

**Balanced Scorecard Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada  
Sektor Publik Di Indonesia  
Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI**

<sup>1</sup>Lita Dharmayuni, <sup>2</sup>Benny Khairuddin

<sup>1</sup>STIE YAI Jakarta, Indonesia, <sup>2</sup>Perencana Madya, Biro Perencanaan,  
Kementerian Kelautan dan Perikanan

Email : [litadharmayuni@gmail.com](mailto:litadharmayuni@gmail.com) , [benny.khairuddin@kkp.go.id](mailto:benny.khairuddin@kkp.go.id)

(Diterima: Maret 2021; Direvisi: April 2021; Dipublikasikan: Mei 2021)

**ABSTRAK**

Istilah 'pemerintah' tidak merujuk pada satu organisasi, pemerintah di tingkat mana pun biasanya merupakan kumpulan organisasi yang kompleks, memiliki hubungan yang kompleks dengan organisasi lain di dalam negara dan dengan pihak luar. Untuk dapat menjalankan fungsinya pemerintah harus memiliki tata kelola yang baik. Penerapan NPM dapat mendorong perbaikan pengelolaan sektor publik. Reformasi NPM sedang terjadi di semua negara-negara terlepas dari berbagai tahap perkembangan ekonomi dan politik mereka. Implementasi NPM di organisasi sektor publik pada dasarnya adalah untuk memperkenalkan konsep kinerja. Salah satu wujud implementasi pengukuran kinerja yang tercermin dalam penerapan NPM adalah aplikasi Balance Scorecard (BSC) di sektor publik. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengajukan perbaikan dan mengevaluasi model pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC) dengan menggunakan Four Process Managing Strategy yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996) yang diterapkan di Kementerian Kelautan dan Perikanan RI.

**Kata Kunci:** *Balance Scorecard, Sektor Publik, New Public Management.*

## **PENDAHULUAN**

Faktor paling utama dari sektor publik adalah kedaulatan pemerintah yang pada akhirnya dikendalikan oleh para politisi. Bagi pemerintah nasional, kedaulatan ini meluas ke seluruh negara, termasuk ekonominya; untuk pemerintah negara bagian dalam suatu federasi, kedaulatan meluas ke negara bagiannya masing-masing. Istilah 'pemerintah' tidak merujuk pada satu organisasi, pemerintah di tingkat mana pun biasanya merupakan kumpulan organisasi yang kompleks, memiliki hubungan yang kompleks dengan organisasi lain di dalam negara dan dengan pihak luar. Pemerintah terdiri dari legislatif, eksekutif, yudikatif, tetapi juga departemen dan Lembaga (Jones & Pendlebury, 2010).

Untuk dapat menjalankan fungsinya pemerintah harus memiliki tata kelola yang baik. Jones & Pendlebury (2010) mendeskripsikan bahwa tata kelola adalah berbicara tentang bagaimana manajemen memimpin setiap organisasi pemerintah dan bagaimana manajemen itu bertanggung jawab kepada mereka yang bertanggung jawab atas tata kelola dalam organisasi itu. Istilah 'tata kelola' awalnya merupakan sinonim untuk 'pemerintah' yang telah jatuh dari penggunaan umum. Dalam beberapa dekade terakhir, istilah tersebut muncul kembali dalam istilah 'corporate governance'. Dalam pemerintahan, tata kelola bukan berbicara tentang cara berpikir pemerintah dalam pengertian hukum dan politik terluas, tetapi cara berpikir tentang masing-masing organisasi

pemerintah, seperti departemen pemerintah dari pemerintah nasional.

Setelah tahun 1980an, akuntansi sektor publik bergerak menuju Progressive Public Administration (PPA) dengan penekanan pada dua doktrin management. Doktrin pertama adalah menjaga public sector berbeda jelas dengan private sector dalam hal keterlanjutan; etos; metode bisnis; desain organisasi; orang yang terlibat; reward dan struktur karir. Doktrin yang lain adalah tetap menahan kebijaksanaan politik dan manajerial dengan cara mengembangkan struktur dan prosedur yang mencegah adanya favouritism dan korupsi serta menjaga hubungan yang cukup antara para politisi dan petugas lama yang mendapatkan kepercayaan publik (Hood, 1995).

