahaan

Semakin hari semakin disadari bahwa peningkatan produktivitas perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan program peningkatan keahlian (kompetensi) atau melalui perbaikan Sistem dan Prosedur (SOP) semata, namun juga harus

memasukkan perbaikan budaya sebagai salah satu sasarannya. Oleh karenanya, PT.Krakatau Steel (persero) juga berupaya melakukan pembangunan budaya perusahaan sebagai salah satu kekuatan yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Adapun nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan adalah disiplin, keterbukaan, saling menghargai dan kerjasama.



Gambar 8 Kerangka kerja pembentukan budaya perusahaan [TWP-Budaya 2008]

Makna dari masing-masing nilai budaya tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut [TWP-Budaya 2008]:

- **Disiplin**
Adalah perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra kerja, dan sebagainya.
- **Keterbukaan**
Adalah kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- **Saling Menghargai**
Adalah perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas, dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- **Kerja Sama**

Adalah kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan Target Perusahaan.

Disamping menetapkan nilai-nilai budaya, perusahaan juga menerapkan program penataan perilaku dengan tujuan agar mekanisme proses pembiasaan (*habituating process*) perilaku karyawan sesuai dengan nilai budaya dan berjalan secara konsisten serta dapat termonitor dengan baik. Dengan terbentuknya perilaku seragam seluruh karyawan dalam lingkungan kerja, maka budaya perusahaan yang dicita-citakan dapat segera terwujud.

Penataan perilaku karyawan terdiri dari 4 (empat) pilar program yang dikembangkan [TWP-Budaya 2008]:

1. 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)

Merupakan program gerakan moral yang diarahkan untuk menumbuhkan kepedulian dan ketertiban dalam mengelola tempat kerja. Melalui gerakan 5R diharapkan nilai budaya dapat diresapkan dan diaktualisasikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

2. Penegakan Disiplin & Tata Tertib Kerja

Penegakan disiplin sesuai Peraturan Perusahaan dan Tata Tertib Kerja menjadi bagian dalam upaya pembentukan perilaku kerja karyawan.

3. Penataan Sistem & Organisasi

Penataan system manajemen yang terpadu dalam wadah Sistem Manajemen Krakatau Steel (SMKS) serta penataan organisasi yang efektif, menjadi salah satu langkah kongkret agar nilai-nilai budaya dapat diterapkan secara konsisten. Melalui pengaturan sistem prosedur, kebijakan, dan aturan lain, mengawal setiap langkah manajemen dalam setiap upaya pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien.

4. Pengembangan *Leadership*

Leader atau Pemimpin adalah sesuatu yang harus diciptakan dan disiapkan dalam mengupayakan proses transformasi. Termasuk dalam proses pembangunan budaya perusahaan, peran pimpinan menjadi sangat penting dan menentukan keberhasilan langkah demi langkah yang telah disiapkan. Inilah

peran penting pengembangan Leadership dalam konteks pembangunan budaya perusahaan.

3.1.3 Organisasi

Saat ini, PT.Krakatau Steel (persero) memiliki karyawan sebanyak 5.768 orang dengan penempatan sesuai dengan struktur organisasi yang jelas dan dinamis. Seperti terlihat pada gambar 6, struktur organisasi PT.Krakatau Steel (persero) ini lebih condong ke bentuk struktur fungsional, dimana direktorat-direktorat yang ada merupakan fungsi logistik, produksi, SDM & Umum, Keuangan dan Pemasaran. Namun demikian, juga terdapat Sub Direktorat *Supply Chain Management* dan *PMO* yang mengendalikan tim-tim yang sifatnya *project based*, dimana keanggotaan tim diambil dari organisasi fungsional yang ada.

Direktur Utama membawahi lima direktur (Direktur Logistik, Direktur Produksi, Direktur Sumber Daya Manusia & Umum, Direktur Keuangan, dan Direktur Pemasaran), lima General Manager (General Manager Sistem Informasi, General Manager *Corporate Planning & Business Development*, General Manager Riset & Teknologi, *Corporate Secretary*, dan Kepala Satuan Pengawasan Intern) serta beberapa staf setingkat General Manager.

Tugas pokok dan fungsi Direktorat Utama adalah mengelola dan merumuskan kebijakan Perusahaan secara menyeluruh dan terintegrasi sesuai kebijakan umum yang digariskan Pemerintah cq. Menteri Negara Pendayagunaan BUMN dan Pemegang Saham serta menetapkan kebijakan Perusahaan dan sasaran Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Sasaran Jangka Menengah dan Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan (RKAP) serta mengkoordinasikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi *Corporate Secretary*, Pengawasan Intern, Pengelolaan Sistem Informasi, *Corporate Planning* serta Riset & Teknologi untuk tercapainya misi dan tujuan perusahaan sehingga memperoleh laba dalam arti yang luas.

