
Implementasi Penerapan Balanced Scorecard

Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan

Lita Dharmayuni¹, Benny Khairuddin²

Email: lita.dharmayuni@ui.ac.id benny.khairuddin@kkp.go.id

Dikirim: 4 Februari 2021

| Diterima: 16 Februari 2021

| Dipublikasikan: 28 Februari 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. (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 diterapkan di Kementerian Kelautan dan Perikanan RI.

Kata Kunci

Balance scorecard, sektor publik, new public management.

¹ Mahasiswa Program Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Indonesia. email: lita.dharmayuni@ui.ac.id

² Perencana Madya, Biro Perencanaan, Kementerian Kelautan dan Perikanan. email: benny.khairuddin@kkp.go.id

IMPLEMENTASI PENERAPAN BALANCED SCORECARD STUDI KASUS: KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

I. Pendahuluan

Faktor paling utama dari sektor publik adalah kedaulatan pemerintah. 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 dan 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):

- Perubahan lewat pemecahan organisasi publik menjadi beberapa organisasi untuk masing-masing *public sector* dengan menghasilkan delegasi.
- Perubahan lewat kompetisi, baik itu kompetisi antar *public sector* maupun kompetisi antar *public sector* dan *private sector*.
- Perubahan kearah penggunaan manajemen praktis dalam *public sector* yang diperoleh dari model *private sector*.
- Perubahan penekanan pada disiplin dan penghematan penggunaan *resource* dan pencarian aktif untuk menemukan *alternative less costly ways* untuk mengantarkan *public service* yang lebih baik.
- Kontrol yang lebih aktif dengan bisa melihat kemampuan manajer tingkat atas.
- Penggunaan standar performa yang lebih jelas dan minimal dapat terukur dan dapat di periksa.
- 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).

II. 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 dan Erik (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.

Borins (1998) menguraikan paradigma NPM di negara-negara Commonwealth memiliki lima komponen berikut:

- Menyediakan layanan berkualitas tinggi yang dihargai warga negara. Dalam menyediakan layanan tersebut akan sangat penting untuk membedakan dua langkah yaitu, yang pertama mencari tahu apa yang diinginkan pelanggan sektor publik dan yang kedua menggunakan informasi itu untuk meningkatkan praktik saat ini.
- Meningkatkan otonomi manajerial, khususnya dengan mengurangi kontrol lembaga pusat. Otonomi manajerial menciptakan perbedaan yang jelas antara fungsi kebijakan dan peraturan kementerian dan fungsi eksekutif dari lembaga operasi, persyaratan bahwa semua kementerian dan lembaga mereka menghasilkan rencana peningkatan kinerja, dan penerapan kontrak kinerja untuk pegawai negeri yang mengepalai kementerian dan lembaga.
- Menuntut, mengukur, dan menghargai kinerja baik organisasi maupun individu. Pengukuran kinerja dalam komponen ini berada di jantung hubungan antara lembaga pusat dan lini, dalam preferensi untuk kontrol proses dan pra-audit. Dengan demikian, tugas penting bagi para praktisi NPM adalah untuk mendefinisikan di tingkat organisasi, indikator dan target kinerja yang tepat.
- Menyediakan sumber daya manusia dan teknologi yang dibutuhkan manajer untuk memenuhi target kinerja mereka. Pemerintah diharuskan untuk terus melakukan inisiatif untuk meningkatkan kapasitas layanan publik yang masih ada, dengan merekrut orang-orang berbakat, dengan melakukan inisiatif kesetaraan pekerjaan, dan dengan meningkatkan keterampilan melalui pelatihan terus-menerus.
- Menjaga penerimaan terhadap persaingan dan keterbukaan pikiran tentang tujuan publik mana yang harus dilakukan oleh pegawai negeri yang bertentangan dengan sektor swasta. Kompetisi dalam *private sector* dapat meningkatkan performa di sektor publik, dimana lembaga pemerintah dapat mengurangi biaya penyediaan layanan, ditunjang dengan pengukuran performance yang baik, pemerintah dapat menyediakan pelayanan publik yang lebih baik.