Namun pada prakteknya model PPA mendapatkan banyak kecaman dengan adanya hubungan kompleks high-trust and low-trust relationship dimana akuntansi didalamnya mencerminkan tingkat kepercayaan; dan masih dianggap low-trust terutama pada bagian yang berhubungan dengan pihak luar seperti proses perjanjian kontrak; proses rekrutmen dan pemilihan staf; begitu juga dengan pengelolaan kas. Dari hal tersebut munculah model New Public Management (NPM) yang bertujuan untuk menggantikan model PPA yang dianggap sudah tidak dapat mengikuti perkembangan manajemen sektor publik. Model NPM menekankan pada dua dasar utama yaitu : (1) memindahkan atau mengurangi perbedaan antara public sector dan private sector; (2) memindahkan penekanan dari akuntabilitas berfokus pada proses

kepada penekanan yang lebih besar atas akuntabilitas yang berfokus pada hasil (Hood, 1995).

NPM terdiri dari 7 (tujuh) dimensi perubahan yang terdiri dari (Hood, 1995):

1. Perubahan lewat pemecahan organisasi publik menjadi beberapa organisasi untuk masing-masing public sector dengan menghasilkan delegasi.
2. Perubahan lewat kompetisi, baik itu kompetisi antar public sector maupun kompetisi antar public sector dan private sector.
3. Perubahan kearah penggunaan manajemen praktis dalam public sector yang diperoleh dari model private sector.
4. Perubahan penekanan pada disiplin dan penghematan penggunaan resource dan pencarian aktif untuk menemukan alternative less costly ways untuk mengantarkan public service yang lebih baik.
5. Kontrol yang lebih aktif dengan bisa melihat kemampuan manajer tingkat atas .
6. Penggunaan standar performa yang lebih jelas dan minimal dapat terukur dan dapat di periksa.
7. Penekanan lebih besar pada kontrol output, usaha untuk mengontrol organisasi publik dimana basis perhitungan berdasarkan pekerjaan bukan berdasarkan jabatan atau pendidikan.

Dalam perkembangannya NPM dianggap sebagai standar yang ideal dimana para peneliti dan pihak terpelajar beranggapan bahwa NPM dapat mengembangkan kekuatan sektor publik untuk membuat perubahan. Namun dalam prakteknya

debat dan kritik diantara para akademi dan praktisi terkait NPM yang dianggap sebagai one-size-fits-all application dari managerial dan accounting techniques dalam sektor publik terus terjadi (Steccolini, 2018).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. NPM di Sektor Publik**

NPM tidak seperti reformasi sektor publik lainnya karena faktanya perubahan ini merupakan perubahan yang didorong oleh praktisi dan disertai dengan gerakan perubahan secara global. Namun, apa yang berhasil dalam sektor publik di suatu keadaan tertentu mungkin tidak berfungsi dalam pengaturan politik, sosial, atau ekonomi lainnya. Kenyataannya reformasi NPM sedang terjadi di semua negara-negara terlepas dari berbagai tahap perkembangan ekonomi dan politik mereka dan reformasi administratif dari tindakan NPM benar-benar merupakan gerakan reformasi sektor publik secara global (Borins, 1998).

Lane (2000) berpendapat bahwa NPM didasarkan pada dua asumsi. Pertama, permintaan harus dipisahkan dari penawaran. Ketika pemerintah menyediakan sesuatu, maka itu tidak dapat dilampirkan pada satu pemasok. Penyediaan barang tidak bisa dilampirkan ke penyedia tunggal. Dengan demikian, permintaan harus sepenuhnya dipisahkan dari penawaran. Prinsip kedua atau dapat diperebutkan adalah bahwa harus ada kompetisi dalam penawaran. Itu adalah dua prinsip atau asumsi inti. Persaingan dalam pasokan berarti bahwa segala

bentuk kelebihan sewa di biro dan perusahaan publik akan dihilangkan. Kedua prinsip ini menjamin bahwa pemerintah menjadi lebih kuat.

