

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD INTERNAL*
BUSINESS PROCESS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
OPERASIONAL PT. PELABUHAN INDONESIA III DI SURABAYA**

Irma Defani

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
irmadefani25@gmail.com

Drs. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak., CMA.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
wpontjo@yahoo.com

Abstrak - Badan usaha memerlukan suatu pedoman agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pedoman yang dimaksud adalah terdapatnya pengukuran kinerja yang baik. Dengan adanya pengukuran kinerja yang baik, badan usaha mampu memperbaiki kinerja-kinerja yang buruk agar badan usaha dapat melakukan penyesuaian untuk terus bersaing. Sistem yang baik tidak akan tercipta tanpa adanya langkah-langkah dan perencanaan. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem mana jerial yang berfungsi menggambarkan hubungan antara langkah-langkah yang telah dilakukan. Perancangan *Balanced Scorecard* dimulai dari menganalisis permasalahan apa saja yang timbul, khususnya untuk perspektif proses bisnis internal badan usaha. Selanjutnya, akan dibangun perancangan dengan berdasarkan tahapan-tahapan pada fase *assessment, strategy, objectives, strategy map, measurement* dan *initiatives*. Hasil dari penelitian ini berupa strategi-strategi perbaikan kinerja bagi PT. Pelindo III dengan fokus proses bisnis internal yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja operasional PT. Pelindo III di Surabaya.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Internal Business Process, Strategi, Bongkar Muat Petikemas.*

Abstract - The business entities require guidelines in order to achieve the objectives which have been set before. The guidelines is the presence of good performance measurement, so entities were able to improve their poor performances and can make adjustments to continue to compete. Good system will not be created without steps and planning. *Balanced Scorecard* as a managerial system to describes the relationship between the steps that have been made. The design of *Balanced Scorecard* starts from analyzing any problems that arise, especially for internal business process perspective. Furthermore, the design will be built based on phase; *assessment, strategy, objectives, strategy map, measurement, and initiatives*. The results is a performance improvement strategies for PT. Pelindo III focused on internal business process that can be applied to improve the operational performance of PT. Pelindo III in Surabaya.

Keywords: *Balanced Scorecard, Internal Business Process, Strategy, Container Stevedoring.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi menuntut badan usaha untuk melakukan peningkatan keunggulan (*competitive advantage*) sebagai respon terhadap kompetisi yang terus-menerus berubah. Menurut Barney (2002), keunggulan kompetitif badan usaha dapat dikembangkan dan dipertahankan ketika sumber daya dapat memenuhi empat kriteria yaitu sumber daya tersebut dapat memberi nilai tambah, sumber daya tersebut adalah unik, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan dengan sumber daya lain oleh pesaing.

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), selanjutnya disebut PT. Pelindo III adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhanan. Penetapan *Key Performance Indicators* di PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV (Persero) disusun berdasarkan arahan yang diberikan Kementerian BUMN Republik Indonesia, sehingga terjadi keseragaman indikator kinerja kunci yang diberlakukan. Tetapi disisi lain, keseragaman KPI tersebut memberikan dampak terlupakannya indikator kinerja kunci terhadap keunikan yang dimiliki PT. Pelindo III, sehingga diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat selaras dengan strategi yang dimiliki badan usaha.

Permasalahan yang dihadapi oleh badan usaha dapat diselesaikan dengan merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, dengan pertimbangan bahwa metode ini dapat menyediakan kerangka untuk mencapai tujuan jangka panjang badan usaha karena mengintegrasikan kandungan visi, misi, dan penerapan strategi dalam sistem penilaian kinerjanya. Oleh karena itu, diusulkan bagi badan usaha untuk merancang *Balanced Scorecard* guna meningkatkan kinerja operasionalnya terutama pada perbaikan aktivitas bongkar muat petikemas, dengan pertimbangan bahwa produk utama dan pendapatan terbesar badan usaha adalah berasal dari kegiatan bongkar muat petikemas tersebut

METODE PENELITIAN

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori mengenai Pelabuhan, Terminal, *Strategy Map*, *Balanced Scorecard*, dan *Nine Steps to SuccessTM Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard*. Perspektif yang menjadi fokus penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja operasional dalam memperbaiki aktivitas bongkar muat petikemas PT. Pelindo III.