Diantara ke lima direktorat yang berada dibawah Direktorat Utama, Direktorat Produksi merupakan direktorat yang paling besar, dilihat dari sisi jumlah sub direktorat, divisi dan karyawan. Direktorat yang dipimpin oleh

seorang Direktur Produksi ini melaksanakan tugas pokok dan fungsi perencanaan produksi, operasi produksi/pabrik, kualitas dan pengiriman produk, perawatan pabrik maupun fasilitas produksi, kesehatan keselamatan kerja dan lingkungan hidup, serta kepatuhan terhadap sistem-sistem yang berlaku untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Direktorat Produksi terdiri dari empat Sub Direktorat, yaitu:

- Sub Direktorat Perencanaan Produksi, yang membawahi empat divisi:
 - Divisi Perencanaan Produksi
 - Divisi Penanganan Hasil Produksi
 - Divisi Promosi & Peningkatan Mutu (QA)
 - Divisi Pengendalian Kualitas
- Sub Direktorat Produksi Pengolahan Besi & Baja, yang membawahi enam divisi:
 - Divisi Pabrik Besi Spons
 - Divisi Perawatan Pabrik Besi Spons
 - Divisi Pabrik Slab Baja I
 - Divisi Pabrik Slab Baja II
 - Divisi Pabrik Billet Baja
 - Divisi Perawatan Pabrik Pengolahan Baja
- Sub Direktorat Produksi Pengerolan Baja, yang membawahi lima divisi:
 - Divisi Pabrik Pengerolan Baja Lembaran Panas
 - Divisi Perawatan Pabrik Pengerolan Baja Lembaran Panas & Batang Kawat
 - Divisi Pabrik Pengerolan Baja Lembaran Dingin
 - Divisi Perawatan Pabrik Pengerolan Baja Lembaran Dingin
 - Divisi Pabrik Batang Kawat
- Sub Direktorat Pusat Perawatan, Utility dan Fasilitas, yang membawahi empat divisi:
 - Divisi Perawatan Lapangan & Perbengkelan
 - Divisi Rekayasa Teknik
 - Divisi Utility
 - Divisi Perencanaan & Pengendalian Perawatan Suku Cadang

Selain itu juga terdapat satu divisi yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur Produksi yaitu Divisi Kesehatan Keselamatan Kerja dan Lingkungan Hidup.

Direktorat Logistik yang dipimpin oleh seorang Direktur Logistik melaksanakan tugas pokok dan fungsi perencanaan, pengendalian, pembuatan kebijakan dan strategi dalam pengelolaan logistik perusahaan. Kegiatan perencanaan dan pengendalian pengadaan bahan baku dan material atau barang-barang penunjang dan jasa dilaksanakan oleh Sub Direktorat Perencanaan Logistik, yang membawahi tiga divisi, yaitu:

- Divisi Perencanaan & Pengendalian Non Suku Cadang dan Jasa
- Divisi Pergudangan
- Divisi Standar Harga, Kataloging & Pemeriksaan Barang

Sedangkan Sub Direktorat Pembelian melaksanakan kegiatan eksekusi pengadaan barang dan jasa yang perencanaannya dilakukan oleh Sub Direktorat Perencanaan Logistik. Sub Direktorat Pembelian membawahi empat divisi, yaitu:

- Divisi Pembelian Suku Cadang
- Divisi Pembelian Non Suku Cadang
- Divisi Pengadaan Jasa
- Divisi Vendor Manajemen & Proses Logistik

Adapun tugas pokok dan fungsi Direktorat Sumber Daya Manusia & Umum adalah merencanakan, merumuskan, mengendalikan dan mengembangkan kebijakan-kebijakan dan strategi perusahaan dalam bidang organisasi dan sistem manajemen, mengelola sumber daya manusia, program kemitraan & bina lingkungan, perkantoran dan prasarana umum, keamanan, serta perencanaan dan pengadaan bahan baku, bahan pembantu, suku cadang dan pengadaan jasa untuk menunjang terselenggaranya operasional bisnis perusahaan.