## **2. Balance Scorecard**

BSC pada awalnya dibuat pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton untuk menyelesaikan masalah manajemen dan evaluasi kinerja organisasi di sektor swasta; model ini dipandang sebagai model yang melengkapi informasi keuangan tradisional dengan informasi non-keuangan yang dapat memberikan informasi penting untuk pengembangan dan pemantauan organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

BSC tidak dimaksudkan sebagai pengganti model manajemen keuangan, tetapi lebih sebagai alat untuk menyeimbangkan kegiatan jangka pendek dengan tujuan yang ditetapkan dalam jangka menengah hingga jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996). BSC juga dipergunakan sebagai alat untuk penyesuaian komunikasi dan strategi. Kaplan & Norton (1992) mengasumsikan BSC sebagai informasi cepat dan indikator dalam kokpit pesawat. Untuk tugas rumit dalam menavigasi dan menerbangkan pesawat terbang, pilot memerlukan informasi terperinci tentang banyak aspek penerbangan. Mereka membutuhkan informasi tentang bahan bakar, kecepatan udara, ketinggian, bantalan, tujuan, dan indikator lain yang merangkum lingkungan saat ini dan yang diprediksi. Ketergantungan pada satu

instrumen bisa berakibat fatal. Demikian pula, kompleksitas mengelola organisasi saat ini mengharuskan manajer untuk dapat melihat kinerja di beberapa bidang secara bersamaan.

BSC memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting. Keempat perspektif tersebut adalah: keuangan, klien, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dimana keempat perspektif tersebut terhubung dalam hubungan sebab akibat dan tidak dapat dilihat secara independen. 'Perspektif keuangan' mencerminkan kekhawatiran dengan kinerja keuangan. Artinya, kebutuhan untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi dan memantau variabel yang relevan seperti pengembalian investasi, hasil dari upaya untuk mengelola aset, persentase investasi, dan hasil bersih (Kaplan & Norton, 1992). 'Perspektif klien' berkaitan dengan identifikasi pelanggan, kebutuhan mereka, dan segmen pasar, untuk menyesuaikan langkah-langkah kunci untuk sukses: kepuasan, pangsa pasar, loyalitas / retensi dan penangkapan dan penangkapan pelanggan, dan profitabilitas.

Hasil dari pendekatan semacam itu mempengaruhi seluruh rantai nilai organisasi, termasuk kegiatan operasionalnya, logistik, pengembangan dan layanan produk, distribusi, dan pemasaran. 'Perspektif proses internal' mewakili serangkaian kegiatan dan tindakan yang dikembangkan. Ini memantau dan menganalisis dimensi operasional

organisasi dan kecukupan proses internal untuk mencapai kepuasan pelanggan dan optimalisasi keuangan (Kaplan & Norton, 1992).

Efisiensi operasional didasarkan pada penyelarasan proses strategis ini. Perspektif ini meningkatkan nilai pelanggan, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja keuangan (pendapatan).

Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penggunaan efisien sumber daya keuangan, meningkatkan kepuasan pelanggan.

Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penciptaan nilai, dan kinerja keuangan (pendapatan).

Diadaptasi dari Mendes, 2012

### **3. Four Process Managing Strategy**

Sebagian besar sistem pengendalian operasional dan manajemen organisasi dibangun di sekitar langkah-langkah dan target keuangan, yang tidak banyak berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis jangka panjang. Dengan demikian, penekanan yang dilakukan kebanyakan perusahaan pada langkah-langkah keuangan jangka pendek menyisakan kesenjangan antara pengembangan strategi dan implementasinya. Manajer yang menggunakan Balanced Scorecard tidak harus bergantung pada ukuran keuangan jangka pendek sebagai satu-satunya indikator kinerja perusahaan.

Scorecard memungkinkan mereka memperkenalkan empat

proses manajemen baru yang, secara terpisah dan bersama-sama, berkontribusi untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996).