Objek penelitian ini adalah PT. Pelindo III yang saat ini mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di 7 provinsi di Indonesia mulai dari Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan.

Kebenaran data diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data yaitu analisis dokumen, wawancara, dan observasi. Analisis dokumen dilakukan pada laporan manajemen badan usaha selama 5 tahun terakhir (*audited*), Rencana Kinerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2016, Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), dan Kertas Kerja KPI Tahun 2016 sehingga seluruh temuan yang diperoleh menjadi data yang relevan. Dalam penelitian ini, fokus utama hanya pada satu perspektif saja yaitu *internal business process*. Wawancara dilakukan bersama narasumber yang berkompeten dan berpengalaman serta memiliki tingkat pengaruh yang besar pada badan usaha sehingga dengan adanya kompetensi dan pengalaman yang dimiliki akan mendukung kebenaran data. Wawancara dilengkapi dengan *focus group discussion* dengan salah satu karyawan badan usaha di Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Badan Usaha untuk membantu dalam berkontribusi membuat rancangan *Balanced Scorecard*, sehingga dapat memberikan hasil yang masuk akal. Observasi juga merupakan metode yang dapat mendukung kebenaran data dengan cara mengamati aktivitas bisnis yang dilakukan secara keseluruhan terutama pada kegiatan bongkar muat petikemas. Analisis dokumen dan observasi dilakukan sebagai tambahan informasi dan verifikasi untuk meminimalisasi ketidakakuratan data.

Dokumen yang digunakan diperoleh secara langsung dari PT. Pelindo III dan dilakukan penyesuaian terhadap data-data yang diperoleh agar searah dengan topik penelitian ini. Data yang terkumpul dari proses wawancara, analisis dokumen, maupun observasi akan dikelompokkan untuk memenuhi kriteria jawaban. Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan data yang objektif dengan menjaga konsistensi dari pengumpulan data yang handal. Selanjutnya, data yang diperoleh akan diolah dalam proses analisis dan pembahasan untuk mendapatkan kesimpulan yang objektif dan dapat meminimalisasi bias.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis pembahasan akan dilakukan adalah sesuai dengan tahapan-tahapan pada fase membangun *Balanced Scorecard* oleh Rohm dan Halbach (2005) yang terdiri dari *assessment phase*, *strategy phase*, *objectives phase*, *strategy map phase*, *measurement* dan *initiatives*.

A. Assessment Phase

a) Analisis Visi

Berdasarkan situs milik badan usaha, visi PT. Pelindo III (Persero) adalah **“Menjadi Pelaku Penyedia Jasa Kepelabuhanan yang Prima, Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik Nasional”**. Visi badan usaha merupakan idealisme manajemen untuk menentukan arah dan keadaan badan usaha di masa depan yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang terjangkau masa yang akan datang (Hax dan Majluf dalam Akdon, 2006). Visi badan usaha telah memenuhi kriteria dari misi yang efektif dan baik menurut Hax dan Majluf dalam Akdon (2006) sehingga tidak diberikan rekomendasi perbaikan visi.

b) Analisis Misi

Berdasarkan situs milik badan usaha, misi PT. Pelindo III (Persero) adalah:

1. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten;
2. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif;
3. Memenuhi harapan semua *stakeholder* melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola badan usaha yang baik (GCG);
4. Menjadikan SDM yang berkompoten, berkinerja handal, dan berpekeritahu;
5. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Pernyataan misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya. Misi badan usaha telah memenuhi kriteria dari misi yang efektif dan baik menurut Hax dan Majluf dalam Akdon (2006).