Penerapan NPM dapat mendorong perbaikan pengelolaan sektor publik, contoh kasus di negara Singapura. Penerapan NPM di Singapura yang dimulai pada awal tahun 1980an dengan membentuk PS21 (Public Service for the 21st Century) dengan mengadopsi prinsip manajemen yang digunakan di sektor swasta “dengan cepat menjadi kata kunci dalam pelayanan publik. Sejumlah departemen pemerintah yang berhubungan langsung dengan publik sekarang memiliki pendekatan layanan seperti McDonald” (Sarker, 2006). Inisiatif berorientasi NPM dicontohkan dengan melembagakan orientasi klien di sektor publik. Peningkatan layanan konter dan pemrosesan di kantor publik dan menyingkirkan aturan, prosedur, dan birokrasi yang tidak perlu.

Namun tidak semua penerapan NPM meningkatkan efisiensi pengelolaan publik seperti yang terjadi di Singapura, Bangladesh merupakan salah satu contoh negara di Asia yang tidak berhasil memperbaiki sistem pengelolaan publiknya lewat penerapan NPM. Bangladesh merupakan salah satu negara di mana infrastruktur dasar manajemen tidak cukup berkembang untuk melakukan reformasi berorientasi pasar, meskipun negara-negara ini menunjukkan semangat yang luar biasa dalam merangkul upaya reformasi ini. Peran lembaga donor internasional pada kenyataannya menjadi sangat penting di negara ini. Mereka sulit menolak resep kebijakan dari lembaga donor (Sarker, 2006).

Bagaimana kita meyakini bahwa 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. Ketidakpercayaan masyarakat atas kinerja pemerintah merupakan gambaran kesenjangan hasil antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan (Walle dan Bouckaert. 2007). Namun kita tidak bisa menyetujui ide bahwa kepercayaan publik adalah indikator utama untuk menentukan apakah pemerintah telah melakukan pekerjaan dengan baik dikarenakan pemerintah tidak hanya sebagai pelayan publik namun juga suatu entitas pelaksanaan fungsi pemerintahan sehingga banyak kegiatan pemerintahan yang tidak bisa hanya dinilai dari sisi kepercayaan masyarakat.

Gambaran campuran ini menyulitkan terkait kinerja pemerintah dan persepsi warga tentang kinerja dan tingkat kepercayaan terhadap pemerintah, karena sulit untuk menetapkan dengan tepat kinerja apa yang harus diperhitungkan: apakah kinerja absolut secara keseluruhan, atau kinerja absolut dalam bidang-bidang khusus tertentu, atau kinerja kritis di bidang kebijakan kritis tertentu (misalnya, meningkatnya kejahatan), dan kinerja komparatif dalam kaitannya dengan negara lain, serta kinerja yang lain.

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. NPM mengadopsi nilai-nilai tradisional yang menjadi ciri organisasi swasta untuk mengembangkan efisiensi dan efektivitas dalam pemberian layanan publik. Lawrence & Sharma (2002) menyatakan bahwa jantung manajemen publik baru (NPM) adalah konsep manajemen sebagai fungsi khusus dan terpisah yang berfokus pada pencapaian efisiensi biaya dalam layanan negara.

Efisiensi sektor publik harus dibarengi dengan pengukuran kinerja yang tepat, pengukuran kinerja adalah label yang diberikan untuk pengukuran rutin input, output, dan atau hasil program yang dilakukan oleh lembaga-lembaga di dalam pemerintah dan sektor nirlaba untuk memenuhi tuntutan untuk dokumentasi kinerja program. Meningkatnya permintaan akan data yang mendokumentasikan kinerja program publik sebagian merupakan tanda dari era informasi, di mana teknologi informasi telah memfasilitasi pemrosesan jumlah data program yang belum pernah terjadi sebelumnya secara lebih efisien. Pelaporan rutin

kinerja program juga mencerminkan keinginan warga yang tersebar luas dan pejabat terpilih mereka untuk pemerintah yang lebih transparan, wirausaha, dan efisien (Newcomer, 2007).