Jika kita melihat sektor publik target keuangan bukan merupakan target utama yang akan dicapai, dikarenakan salah satu sifat sektor publik adalah pelayanan masyarakat. Sehingga empat langkah proses dalam balance scorecard lebih dapat diaplikasikan dengan harapan bisa memaksimalkan tujuan strategis jangka panjang lewat tindakan atau rencana jangka pendek.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisa data sekunder berupa Laporan Kinerja KKP yang disusun dan diukur di tahun 2018 yang dilengkapi dengan data primer dalam bentuk wawancara yang dilakukan kepada 3 orang pegawai KKP yang terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pelaksanaan BSC hingga saat ini.

Metodologi yang digunakan untuk mengembangkan strategi manajemen model di KKP RI didasarkan pada perspektif BSC (stakeholder, costumer, internal process and learning and growth). Keempat perspektif tersebut diterapkan di sektor kelautan dan perikanan untuk mengembangkan struktur tujuan yang partisipatif, terkoordinasi, dan kohesif dengan target strategis yang ditujukan untuk kepuasan pengguna dan dikaitkan dengan ukuran kinerja yang

memungkinkan perencanaan proses perubahan.

## HASIL DAN DISKUSI

### 1. Proses Pertama – Menerjemahkan misi

Menerjemahkan visi akan membantu manajer membangun konsensus seputar visi dan strategi organisasi. Visi dan misi itu harus dinyatakan sebagai satu set tujuan dan ukuran yang terintegrasi (Kaplan & Norton, 1996).

Untuk sektor kelautan Pemerintah Indonesia telah menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 yang telah ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 sebagai visi dan misi pembangunan nasional yang ingin dicapai, yakni memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumberdaya alam dan sumberdaya manusia berkualitas serta kemampuan IPTEK yang terus meningkat. RPJPN tersebut dijabarkan dalam beberapa tahap Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015.

Visi dan misi KKP untuk periode 2015-2019 merupakan penjabaran dari visi dan misi Presiden lewat RPJMN, dimana setiap RPJMN harus mengacu pada visi dan misi Presiden untuk setiap periodenya.

“Sejak pemerintahan Bapak Jokowi di tahun 2014 hingga sekarang visi misi hanya ada visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, setiap K/L harus membuat visi dan misi yang tujuannya adalah mewujudkan visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, visi dan misi K/L tidak boleh lepas dari visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden. Pegawai 2”.

“Acuannya menggunakan Undang-Undang 25 tahun 2004. Visi dan misi tersebut dijabarkan lagi dimana masing-masing K/L wajib menentukan visi dan misi sendiri yang diturunkan dari visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden, tetapi tetap mengacu pd sasaran yang ada di RPJMN. Pegawai 3”.

RPJMN 2015-2019 merupakan tahap ketiga dari rencana RPJPN hingga tahun 2025. Kerangka pencapaian tujuan RPJMN dirumuskan lebih lanjut dalam 9 Agenda Prioritas Pembangunan Nasional (Nawa Cita), yaitu:

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara;
2. Membuat pemerintah selalu hadir dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya;
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah- daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan;
4. Memperkuat kehadiran negara dalam melakukan reformasi

sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya;

5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia;
6. Meningkatkan produktivitas rakyat dan daya saing di pasarinternasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya;
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik;
8. Melakukan revolusi karakter bangsa;
9. Memperteguh Ke-Bhineka-an dan memperkuat restorasi sosial Indonesia.

Rencana Strategis KKP 2015-2019 yang diturunkan dari RPJMN 2015-2019 merupakan visi dan misi pembangunan nasional yang diarahkan lewat sektor kelautan, visi dan misi pembangunan nasional tersebut ditopang oleh 3 pilar misi utama yaitu Misi Kedaulatan, Misi Keberlanjutan dan Misi Kesejahteraan. Ketiga pilar ini adalah satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Misi Kesejahteraan tidak akan tercapai apabila mengabaikan kedaulatan dan keberlanjutan.

1. Kedaulatan (Sovereignty), mewujudkan pembangunan kelautan dan perikanan yang berdaulat, guna menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya kelautan dan perikanan, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai negara kepulauan.

2. Keberlanjutan (Sustainability), mewujudkan pengelolaan sumberdaya kelautan dan perikanan yang berkelanjutan.

3. Kesejahteraan (Prosperity), yakni mewujudkan masyarakat kelautan dan perikanan yang sejahtera, maju, mandiri, serta berkepribadian dalam kebudayaan.