c) Value

PT. Pelindo III (Persero) menetapkan budaya badan usaha dengan nilai inti utama yang menjadi pedoman bagi seluruh insan Pelindo III dalam

menjalankan aktivitas-aktivitas badan usaha. Budaya badan usaha yang dimaksud adalah *Customer Focus* yang selalu mengutamakan kepuasan pelanggan, *Care* yang terdepan dalam kepedulian terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan, serta *Integrity* yaitu berperilaku terpuji dan menjunjung tinggi etika.

d) Tujuan Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek PT. Pelindo III dimuat dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2016. Penyusunan RKAP PT. Pelindo III berdasarkan arahan dari Pemegang Saham dan selaras dengan RJPP yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan jangka pendek badan usaha adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya peningkatan laba pada tahun 2016 dan perbaikan kinerja usaha;
2. Terwujudnya peningkatan trafik kapal dan barang;
3. Tercapainya kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui jaminan *service level guarantee* dan ketersediaan fasilitas atau peralatan;
4. Tercapainya produktivitas B/M Terminal Petikemas;
5. Perbaikan proses bisnis (Sisdur) yang sesuai dengan harapan pelanggan;
6. Terpenuhinya standar kinerja operasi dan keselamatan kerja;
7. Terwujudnya organisasi yang sesuai dengan fungsi operator terminal pelabuhan;
8. Terwujudnya penyelenggaraan badan usaha berdasarkan tata kelola badan usaha yang baik melalui pencapaian target GCG dengan skor 85,01;
9. Kinerja yang meningkat kepada pelanggan dan kepada pemangku kepentingan lainnya untuk meningkatkan efektivitas dan kapabilitas secara menyeluruh.

e) Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang badan usaha dimuat dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2014-2018, yaitu:

1. PT. Pelindo III (Persero) menjadi *Full Handling Terminal Operator*;
2. Pencapaian target sebagai *Emerging Industry Leader* sesuai Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN pada tahun 2018;
3. Terwujudnya peningkatan trafik dan pangsa pasar pelayanan kapal, barang, dan terminal bongkar muat;

4. Peningkatan segmen usaha baik *core business* maupun *non core business* (strategis dan non strategis);
5. Terwujudnya pertumbuhan laba dan kinerja berkesinambungan.

B. Strategy Phase

Pendefinisian dari *strategic themes* didasarkan pada temuan yang diperoleh dari *assessment phase* yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan *assessment phase*, strategi umum dari PT. Pelindo III adalah “**Operasional yang Handal, Kekuatan Performa Keuangan, dan Ekspansi Bisnis**”, sehingga strategi tersebut akan menjadi tema utama strategi yang akan menjadi pedoman dalam menentukan *strategic themes* untuk setiap perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard*.

Perspektif keuangan menjadi perspektif awal dari badan usaha. *Strategic themes* untuk perspektif ini adalah nilai jangka panjang *shareholder* dan *stakeholder*. Selanjutnya untuk mendukung *strategic themes* badan usaha yang telah didefinisikan pada perspektif keuangan, maka dibutuhkan *strategic themes* yang digunakan pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan daya saing dan *market share*. Badan usaha juga membutuhkan *strategic themes* pada perspektif proses bisnis internal yang kuat yaitu pencapaian produktivitas dan kepedulian lingkungan guna mendukung pencapaian strategi yang didefinisikan pada kedua perspektif sebelumnya. Adanya proses yang produktif akan membuat badan usaha dapat meningkatkan kinerja dari segi keuangan yang dapat memberikan dampak yang baik bagi *stakeholder* dan pelanggan. Badan usaha membutuhkan sumber daya yang terbaik untuk mendukung pencapaian strategi pada perspektif sebelumnya, oleh karena itu dibutuhkan peningkatan komitmen badan usaha. Hal itulah yang kemudian dapat dijadikan strategi untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diterapkan pada badan usaha.