Direktorat Sumber Daya Manusia & Umum membawahi tiga sub direktorat yaitu Sub Direktorat SDM, Sub Direktorat Pusdiklat, Sub Direktorat Umum & Keamanan dan satu Divisi yaitu Divisi Program Kemitraan & Bina Lingkungan (PKBL). Sub Direktorat SDM membawahi tiga divisi yaitu:

- Divisi Perencanaan Organisasi & Sistem Manajemen
- Divisi Personalia

- Divisi Pengembangan SDM

Sedangkan Sub Direktorat Pusdiklat membawahi dua divisi, yaitu:

- Divisi Perencanaan Evaluasi & Administrasi Diklat
- Divisi Operasi Diklat

Adapun Sub Direktorat Umum & Keamanan, membawahi dua divisi, yaitu:

- Divisi Umum
- Divisi Keamanan

Direktorat Keuangan memiliki tugas pokok dan fungsi merencanakan, merumuskan dan mengembangkan kebijakan dalam bidang keuangan meliputi akuntansi, perbendaharaan dan investasi bisnis. Pengelolaan akuntansi perusahaan meliputi akuntansi keuangan, akuntansi manajemen dan akuntansi pabrik sebagai bahan informasi/pendukung dalam pengambilan keputusan bagi manajemen. Aktifitas perbendaharaan mencakup pengendalian realisasi biaya agar tidak melebihi anggaran, strategi dan operasional pendanaan untuk menjaga working capital dalam level yang tepat dan aman untuk membiayai operasional perusahaan. Sedangkan pengelolaan investasi bisnis mencakup kegiatan pengendalian kegiatan investasi dan bisnis dari dan di anak perusahaan dan perusahaan patungan, evaluasi sistem manajemen termasuk penyelarasan rencana kerja tahunan anak perusahaan dan perusahaan patungan dengan rencana kerja perusahaan induk; evaluasi kinerja keuangan dan operasional anak perusahaan dan perusahaan patungan supaya kegiatan operasional dan perkembangan bisnis anak perusahaan dan perusahaan patungan selaras dengan sasaran dan tujuan perusahaan induk.

Direktorat Keuangan membawahi tiga sub direktorat yaitu Sub Direktorat Akuntansi, Sub Direktorat *Corporate Finance* dan Sub Direktorat *Subsidiaries Company*. Sub Direktorat Akuntansi membawahi empat divisi, yaitu:

- Divisi Akuntansi Keuangan
- Divisi Akuntansi Manajemen
- Divisi Akuntansi Pabrik
- Divisi Bapelkes (Badan Pelayanan Kesehatan)

Sedangkan Sub Direktorat *Corporate Finance* membawahi lima divisi, yaitu:

- Divisi Strategi Pendanaan

- Divisi Operasi Pendanaan
- Divisi Pajak, Asuransi & Faktur
- Divisi Perwakilan Keuangan Jakarta
- Divisi Kredit & Penagihan

Adapun Sub Direktorat *Subsidiaries Company*, membawahi dua divisi, yaitu :

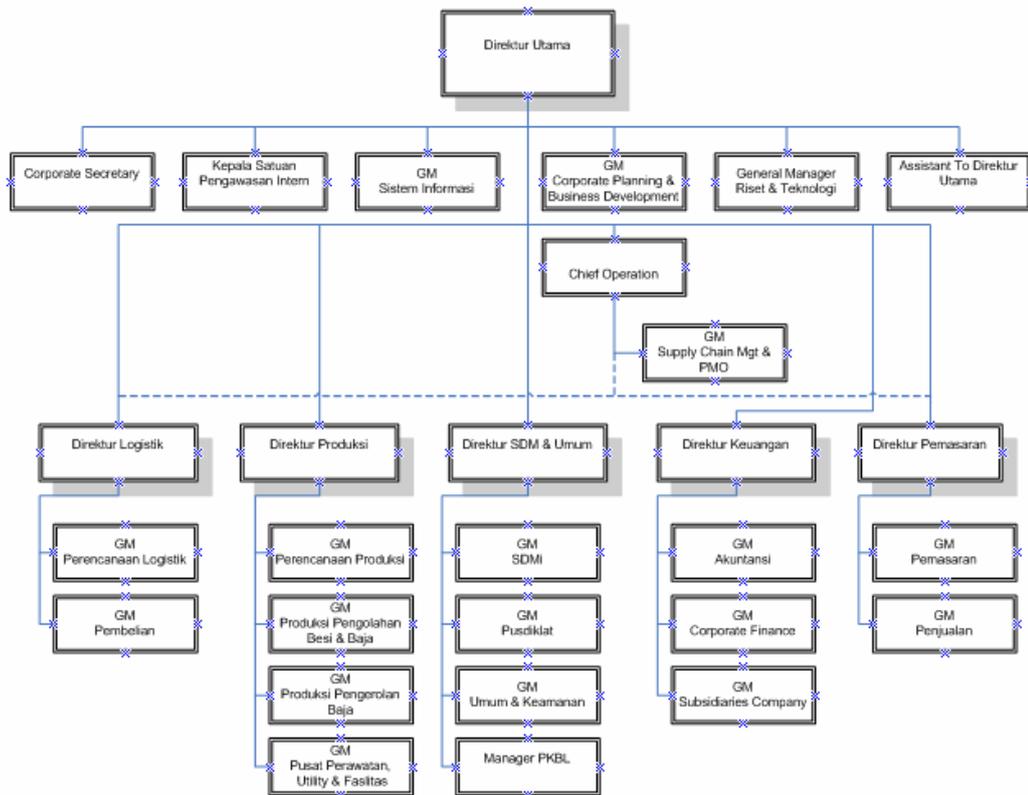
- Divisi Manajemen Bisnis Anak Perusahaan & Perusahaan Patungan Bidang Jasa
- Divisi Manajemen Bisnis Anak Perusahaan & Perusahaan Patungan Bidang Manufaktur