## **2. Proses Kedua - Berkomunikasi Dan Menghubungkan**

Melakukan komunikasi dan menghubungkan strategi dengan tujuan departemen atau output individual memberi para manajer cara untuk memastikan bahwa semua tingkatan organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa tujuan departemen dan individu selaras dengannya (Kaplan & Norton, 1996).

Dari hasil SWOT, KKP RI dapat menetapkan beberapa rencana strategis yang akan dicapai dalam jangka waktu 2015-2019, yaitu: (a) terwujudnya kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan; (b) terwujudnya kedaulatan dalam pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan serta pengelolaan yang partisipatif, bertanggungjawab dan berkelanjutan; (c) tersedianya pembangunan kelautan dan perikanan yang efektif, terselenggaranya tata kelola yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan disertai dengan pengendalian dan pengawasan yang professional dan partisipatif (d) terwujudnya aparatur sipil negara yang kompeten, professional dan bertintegritas, tersedia manajemen pengetahuan yang handal, birokrasi yang

efektif, efisien dan terkelolanya anggaran pembangunan secara efisien dan akuntabel.

### **3. Proses Ketiga – Perencanaan Bisnis**

Proses ketiga ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan mereka, namun karena BSC ini diterapkan dalam sektor publik yang tidak berfokus pada bidang keuangan saja maka tahap ini lebih difokuskan pada integrasi antara perencanaan bisnis dan tujuan utama sektor publik yaitu pelayanan masyarakat.

Dalam proses ini manajer dapat menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk tindakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas, mereka dapat melakukan dan mengoordinasikan inisiatif-inisiatif yang mereka ke arah tujuan strategis jangka panjang dengan menetapkan target yang ingin dicapai secara lebih jelas, target yang di tetapkan harus searah dan sejalan dengan strategi yang ingin dituju pada proses kedua.

Proses ketiga dari tahapan *Four Process Managing Strategy* memungkinkan pemimpin KKP berfokus pada integrasi antara perencanaan bisnis dan tujuan utama sektor publik yaitu pelayanan masyarakat. Di KKP sendiri proses ketiga ini dilakukan dengan menerjemahkan sasaran strategis yang telah ditetapkan di proses kedua kedalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang disusun sebagai target pencapaian dan indikator yang dipergunakan

sebagai acuan pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pengukuran capaian kinerja KKP setiap tahunnya dilakukan dengan cara membandingkan antara target (rencana) dan realisasi IKU pada masing-masing perspektif yang telah disusun.

Masing-masing sasaran strategi yang ingin dicapai tersebut saling memiliki keterkaitan dan menunjang satu sama lainnya, keberhasilan salah satu sasaran strategi akan berhubungan dengan keberhasilan sasaran strategi yang lain. Karena itulah KKP harus mengupayakan pencapaian target untuk masing-masing sasaran strategi agar dapat mendorong keberhasilan strategi yang lain, yang pada akhirnya akan mendorong keberhasilan dari strategi utama yang sesuai dengan visi dan misi KKP.

### **4. Proses keempat - umpan balik dan pembelajaran**

Proses keempat ini memberi organisasi kemampuan untuk pembelajaran strategis. Umpan balik dan proses peninjauan yang ada berfokus pada apakah perusahaan, departemennya, atau karyawan perorangannya telah memenuhi tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Dengan *balanced scorecard* di pusat sistem manajemennya, sebuah perusahaan dapat memantau hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan — pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan — dan mengevaluasi strategi dengan mempertimbangkan kinerja terkini. *Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memodifikasi



strategi untuk mencerminkan pembelajaran waktu nyata (Kaplan & Norton, 1996).

Tiga proses manajemen pertama yaitu: menerjemahkan visi, berkomunikasi dan menghubungkan, dan perencanaan bisnis menjadi sangat penting untuk menerapkan strategi, tetapi mereka tidak memadai dalam dunia yang tidak dapat diprediksi, proses keempat melengkapi lingkaran ini. Bersama-sama keempat proses membentuk proses belajar satu putaran yang penting yaitu satu putaran dalam arti bahwa tujuan tetap konstan, dan setiap penyimpangan dari lintasan yang direncanakan dipandang sebagai sesuatu yang harus diperbaiki. Proses satu putaran ini tidak memerlukan atau bahkan memfasilitasi pemeriksaan ulang baik dari strategi atau teknik yang digunakan untuk menerapkannya dalam terang kondisi saat ini.