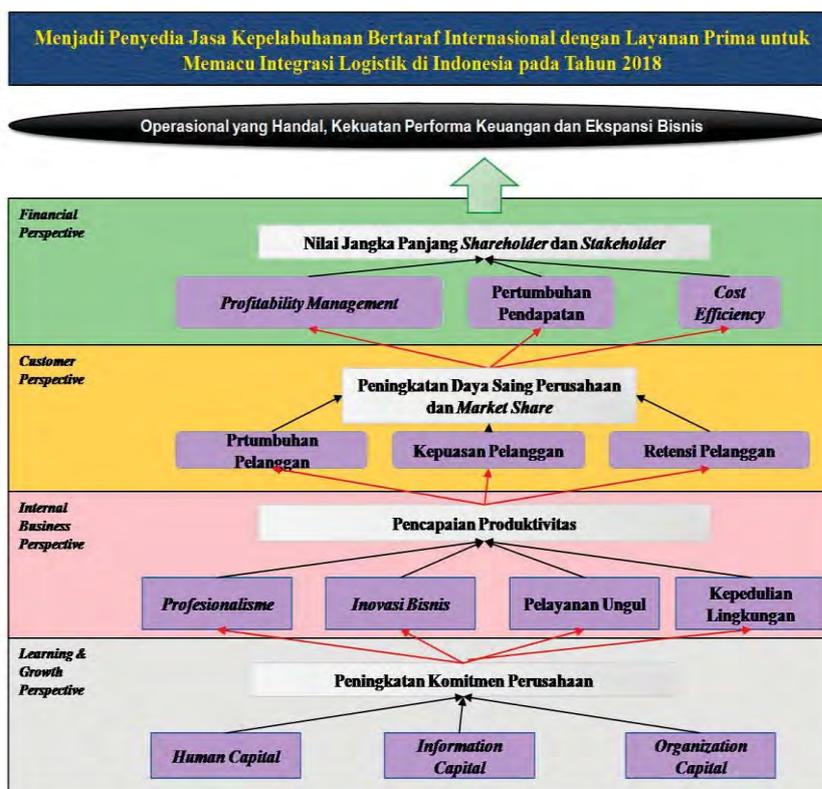
C. Objectives Phase

Tabel 1 Identifikasi Sasaran Strategis

Tema: Operasional yang Handal, Kekuatan Performa Keuangan, dan Ekspansi Bisnis		
Perspektif	Tema Strategis	Sasaran Strategis
<i>Financial</i>	Nilai Jangka Panjang <i>Shareholder</i> dan <i>Stakeholder</i>	- <i>Profitability Management</i> - <i>Cost Efficiency</i> - Pertumbuhan Pendapatan
<i>Customer</i>	Peningkatan Daya Saing dan <i>Market Share</i>	- Pertumbuhan Pelanggan - Kepuasan Pelanggan - Retensi Pelanggan
<i>Internal Business Process</i>	Pencapaian Produktivitas	- Profesionalisme - Inovasi Bisnis - Pelayanan Unggul - Kepedulian Lingkungan
<i>Learning and Growth</i>	Peningkatan Komitmen Badan Usaha	- <i>Human Capital</i> - <i>Information Capital</i> - <i>Organizational Capital</i>

D. Strategy Map Phase

Gambar 1 Usulan *Strategy Map*



E. Performance Measurement

PT. Pelindo III perlu melakukan pengukuran terhadap sasaran strategis yang telah ditentukan pada tahapan sebelumnya. Tujuan dari penetapan penilaian ini agar badan usaha dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari pelaksanaan strategi yang telah didefinisikan serta memicu seluruh elemen yang ada di badan usaha untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Badan usaha akan menentukan tujuan dan tolok ukur bagi masing-masing perspektif serta target yang ingin dicapai, setelah melakukan penyelarasan ukuran *Balanced Scorecard* dengan strategi badan usaha. Fungsi target dari masing-masing tolok ukur yang ada merupakan acuan dalam menyusun kriteria penilaian terhadap kinerja badan usaha. Skor-skor yang diberikan menggunakan skala penilaian mulai dari angka 1 sampai 3, di mana dari tiap angka tersebut memiliki arti sebagai berikut:

- 1 → Badan usaha belum mencapai target dan masih berada jauh dibawah target, sehingga penilaian terhadap badan usaha masih kurang baik.
- 2 → Performa badan usaha belum mencapai target namun sudah mendekati target, sehingga penilaian terhadap badan usaha cukup baik.
- 3 → Performa badan usaha telah berhasil mencapai target, sehingga penilaian terhadap badan usaha baik.