Direktorat Pemasaran memiliki tugas pokok dan fungsi merencanakan, merumuskan dan mengembangkan kebijakan pemasaran produk Krakatau Steel di pasar dalam negeri maupun luar negeri sesuai kebijakan penjualan yang ditetapkan perusahaan. Direktorat Pemasaran membawahi dua sub direktorat yaitu Sub Direktorat Pemasaran dan Sub Direktorat Penjualan. Sub Direktorat Pemasaran melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengendalian kebijakan strategi pemasaran, pengembangan pasar, penetapan target penjualan, penetapan harga, pelayanan purna jual, pengelolaan administrasi penjualan dengan melakukan pengkajian-pengkajian terhadap pasar, harga, pelanggan dan kecepatan serta keakurasian penanganan administrasi penjualan sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan untuk mencapai target penjualan dan keuntungan perusahaan. Subdirektorat ini membawahi empat divisi, yaitu:

- Divisi Analisa Profitabilitas
- Divisi Pelayanan Pelanggan
- Divisi Penelitian & Pengembangan Pasar
- Divisi Administrasi & Sistem Informasi Penjualan

Sedangkan Subdirektorat Penjualan melaksanakan kegiatan perencanaan dan pengendalian kebijakan strategis penjualan baja lembaran, baja batangan di pasar dalam dan luar negeri melalui *Strategic Account* dan *Key Account*, pengelolaan steel trading dan pemenuhan bahan baja untuk proyek *Engineering, Procurement & Construction (EPC)* serta *Ship Building* guna menjamin target penjualan tercapai, pangsa pasar semakin luas dan loyalitas pelanggan meningkat. Subdirektorat ini membawahi lima divisi, yaitu:

- Divisi Penjualan HRC
- Divisi Penjualan CRC
- Divisi Penjualan Wire Rod
- Divisi Penjualan Ekspor
- Divisi Steel Trading & Project



Gambar 9 Struktur Organisasi [Subdit-SDM 2008]

3.2 FASILITAS PRODUKSI

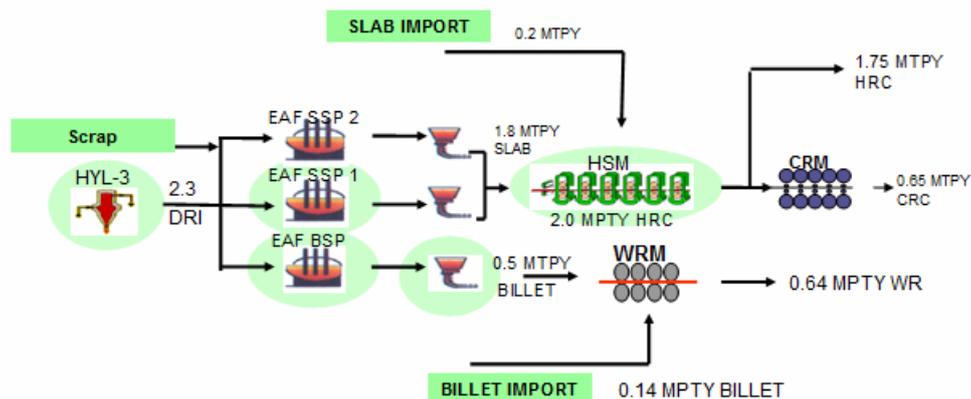
PT Krakatau Steel memiliki 6 (enam) buah fasilitas produksi yang membuat perusahaan ini menjadi satu-satunya industri baja terpadu di Indonesia. Keenam buah pabrik tersebut menghasilkan berbagai jenis produk baja dari bahan mentah.