Salah satu wujud implementasi pengukuran kinerja yang tercermin dalam penerapan NPM adalah aplikasi Balance Scorecard (BSC) di sektor publik. BSC dikembangkan sebagai alat kontrol manajemen untuk sektor swasta (Kaplan dan Norton, 2004) Perkembangan BSC yang pesat di antara organisasi-organisasi sektor swasta telah digunakan juga oleh sektor publik untuk mengukur performanya.

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengajukan perbaikan dan mengevaluasi model pengukuran kinerja yang telah berhasil di berbagai negara dan di berbagai bidang aplikasi yaitu: Balanced Scorecard (BSC) dengan menggunakan Four Process Managing Strategy yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996), Four Process tersebut berkontribusi untuk menghubungkan tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan jangka pendek. Dalam penelitian ini, alat manajemen BSC diterapkan pada Kementerian Kelautan dan Perikanan RI (KKP RI) untuk menunjukkan kesesuaiannya dengan kebutuhan layanan di sektor publik terkait pengelolaan sumber daya kelautan di Indonesia.

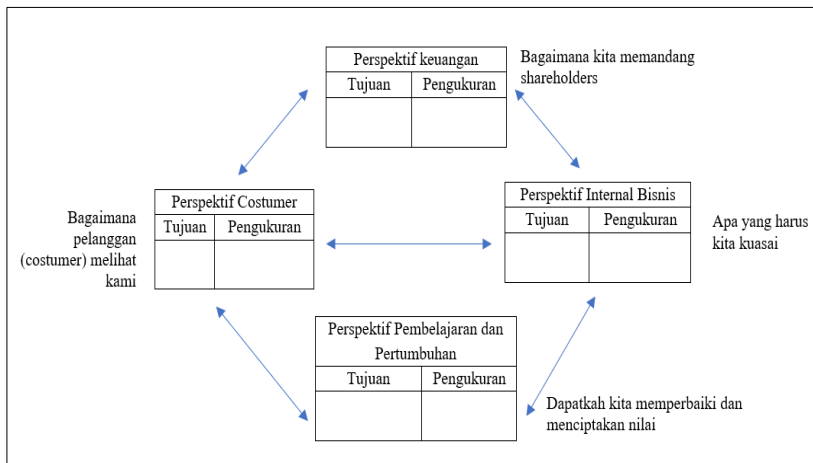
III. Balance Scorecard

Apa yang anda ukur adalah apa yang anda dapatkan. Eksekutif senior memahami bahwa sistem pengukuran organisasi mereka sangat memengaruhi perilaku manajer dan karyawan (Kaplan & Norton, 1992). 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 penyelarasan komunikasi dan strategi.

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 menyelaraskan langkah-langkah kunci untuk sukses: kepuasan, pangsa pasar, loyalitas / retensi dan

penangkapan dan penangkapan pelanggan, dan profitabilitas. '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). Proses internal yang dipilih biasanya berasal dari tujuan dan indikator yang dipilih dalam 'perspektif klien', dengan cara mengidentifikasi mereka yang mendorong nilai untuk klien. Akhirnya, dalam penciptaan nilai dalam organisasi, 'perspektif pembelajaran dan pertumbuhan' mencakup seperangkat nilai tidak berwujud, khususnya sumber daya manusia, sistem informasi dan manajemen, dan prosedur organisasi (Kaplan & Norton, 1992).



Gambar.1 BSC yang dikaitkan dengan kinerja (Kaplan & Norton, 1992).

Gambar.1 menunjukkan model dasar pengukuran kinerja BSC yang diajukan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992. Namun harus disadari bahwa BSC bukan “template” yang dapat diterapkan pada bisnis secara umum atau bahkan di seluruh industri. Situasi yang berbeda, strategi produk, dan lingkungan yang kompetitif membutuhkan scorecard yang berbeda. Unit bisnis merancang scorecard yang disesuaikan agar sesuai dengan misi, strategi, teknologi, dan budaya mereka (Kaplan & Norton, 1993).

Tabel.1 menunjukkan perbedaan BSC yang disusun oleh perspektif dengan mempertimbangkan berbagai keadaan dalam sektor publik (public sector) dan bagaimana perspektif BSC dalam sektor swasta (private sector) disusun.