Tabel 2 Sasaran Strategis dan Tolok Ukur

Sasaran Strategis	Tolok Ukur
Financial Perspective	
Profitabilitas	ROA
	ROI
	ROE
	ROCE
	<i>Profit Margin</i>
	% Perbandingan EBITDA dengan pendapatan usaha
<i>Cost Efficiency</i>	% Perbandingan biaya usaha dengan pendapatan usaha
	% Efektivitas pengendalian biaya
	% Perbandingan biaya karyawan dengan laba operasional
Pertumbuhan Pendapatan	% Peningkatan pendapatan usaha pada tahun berjalan
	% Efektivitas penagihan piutang usaha
	% Pengembalian pengelolaan dana
Customer Perspective	
Pertumbuhan Pelanggan	% Peningkatan jumlah pelanggan dalam satu periode
Kepuasan Pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan (<i>likert</i>)
	Indeks loyalitas pelanggan (<i>likert</i>)
	Indeks keterikatan pelanggan (<i>likert</i>)

	% Tingkat keluhan pelanggan
	% Tindak lanjut penyelesaian komplain
Retensi Pelanggan	% Perbandingan antara (total pelanggan tahun “n” - jumlah pelanggan baru tahun “n”) dengan total jumlah pelanggan tahun “n”
<i>Internal Business Process Perspective</i>	
Profesionalisme	Produktivitas alat B/M petikemas (CC)
	Produktivitas alat B/M petikemas (STS)
	% Pemenuhan SLA dan SLG
Inovasi Bisnis	Jumlah produk pada tahun berjalan
	Tingkat penyerapan investasi (%)
Pelayanan Unggul	Tingkat kesiapan alat dan fasilitas
	Tingkat utilitas alat dan fasilitas
	Capaian <i>Level of Service and Safety</i>
Kepedulian Lingkungan	Proper lingkungan
	Realisasi program CSR
<i>Learning and Growth Perspective</i>	
<i>Human Capital</i>	Peningkatan kompetensi karyawan
	Indeks kepuasan karyawan (<i>likert</i>)
<i>Informational Capital</i>	Tindak lanjut hasil audit IT
	<i>Progress penyelesaian masterplan IT</i>
<i>Organization Capital</i>	Skor <i>assessment</i> KPKU
	Skor <i>assessment</i> GCG
	Tindak lanjut hasil audit IT
	<i>Progress Penyelesaian masterplan IT</i>
	Tindak lanjut hasil temuan audit atau <i>survey</i> KPK, BPK, dan instansi pemerintah lainnya

F. Initiatives

Setelah melakukan observasi, diberikan usulan inisiatif kepada badan usaha dalam rangka mendukung pencapaian tujuan atau sasaran strategis dalam kerangka strategi yang diambil badan usaha untuk kemudian diterjemahkan dalam *Balanced Scorecard*, khususnya pada perspektif *internal business process*. Usulan tindakan dapat berupa implementasi prosedur baru maupun pene gasan prosedur yang sudah ada dalam PT. Pelindo III. Berikut ini merupakan pe mbahasan inisiatif strategi yang dikelompokkan pada tiap sasaran strategi pada pe rspektif *internal business process*:

Tabel 3 *Strategy Initiatives* dengan Fokus *Internal Business Process*

Internal Business Process Perspective			
No.	Tujuan	Tolok Ukur	Inisiatif Tindakan
1	Profesionalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas Alat B/M Petikemas (CC) • Produktivitas Alat B/M Petikemas (STS) • % pemenuhan SLA dan SLG 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu melakukan <i>upgrade</i> untuk alat-alat bongkar muat sehingga mencegah adanya kerusakan • Melakukan proses otorisasi serta inspeksi yang lebih teliti dan lengkap pada kegiatan bongkar muat petikemas agar terhindar dari kesalahan prosedur • Melakukan <i>training</i> kepada setiap operator alat-alat bongkar muat dengan baik operator lama maupun operator baru • Menganalisa <i>loss time</i> pada kegiatan bongkar muat petikemas dan mempelajari penyebabnya, sehingga mencegah adanya <i>loss time</i> di kemudian hari • Optimalisasi kinerja karyawan (operator alat-alat bongkar muat) untuk kegiatan bongkar muat petikemas
2	Inovasi Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah produk pada tahap un berjalan • Tingkat penyerapan investasi (%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penambahan jumlah dan jenis alat-alat bongkar muat serta mengantisipasi agar kegiatan bongkar muat petikemas tidak terhambat oleh masalah <i>maintenance</i> dari alat-alat tersebut • Optimalisasi badan usaha mengenai <i>risk management</i> • Pembangunan dan pengoperasian <i>Java Integrated Industrial and Port Estate (JIPE)</i> sehingga dapat mengurangi waktu tunggu kapal di Pelabuhan Tanjung Perak
3	Pelayanan Unggul	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesiapan alat dan fasilitas • Tingkat utilitas alat dan fasilitas • Capain <i>level of service and safety</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perawatan alat-alat bongkar muat secara intensif • Penataan terminal berdasarkan <i>dedicated area</i> dan prioritas jenis <i>cargo</i> untuk meningkatkan kapasitas produksi tidak hanya di 5 pelabuhan besar di wilayah kerja PT. Pelindo III tetapi juga pelabuhan lain sesuai dengan potensi <i>hinterland</i>-nya • Dengan percepatan <i>dedicated area</i> pada terminal-terminal akan mendukung percepatan implementasi sistem keselamatan dan kesehatan kerja (K3) guna meminimalisasi kecelakaan kerja

4	Kepedulian Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Proper Lingkungan (%) • Realisasi Program CSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan lokalisir limbah yang lebih optimal dengan menggunakan <i>oil boom</i> dan <i>oil dispersant</i> untuk menetralsir atau melarutkan kandungan minyak yang kemudian diambil oleh <i>oil scammer</i> agar tidak melakukan pencemaran laut saat kegiatan bongkar muat berlangsung • Menyediakan kapal khusus untuk pengambilan limbah yang dimana hal ini masih jarang ditemui di Indonesia. Kapal tersebut nantinya akan membuang limbah ke pelabuhan kilang minyak, umumnya di Cilacap, Balikpapan, dan Dumai • Mengajukan kapal-kapal pelayaran yang berdatangan untuk mengoptimisasi <i>double hull</i> dan <i>double bottom</i> guna mencegah limbah mencemari lautan (khusus untuk kapal tanker)
---	-----------------------	--	--

KESIMPULAN

1. PT. Pelindo III mendapatkan masukan mengenai sistem penilaian kinerja *Balanced Scorecard*, maka ketika diterapkan akan membantu badan usaha untuk berkembang lebih baik.
2. Informasi yang berkaitan dengan penerapan strategi PT. Pelindo III akan menjadi lebih terkontrol, sehingga badan usaha dapat memaksimalkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.
3. Adanya informasi yang lengkap dan terarah menjadikan badan usaha memiliki kesempatan untuk meningkatkan kinerja sehingga kualitas layanan, kepuasan pelanggan, kemajuan teknologi, dan sumber daya manusia dapat ditingkatkan.
4. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem yang baru akan menuntut waktu serta tenaga lebih yang harus dialokasikan, serta membutuhkan dukungan dari semua pihak yang terlibat di dalamnya.