Proses produksi baja di PT Krakatau Steel dimulai dari Pabrik Besi Spons. Pabrik ini mengolah bijih besi pellet menjadi besi dengan menggunakan air dan gas alam.

Besi yang dihasilkan kemudian diproses lebih lanjut pada *Electric Arc Furnace (EAF)* di Pabrik Slab Baja dan Pabrik Billet Baja. Di dalam EAF besi dicampur dengan *scrap*, *hot bricket iron* dan material tambahan lainnya untuk menghasilkan dua jenis baja yang disebut baja slab dan baja billet.

Baja slab selanjutnya menjalani proses pemanasan ulang dan pengerolan di Pabrik Baja Lembaran Panas menjadi produk akhir yang dikenal dengan nama baja lembaran panas. Produk ini banyak digunakan untuk aplikasi konstruksi kapal, pipa, bangunan, konstruksi umum, dan lain-lain. Baja lembaran panas dapat diolah lebih lanjut melalui proses pengerolan ulang dan proses kimiawi di Pabrik Baja Lembaran Dingin menjadi produk akhir yang disebut baja lembaran dingin. Produk ini umumnya digunakan untuk aplikasi bagian dalam dan luar kendaraan bermotor, kaleng, peralatan rumah tangga, dan sebagainya.

Sementara itu, baja billet mengalami proses pengerolan di Pabrik Batang Kawat untuk menghasilkan batang kawat baja yang banyak digunakan untuk aplikasi senar piano, mur dan baut, kawat baja, pegas, dan lain-lain



Gambar 10 Produk, fasilitas, dan kapasitas produksi PT.Krakatau Steel (persero)

3.2.1 Pabrik Besi Spons

Pabrik Besi Spons memiliki 2 (dua) buah unit produksi dan menghasilkan 2,3 juta ton besi spons per tahun. Unit produksi yang pertama yaitu Hyl I mulai beroperasi tahun 1979. Unit ini beroperasi dengan menggunakan 4 (empat) modul batch process dimana setiap modulnya mempunyai 2 (dua) buah reaktor. Unit ini memiliki kapasitas produksi sebesar 1 juta ton besi spons per tahun. Unit produksi yang kedua yaitu Hyl III memulai operasinya pada tahun 1994 dengan menggunakan 2-shafts continuous process. Unit ini memiliki kapasitas produksi sebesar 1,3 juta ton besi spons per tahun.

Besi spons yang dihasilkan oleh pabrik ini memiliki keunggulan dibanding sumber lain terutama disebabkan karena rendahnya kandungan residual. Sementara itu tingginya kandungan karbon menyebabkan proses di dalam *Electric Arc Furnace (EAF)* menjadi lebih efisien dan proses pembuatan baja menjadi lebih akurat. Sehingga hal tersebut menjamin konsistensi kualitas produk baja yang dihasilkan.

3.2.2 Pabrik Slab Baja

Pabrik Slab Baja terdiri dari 2 (dua) buah pabrik. Yang pertama adalah SSP-1 yang menerapkan teknologi MAN GHH dari Jerman dan memiliki kapasitas produksi sebesar 1 juta ton per tahun, sedangkan yang kedua adalah SSP-2 yang dilengkapi dengan teknologi Voest Alpine dari Austria dan memiliki kapasitas produksi sebesar 800 ribu ton per tahun.

Fasilitas produksi yang dimiliki oleh kedua pabrik tersebut adalah sebagai berikut:

- *Electric Arc Furnace (EAF)*

EAF menghasilkan baja cair dari bahan baku berupa besi spons, besi *scrap* dan kapur untuk mengontrol kandungan fosfor dan sulfur.

- *Ladle Furnace*

Aktivitas utama di dalam ladle furnace adalah:

1. Menurunkan kandungan oksigen dalam baja dengan menggunakan aluminium

2. Homogenisasi temperatur dan komposisi kimia dengan bubbling argon
 3. Menambahkan alloy untuk mendapatkan spesifikasi yang diinginkan.
- *RH-Vacuum Degassing*
RH-degasser diperlukan untuk memenuhi permintaan produk baja kualitas tinggi dari konsumen.
 - *Continuous Casting Machine (CCM)*
Baja slab diperoleh dari proses pencetakan kontinyu dimana perlindungan menggunakan gas argon diperlukan antara ladle dan tundish. Ukuran slab yang dihasilkan berdimensi tebal 200mm, lebar 800-2080mm, dan panjang maksimum 12000mm.