Proses ke empat ini sesuai dengan doktrin NPM yang terakhir dimana perubahan pelayanan *public sector* berfokus pada penekanan yang lebih besar pada kontrol output, usaha untuk mengontrol organisasi publik dimana basis perhitungan berdasarkan pekerjaan bukan berdasarkan jabatan atau pendidikan. Dengan memberi perhatian kepada output yang dicapai akan diketahui capaian dari target yang telah ditetapkan, jika capaian tidak sesuai dengan target KKP mencari penyebab dan merumuskan strategi serta target kedepan agar bisa diperoleh hasil yang lebih baik diperiode selanjutnya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Layanan sektor publik diarahkan untuk melayani kepentingan publik dan untuk memastikan kepuasan kebutuhan dan kesejahteraan publik, mengikuti prinsip-prinsip legalitas, imparialitas, moralitas, dan efisiensi. Sangat penting bagi layanan publik untuk meninjau sistemnya untuk memastikan manajemen yang tepat, sesuai dengan persyaratan khusus daerah, berfokus pada mengantisipasi dan memantau pembangunan dan merespons dengan cepat dan efektif terhadap harapan.

Reformasi NPM di Indonesia dapat mengembangkan kekuatan sektor publik untuk membuat perubahan kearah perbaikan. Penerapan NPM akan menghasilkan perubahan yang baik dapat diukur lewat kinerja (performance) dari sektor publik itu sendiri. Sektor publik yang berkinerja dapat meningkatkan citra warga negara terhadap administrasi publik dan akibatnya kepercayaan mereka pada pemerintah. Implementasi NPM di organisasi sektor publik pada dasarnya adalah untuk memperkenalkan konsep kinerja. Hood (1991) menunjukkan bahwa reformasi yang didasarkan pada NPM adalah upaya untuk memperkenalkan langkah-langkah kinerja untuk mengurangi biaya atau untuk meningkatkan kontrol keuangan. Salah satu wujud implementasi pengukuran kinerja yang tercermin dalam penerapan NPM adalah aplikasi Balance Scorecard (BSC) di sektor publik.

BSC hadir sebagai model manajemen yang dapat digunakan dalam organisasi swasta atau publik

dan dapat disesuaikan sesuai dengan situasi spesifik masing-masing organisasi. Metodologi untuk implementasi adalah sama, melibatkan analisis dan pemahaman organisasi, kesadaran dan keterlibatan semua pemangku kepentingan, pengembangan pedoman strategis, pemilihan indikator, dan penetapan target. Ini diikuti oleh penyelarasan inisiatif strategis dan pembangunan scorecard, menghasilkan pemantauan dan evaluasi kinerja yang mengembalikan umpan balik dan mendorong pembelajaran (Mendez, 2012).

Di KKP RI penerapan balance scorecard dapat dilihat sebagai model penerapan empat tahapan baru (Four Process) sesuai model Kaplan & Norton (1996) dengan menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek sesuai dengan tujuan utama pembangunan nasional berkelanjutan.

Dari hasil penilaian diketahui bahwa dari 21 Indeks Kinerja Utama (IKU) terdapat 8 IKU yang hasil kinerjanya tidak mencapai target di tahun 2018, dimana 4 IKU hampir mencapai target dan 4 IKU lainnya masih cukup jauh dari target awal yang ditetapkan. Namun di proses ke-4 yaitu proses umpan balik dan pembelajaran KKP sudah memetakan penyebab ketidakberhasilan kegiatan yang dilakukan yang menyebabkan target tidak dapat dicapai serta tindakan atau rencana yang akan diambil untuk meningkatkan kinerja kedepan.