Baik organisasi sektor swasta dan publik ditugaskan untuk menghasilkan nilai bagi pemangku kepentingan di lingkungan mereka dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan, tetapi mereka berbeda dalam sifat nilai, sumber daya, kemampuan, dan lingkungan, dengan implikasi untuk strategi dan implementasinya (Alford, 2000 dalam Mendes, 2012). Sementara sektor swasta bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan, sektor publik diarahkan pada kebutuhan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan masyarakat; sektor publik juga tidak memprediksi maksimisasi keuntungan dan memiliki

potensi yang sangat kecil untuk menghasilkan pendapatan (Ramos et al., 2007) dalam (Boland dan Fowler, 2000). Selain itu, sektor publik kurang fleksibel terhadap perubahan budaya karena lingkungan rasionalisasi sumber daya yang lebih besar dan tunduk pada prinsip-prinsip konstitusional yang melibatkan rencana dan anggaran politik. Terlepas dari pentingnya “pemangku kepentingan” atau “keseimbangan” yang diakui dalam manajemen kinerja, organisasi sektor publik cenderung meminjam praktik manajemen kinerja perusahaan seperti BSC untuk meningkatkan dan menunjukkan kinerja serta akuntabilitas mereka sendiri (Hood, 1995).

BSC tidak hanya cara memantau kinerja namun BSC juga dapat mengarah pada definisi visi bersama tentang strategi organisasi (Dreveton, 2013) dan BSC sebagai rasionalitas akuntansi, tampaknya digunakan untuk mendukung komitmen negara terhadap efisiensi dan efektivitas walaupun sektor publik selalu kurang efisien daripada sektor swasta (Lawrence & Sharma, 2002).

Tabel. 1 Perbedaan perspektif BSC pada sektor publik dan swasta

Perspektif	Sektor Publik (public sector)	Sektor Swasta (private sector)
Customer	<ul style="list-style-type: none"> • Administrasi Publik difokuskan pada perspektif ini. • Menempati posisi teratas dalam struktur BSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (pendapatan). • Menempati posisi kedua dalam struktur BSC.
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif ini adalah sarana untuk mencapai tujuan utama. • Perspektif ini mewakili anggaran di mana organisasi beroperasi. • Perspektif ini menempati anak tangga terbawah dari struktur BSC; dan menyediakan sumber daya untuk seluruh organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif ini adalah tujuan utama organisasi. • Berusaha untuk memaksimalkan nilai pemegang saham. • Perspektif ini menempati posisi teratas dalam struktur BSC.
Internal Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif ini menciptakan nilai dan kepuasan pelanggan. • Efisiensi operasional didasarkan pada penyesuaian proses strategis ini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspektif ini meningkatkan nilai pelanggan, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja keuangan (pendapatan).

Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penggunaan efisien sumber daya keuangan, meningkatkan kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> Perspektif ini menentukan peningkatan dalam proses, penciptaan nilai, dan kinerja keuangan (pendapatan).
------------------------------	---	--

Diadaptasi dari Mendes, 2012

Seiring waktu, model BSC ini dimodifikasi untuk mempertimbangkan keadaan yang berubah dan dari pengamatan diketahui bahwa BSC digunakan untuk tindakan politik, tindakan non-keuangan, alokasi anggaran, dan untuk memenuhi persyaratan legislatif. Juga, digunakan untuk melaporkan kepada berbagai pemangku kepentingan tentang kegiatan politik dan administrasi organisasi pemerintah daerah (Farneti, 2009).

BSC yang dirancang dengan baik dapat membantu manajemen untuk menerjemahkan misi organisasi ke dalam tujuan, tindakan dan ukuran kinerja, menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, dan mengukur/memandu kemajuan menuju pencapaian tujuan dalam bidang hospitality industry (Doran, et all, 2002).

Namun penggunaan BSC juga harus disesuaikan misi, strategi, teknologi, dan budaya dengan memperhitungkan beragam situasi yang berbeda, strategi produk, dan lingkungan yang kompetitif (Kaplan & Norton, 1993). Penggunaan BSC yang telah dimodifikasi dengan baik dapat mengarah pada peningkatan proses manajemen strategis perencanaan perusahaan, dan dapat digunakan sebagai model diagnostik untuk memeriksa bahkan efisiensi proses perencanaan corporate (Senarath & Patabendige, 2015).