3.2.3 Pabrik Baja Lembaran Panas

Pabrik Baja Lembaran Panas mulai beroperasi pada tahun 1983 dengan menerapkan teknologi SMS dari Jerman. Pabrik ini memiliki kapasitas produksi sebesar 2 juta ton per tahun dan dikontrol secara otomatis oleh sistem komputer. Fasilitas produksi pada pabrik ini terdiri dari:

- *Reheating Furnace*
Untuk persiapan proses pengerolan, baja slab dimasukkan ke dalam Reheating Furnace dimana baja akan dipanaskan hingga mencapai temperatur pengerolan (1200-1250oC). Parameter-parameter penting dalam proses ini seperti temperatur pemanasan, waktu pemanasan dan metode penaikan temperatur dikontrol secara otomatis oleh komputer.
- *Sizing Press*
Sizing Press berfungsi untuk mereduksi ketebalan slab hingga 200mm guna meningkatkan fleksibilitas produksi.
- *Roughing Mill*
Reverse Roughing Mill digunakan untuk mereduksi slab dengan ketebalan 200mm menjadi *transfer bar* dengan ketebalan 28-40mm. Lebar dari *transfer bar* ini dikontrol oleh *vertical roll edger*.

- *Finishing Mill*
Proses pengerolan kontinu pada *Finishing Mill* berfungsi untuk mereduksi transfer bar menjadi baja lembaran (*strip*) dengan ketebalan akhir sesuai permintaan konsumen. Dalam prosesnya, pengawasan yang ketat dilakukan terhadap parameter-parameter seperti ketebalan baja lembaran, deviasi ketebalan, lebar baja lembaran dan temperatur pengerolan akhir. Komputer proses dalam hal ini berperan untuk melakukan pengontrolan secara otomatis.
- *Laminar Cooling*
Proses di dalam *Water Laminar Cooling* secara semi otomatis dikontrol oleh sistem komputer dengan tujuan mendapatkan baja lembaran dengan kualitas yang baik.
- *Down Coiler*
Baja lembaran dibentuk menjadi gulungan (*coil*) dengan menggunakan 2 (dua) buah mesin *down coiler*.
- *Shearing Line*
Baja lembaran panas yang berbentuk gulungan dapat diproses lebih lanjut menjadi kondisi *slit*, *trimmed* atau *recoiled*.
- *Hot Skin Pass Mill*
Tekanan kecil diberikan sepanjang baja lembaran untuk memperbaiki kondisi fisik baja yang dihasilkan.

3.2.4 Pabrik Baja Lembaran Dingin

Pabrik Baja Lembaran Dingin menjadi bagian dari unit produksi PT Krakatau Steel sejak tahun 1991. Pabrik ini dilengkapi dengan teknologi CLECIM dari Perancis. Dengan kapasitas produksi sebesar 850 ribu ton per tahun, pabrik ini menghasilkan baja untuk aplikasi otomotif, peralatan rumah tangga, kaleng, *galvanized sheets*, dan sebagainya. Fasilitas produksi yang dimiliki oleh Pabrik Baja Lembaran Dingin adalah:

- *Continuous Pickling Line*
Proses paling awal di pabrik baja lembaran dingin adalah proses *pickling*. Dalam pembuatan *cold reduced steel sheet/strip*, oksida yang dihasilkan

selama proses pengerolan panas harus dihilangkan sebelum memasuki proses *cold reduction*. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah ketidakteragaman dan untuk menghilangkan ketidakteraturan permukaan. Proses eliminasi senyawa oksida dilakukan secara mekanik (menggunakan *scale breaker*) dan juga secara kimiawi (menggunakan HCl). *Continuous Pickling Line* juga dapat digunakan untuk proses oiling baja lembaran panas (kondisi *pickled* dan *oiled*).

- *Tandem Cold Mill*

Proses penipisan baja lembaran terdiri dari pengerolan dingin (setelah *descaling* menggunakan *continuous pickling*) dan *oiling* baja lembaran panas dalam bentuk gulungan yang diproduksi di Pabrik Baja Lembaran Panas. Tujuan dari proses pengerolan dingin adalah untuk mengurangi ketebalan baja yang dihasilkan, untuk memperoleh permukaan yang halus dan padat dengan atau tanpa pemanasan selanjutnya, dan untuk mendapatkan sifat-sifat mekanik yang dapat dikontrol.