SARAN

1. Dengan perancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, karyawan yang terlibat dari proses operasional sehari-hari dapat menjadikannya sebagai *day-to-day job* yang menjadi integrasi tugas mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melibatkan semua jajaran manajemen mulai dari *top management* hingga *low management* dalam menjalankan tugas-tugasnya. *Top management* menjadi pihak yang menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai dasar pengambilan keputusan dengan dibantu pengeksekusian informasi yang *real-time* sehingga pencapaian strategi badan usaha dapat dimaksimalkan. *Middle management* menjadi pihak yang bertanggung jawab melakukan *input* data secara reguler dan akses informasi tanpa melibatkan tim khusus dalam penerapan *Balanced Scorecard*. *Low management* dapat melakukan akses informasi secara *real-time* mengenai hasil kerja dan kontribusinya terhadap pencapaian strategi badan usaha.
2. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan oleh PT. Pelindo III, maka terlebih dahulu perlu dilakukan sosialisasi ke seluruh jajaran manajemen sehingga dapat mengetahui peran dan fungsi masing-masing pihak di dalam badan usaha, sekaligus dapat membangun komitmen dalam upaya pencapaian target kinerja badan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina. 2000. *Pengukuran Kinerja di Pabrik Makanan Ternak Kejayaan Pasuruan dengan Menggunakan Balanced Scorecard*. Skripsi. Surabaya: Fakultas Teknik Jurusan Industri Universitas Surabaya.
- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Second Edition. The Ohio State University.
- Edosomwan, Johnson A. 1995. *Customer and Market-Driven Quality Management*. New Delhi, ASQC.
- Gaspersz, Vincent. 2000. *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No. 145, September.
- Hansen, R. D., Mowen, M. M., dan Guan L. 2009. *Cost Management: Accounting and Control*. Edisi Keenam. United States of America, South-Western: Cengage Learning.

- Hax, A. C. And N. S. Majluf. 2006. *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. United States of America: Harvard Business School Press.
- _____. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Mardiana, J. 2013. *Penyusunan Strategy Map dan Balanced Scorecard, Studi Kasus PT. PUMA LOGISTICS INDONESIA*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Mathis, R. L. Dan J. H. Jackson. 2003. *Human Resource Management*. Thompson, New York.
- Moullin, M. 2003. *Defining Performance Measurement: Perspectives on Performance*. 2(2), 3.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* (Edisi Kedua). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- _____. 2001. *Balanced Scorecard-Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Willey and Sons.
- Pelindo III. 2015. *Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015-2019*. Surabaya: PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)
- _____. 2015. *Laporan Taksasi Tahun 2015 dan Usulan RKAP Tahun 2016, Buku 1*. Surabaya: PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
- _____. 2016. *Laporan Taksiran Realisasi RKAP Tahun 2016 dan Usulan RKAP Tahun 2017*. Surabaya: PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
- _____. *Struktur Organisasi*. <https://www.pelindo.co.id/profil-perusahaan/manajemen/struktur-organisasi> (diakses tanggal 28 Oktober 2016)
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage, Ch. 1, h. 11-15*. New York: The Free Press.

- _____. 1996. *What is Strategy?*. Boston: Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Prananda, Arif. 2016. *Key Performance Indicator PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Tahun 2016. Working Paper*. Surabaya: PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).
- Presiden R. I. 2015. *Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2009 Tentang Kepelabuhanan*. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia No. 64 Tahun 2015.
- Rohm, H. And L. Halbach. 2005. *White Paper Developing and Using Balanced Scorecard Performance System*. Balanced Scorecard Institute.
- Setiawan, Stefanus. 2014. *Ocean Engineer: Pelabuhan dan Terminal*. <https://anakkelautan.wordpress.com/2014/11/17/pelabuhan-dan-terminal/> (diakses tanggal 31 Desember 2016).
- Sofian Lusa, Jonathan. 2007. *Mengapa Penerapan Balanced Scorecard Gagal?*. <http://jsofian.wordpress.com/2007/04/07/mengapa-penerapan-balanced-scorecard-gagal>. (diakses tanggal 01 Januari 2017).
- The Corporate Life Centre International Inc. *Translating The Strategy Into Balanced Scorecard (BSC)*. http://www.theclci.com/products_PMMS-BSC.htm (diakses pada Juni 2016)
- Weston, J. Fred dan Thomas, E. Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Jilid I, Edisi ke 9. Jakarta: Binarupa Aksana.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, p. 63. Jakarta: Erlangga.
- Yuwono. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.