Secara keseluruhan KKP seperti yang telah dijelaskan dalam model BSC di atas telah melakukan upaya perbaikan sektor kelautan

dengan memberikan perhatian utama pada masyarakat dan pelaku bisnis sektor kelautan. BSC dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan di sektor kelautan, dan dalam aspek kegiatan manajemen, teknis, lingkungan, ekonomi, sosial, dan operasional organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Affandi, A., Sarwani, A. S., Erlangga, H., Siagian, A. O., Purwanto, A., Effendy, A. A., ... & Wahyitno, C. D. M. (2020). Optimization of MSMEs Empowerment in Facing Competition in the Global Market during the COVID-19 Pandemic Time. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1506-1515.
- Alford, J., (2000). *The Implications of "Publicness" for Strategic Management Theory*. *Exploring Public Sector Strategy*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, pp. 1-16.
- Aslan, I., Çınar, O & Özen, Ü (2014). Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis. *10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 230 – 240*.
- Boland, T., Fowler, A., (2000). A systems perspective of performance management in public sector organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (5), 417-446.

- Borins, Standford. (1998). Lessons from the New Public Management in Commonwealth Nations. *International Public Management Journal*, 1 (1): 37-58.
- Doran. Martha S., Haddad. K & Chow. C. W. (2002) Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3:3, 33-58
- Dreveton. Benjamin (2013). *The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. Public Money & Management*, 33:2, 131-136.
- Eastwood, Christy; Turner, Susan; Goodman, Melissa; and Ricketts, Kristina G. (2016) *Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization*. Community and Economics Development Publication.
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-50.
- Farneti. Federica (2009) Balanced scorecard implementation in an Italian local government organization, *Public Money & Management*, 29:5, 313-320.
- Frada Burstein, Clyde W. Holsapple, C.W. (2008) Handbook on Decision Support Systems 1: Basic Themes, *Springer Science & Business Media*, 22, Computers, 854pages.
- Haque. H.M. E,Dhakal. S & Mostafa. S.M.G (2020). An assessment of opportunities and challenges for cross-border electricity trade for Bangladesh using SWOT-AHP approach. *Energy Policy* 137 (2020) 111118.
- Harun Harun, Monir Mir, David Carter & Yi An (2019). Examining the unintended outcomes of NPM reforms in Indonesia. *Public Money & Management. Routledge, Taylor & Francis Group*.
- Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19
- IAI (2017) : *Standar Akuntansi Keuangan*, edisi 2017, Jakarta.
- Jones, R and Pendlebury. M. (2010). *Public sector accounting*. 6th ed., Pearson Education, London.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (1), 71-80.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71 (5), 134-142.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2000a). The Strategy-focused Organisation: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business School Press, Cambridge, MA*.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2000b). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review* 78 (5), 168-176.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004). *The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy and Leadership* 32 (5), 10-17.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (2017). Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 63/Permen-Kp/2017. Rencana Strategis Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2015-2019.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (2018). Laporan Kinerja 2018.
- Lane, Jan-Erik (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches. SAGE Publications, 2000. ProQuest Ebook Central.*
- Newcomer, Kathryn E. (2007) Measuring Government Performance. *International Journal of Public Administration*, 30:3, 307-329
- Pallot, June. (1992). Element of a theoretical framework for public sector accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.5 Issue: 1.*
- Ramos, T.B., Alves, I., Subtil, R., Joanaz de Melo, J., (2007). Environmental performance policy indicators for the public sector: the case of the defence sector. *Journal of Environmental Management* 82, 410-432.
- Sarker, Abu Elias (2006). New public management in developing countries. An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management. Vol. 19 No. 2, 2006. pp. 180-203.*
- Senarath. S.A.C.L. & Patabendige. S.S.J. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th&16th December, Kuala Lumpur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 278 – 285
- Steccolini. Ileana. (2018). Accounting and the post-new public management: reconsidering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal.*
- Van de Walle, Steven & Bouckaert, Geert (2007) Perceptions of Productivity and Performance in *Europe and The United States. International Journal of Public Administration*, 30:11, 1123-1140
- Van der Stede. W. A, Young. S.M & Chen. C. X (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research : The case of survey studies. *Accounting, Organization and Society* 30. Elsevier. Pp 655-684.