- *Electrolytic Cleaning Line*

Walaupun residu minyak pelumas proses pengerolan diperlukan dalam pembentukan *rolled strip* dengan derajat ketahanan tertentu terhadap korosi, residu semacam itu harus dihilangkan sebelum memasuki proses selanjutnya dimana permintaan dari konsumen mensyaratkan permukaan baja yang bersih. Fasilitas ini juga dapat digunakan untuk mengeliminasi *iron fine* pada permukaan *strip*.

- *Batch Annealing Furnace*

Selama proses pengerolan dingin, struktur grain dari produk yang diroll menjadi rusak dan mengalami perpanjangan. Dengan adanya perubahan tersebut, umumnya diberikan pemanasan pada produk yang diroll tersebut untuk mengembalikan ductility dan sifat mampu bentuknya, sesuai permintaan konsumen.

- *Continuous Annealing Line*

Continuous Annealing Line (CAL) dapat disebut sebagai salah satu faktor kunci yang berperan dalam kemajuan teknologi produksi baja lembaran dingin dalam tahun-tahun terakhir ini. CAL, melalui proses pemanasan, soaking,

pendinginan dan over-aging, dapat menghasilkan produk mulai dari *deep-drawing quality sheet* hingga *high-tensile strength sheet*.

- *Temper Mill*

Temper rolling merupakan istilah yang digunakan pada proses akhir pembuatan baja lembaran dingin yang bertujuan antara lain untuk memberikan kekasaran yang tepat pada permukaan, memperbaiki kerataan dari baja lembaran, untuk menutupi kerusakan pada derajat tertentu, dan untuk memberikan tegangan yang cukup dalam upaya menekan *yield point* untuk mengeliminasi *stretcher strains* selama proses pembentukan di pelangan.

- *Finishing Line*

Baja lembaran dingin gulungan dapat diproses lebih lanjut menjadi bentuk *sheared, trimmed, atau recoiled*.

3.2.5 Pabrik Billet Baja

Pabrik Billet Baja mulai beroperasi pada tahun 1979. Pabrik ini menerapkan teknologi MAN GHH dari Jerman dan memiliki kapasitas produksi sebesar 500 ribu ton per tahun. Fasilitas produksi yang dimiliki pabrik ini adalah:

- *Electric Arc Furnace (EAF)*

EAF menghasilkan baja cair dari bahan baku berupa besi spons, besi scrap dan kapur untuk mengontrol kandungan fosfor dan sulfur.

- *Ladle Furnace*

Aktivitas utama di dalam *Ladle Furnace* adalah:

1. Menurunkan kandungan oksigen dalam baja dengan menggunakan aluminium
2. Homogenisasi temperatur dan komposisi kimia dengan *bubbling argon*.
3. Menambahkan alloy untuk mendapatkan spesifikasi yang diinginkan.

- *Continuous Casting Machine*

Baja billet diperoleh dari proses pencetakan kontinyu dimana perlindungan menggunakan gas argon diperlukan antara *ladle* dan *tundish*. Ukuran billet yang dihasilkan berdimensi 110x110mm, 120x120mm, 130x130mm, dan panjang maksimum mencapai 12000mm.

3.2.6 Pabrik Batang Kawat

Pabrik Batang Kawat mulai beroperasi pada tahun 1975 dengan menerapkan dua jalur teknologi Stelmor World Chester dan teknologi Danielly No Twist pada *pre-roughing* dan *pre-finishing block*. Pabrik ini memiliki kapasitas produksi sebesar 640.000 ton per tahun dan secara semi otomatis dikontrol oleh sistem komputer. Fasilitas produksi pabrik ini terdiri dari:

- *Reheating Furnace*

Untuk persiapan pengerolan, baja billet atau bloom dimasukkan ke dalam *Reheating Furnace* tipe *walking beam* dimana baja dipanaskan hingga mencapai temperatur pengerolan (1200-1250oC). Parameter-parameter penting dalam proses ini seperti temperatur pemanasan, waktu pemanasan, dan metode penaikan temperatur dikontrol secara otomatis oleh sistem komputer.

- *Pre-Roughing Mill*

Unit ini berfungsi mereduksi ukuran bloom menjadi 18mm (maksimum) dengan tujuan meningkatkan fleksibilitas produksi.

- *Roughing Mill*

Tandem Roughing Mill digunakan untuk mereduksi bar dengan dimensi 165x165mm menjadi transfer bar dengan diameter 18mm.