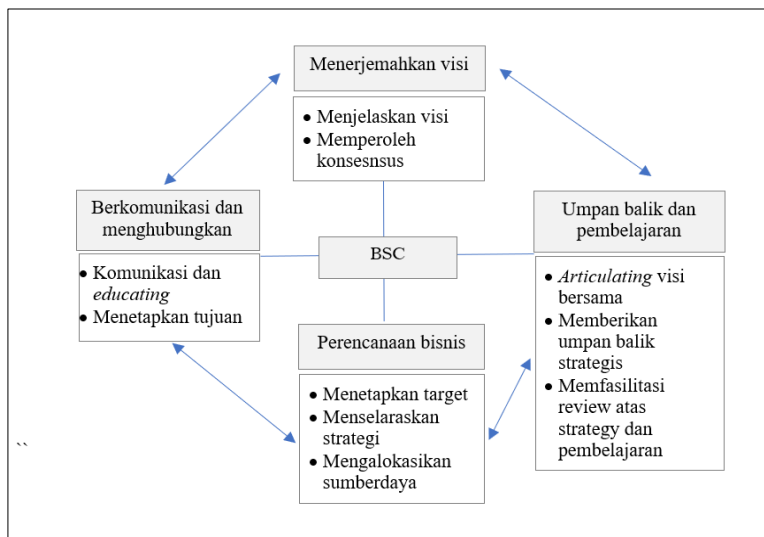
IV. Four Process Managing Strategy

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.

Proses baru pertama — menerjemahkan visi — membantu manajer membangun konsensus seputar visi dan strategi organisasi. Agar orang-orang bertindak berdasarkan kata-kata dalam pernyataan visi dan strategi, pernyataan-pernyataan itu harus dinyatakan sebagai satu set tujuan dan ukuran yang terintegrasi, disepakati oleh semua eksekutif senior, yang menggambarkan pendorong keberhasilan jangka panjang.

Proses kedua — berkomunikasi dan menghubungkan — memungkinkan manajer mengomunikasikan strategi mereka ke atas dan ke bawah organisasi dan menghubungkannya dengan tujuan departemen dan individu. Secara tradisional, departemen dievaluasi oleh kinerja keuangan mereka, dan insentif individu terikat dengan tujuan keuangan jangka pendek. Scorecard memberi para manajer cara untuk memastikan bahwa semua tingkatan organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa tujuan departemen dan individu selaras dengannya.



Gambar.2 Managing Strategy : Four Process (Kaplan & Norton, 1996)

Proses ketiga — perencanaan bisnis — memungkinkan perusahaan mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan mereka. Ketika manajer menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk tindakan balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan menetapkan prioritas, mereka dapat melakukan dan mengoordinasikan hanya inisiatif yang menggerakkan mereka ke arah tujuan strategis jangka panjang mereka.

Proses keempat — umpan balik dan pembelajaran — memberi perusahaan kemampuan untuk apa yang kita sebut pembelajaran strategis. Umpan balik dan proses peninjauan yang ada berfokus pada apakah perusahaan, departemennya, atau karyawan perorangannya telah memenuhi tujuan keuangan yang dianggarkan. 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 (Kaplan & Norton, 1996).

V. *Balance Scorecard di Sektor Kelautan di Indonesia*

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar kedua di dunia yang memiliki 17.504 pulau dan memiliki garis pantai terpanjang kedua di dunia setelah Kanada, dengan bentang wilayah Indonesia dari ujung barat (Sabang) sampai timur (Merauke) setara dengan jarak London sampai Baghdad, bentang ujung utara (Kep. Satal) dan selatan (P. Rote) setara dengan jarak Jerman hingga Al-Jazair.