- *Finishing Mill*

Pengerolan kontinyu pada *Finishing Mill* berfungsi untuk mereduksi diameter baja batang kawat sesuai permintaan konsumen dengan menggunakan proses *no twist mill*. Dalam prosesnya, pengawasan yang ketat dilakukan terhadap parameter-parameter penting seperti diameter batang dan temperatur pengerolan akhir. Komputer proses dalam hal ini berperan untuk melakukan pengontrolan secara otomatis.

- *Cooling Zone*

Proses pendinginan dengan menggunakan teknologi Stelmor dilakukan untuk mendapatkan baja batang kawat berkualitas baik.

- *Down Coiler*

Dengan fasilitas ini, baja batang kawat dibentuk menjadi gulungan.

3.3 STRATEGI BISNIS

PT.Krakatau Steel (persero) telah berhasil membuat sebuah arah perusahaan, atau *common purposes*, dalam bentuk *desirable end-state* yang dinamakan *Business Policy Framework (BPF) : Krakatau Steel Quantum Quality 2020 (KS Q2 2020)*. Pada BPF KS Q2 2020 terdapat VISI dan MISI yang terbagi dalam 3 etape pencapaian, dalam bentuk *voyage plan*. Pada *voyage plan* ini juga diidentifikasi *challenge* dan *constraint* dari perjalanan panjang ke 2020.

Selain *voyage plan*, di dalam perjalanan BPF KS Q2 2020 juga dibuat *Long Term Development Plan (LTDP)*, yang merupakan tahapan makro etape perjalanan yang dibagi menjadi 3 tahapan. Secara lebih detail apa yang ada di LTDP selanjutnya dijabarkan dalam 3 buah *5 Years Business Plan* atau yang biasa dikenal dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Seluruh rencana di dalam 5YBP telah terlebih dahulu dilakukan uji dengan *reality testing* berdasarkan pada sumber-sumber yang dimiliki dan pelaksanaannya sesuai dengan skala prioritas. Dalam mewujudkan 5YBP, maka disusun *Project Deployment*.

Dengan cara selalu berupaya untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan dalam bisnis yang terjadi setiap saat dalam *Sustainable Self-Transformation*, maka KS Q2 2020 mempunyai tujuan utama, yaitu [TWP-BPF 2008]:

1. *Stakeholder Satisfaction*
2. *Sustainable Profitability & Growth*
3. *Environmental Friendliness*

Berikut ini adalah BPF PT.Krakatau Steel (persero):

KEBIJAKAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

VISI

2008 : Cost-Competitive Global Steel Provider

2013 : Dominant Integrated Global Steel Player

2020 : Leading Global Steel Player

MISI

Kami adalah keluarga masyarakat dunia, mempunyai komitmen untuk menyediakan baja dan produk terkait dengan pendekatan menyeluruh yang menghasilkan solusi industri dan infrastruktur untuk kesejahteraan masyarakat.

Business Policy Framework

Voyage Plan

Long Term Development Plan

5 Years Business Plan

Reality Testing

Projects Deployment





Gambar 11 BPF KS Q2 2020 [TWP-BPF 2008]

Untuk mencapai itu maka kegiatan perusahaan dibagi dalam 4 (empat) Main Activities Center, yang dijabarkan dalam 16 Activities. Keempat Main Activities Center tersebut adalah [TWP-BPF 2008]:

1. *Enterprise Governance*, yaitu merumuskan dan menetapkan arahan strategis perusahaan agar tercipta kesatuan dan komitmen setiap insan perusahaan demi terwujudnya Good Corporate Governance yang dapat menunjang upaya perusahaan mencapai kondisi kemampu-labaan yang berkesinambungan.
2. *Business Excellence*, yaitu membangun integrasi internal dan daya saing perusahaan dalam upaya meningkatkan strategic excellence & operating excellence baik untuk sisi teknis maupun sisi manusia.
3. *High-Level Corporate Relations*, yaitu melakukan koordinasi antar direktorat, sub-direktorat dan anak perusahaan yang bernaung di kelompok usaha Perusahaan demi terciptanya sinergi dalam mewujudkan sasaran-sasaran perusahaan, serta terus-menerus melakukan pengawasan terhadap berbagai

inisiatif perusahaan yang mendukung usaha pencapaian sasaran-sasaran perusahaan tersebut.

4. *Enterprise Coordination*, yaitu membangun dan membina hubungan yang saling menguntungkan (*win-win*) dengan berbagai *critical entities* dari ekosistem perusahaan demi meningkatkan posisi strategis kelompok usaha Perusahaan.