Potensi lestari sumber daya ikan laut Indonesia diperkirakan sebesar 12,54 juta ton per tahun yang tersebar di perairan wilayah Indonesia dan perairan Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) (Komnas Kajiskan, 2016). Dari seluruh potensi sumberdaya ikan tersebut, jumlah tangkapan yang diperbolehkan (JTB) sebesar 10,03 juta ton per tahun atau sekitar 80 persen dari potensi lestari, dan baru dimanfaatkan sebesar 6,42 juta ton pada tahun 2017 atau baru 63,99% dari JTB, sementara total produksi perikanan tangkap (di laut dan danau) adalah 6,89 juta ton. Potensi mikro flora-fauna kelautan juga belum tereksplorasi sebagai penyangga pangan fungsional pada masa depan (KKP RI 2018).

Tabel 2 Panjang Pantai dan Luas Perairan di Indonesia

No	Rincian	Nilai	Sumber
1.	Luas daratan Indonesia	1,91 juta km	BPS 2011
2.	Luas perairan Indonesia	3,11 juta km ²	Menko Maritim 2018
3.	Luas perairan kepulauan	2,95 juta km ²	Menko Maritim 2018
4.	Luas perairan teritorial	0,30 juta km ²	Menko Maritim 2018
5.	Luas Zona Ekonomi Eksklusif	3,00 juta km ²	Menko Maritim 2018
6.	Panjang garis pantai Indonesia	108.000 km	Menko Maritim 2018
7.	Jumlah pulau Indonesia	17.504 pulau	Kemendagri 2011

Sejak tahun 2013 KKP termasuk dalam kementerian yang paling awal dan kementerian teknis pertama yang menerapkan BSC dalam mengukur kinerjanya, KKP juga telah menjadi percontohan bagi kementerian lainnya, karena itu penulis tertarik untuk melihat bagaimana penerapan BSC di sektor publik dengan melihat aplikasinya lewat Kementerian Kelautan dan Perikanan. Seperti yang dinyatakan oleh pegawai KKP berikut:

“KKP termasuk kedalam kementerian yang mengimplementasikan BSC terlebih dahulu selain kementerian keuangan dan merupakan kementerian teknis pertama yang mengimplementasikan BSC dari kementerian teknis lainnya di Indonesia. Pegawai 1”

“BSC di KKP juga menjadi percontohan untuk Kementerian/Lembaga (K/L) lain. Pegawai 2”

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.

Semua data baik data primer dan data sekunder dianalisa bersama-sama untuk melihat bagaimana modifikasi dan pelaksanaan BSC di KKP dilihat dari Four Process Managing Strategy yang di perkenalkan oleh Kaplan & Norton (1996).

Tabel 3 Responden Yang Diwawancarai

No	Jabatan	Masa kerja	Durasi Wawancara
Pegawai 1	Plt. Kasubag Harmonisasi Kinerja (Biro Perencanaan)	18 Tahun	120 menit
Pegawai 2	Fungsional Perencana Muda (Biro Perencanaan)	10 Tahun	80 menit
Pegawai 3	Fungsional Perencana Muda (Biro Perencanaan)	11 Tahun	75 menit

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-Bhinekaan 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.

Gambar. 3 menjelaskan Struktur perspektif BSC di KKP RI dengan menerjemahkan visi dan strategi, serta hubungan sebab akibat antara ke empat perspektif. Sesuai dengan tugas KKP utama yaitu pelayanan publik di sektor perikanan maka BSC di KKP juga sudah di sesuaikan dengan tujuan utamanya dengan berfokus pada stakeholders.

Ketiga pilar misi tersebut dijabarkan dalam Renstra KKP melalui pendekatan metode Balanced Scorecard (BSC) yang terdiri dari 4 perspektif, yakni (1) stakeholders perspective menjabarkan misi kesejahteraan; (2) customer perspective menjabarkan misi keberlanjutan

dan misi kedaulatan; (3) internal process perspective menjabarkan apa yang dilakukan organisasi; dan (4) learning and growth perspective merupakan input yang dapat mendukung terlaksananya proses untuk menghasilkan output dan outcome KKP (KKP RI, 2017).

“BSC yang ada telah dimodifikasi, perspektif shareholders merupakan hal yang utama. Pegawai 1”.

“BSC menjadi tools utama yang penting. Pegawai 3”

Untuk menentukan strategi yang sesuai dengan RPJMN yang akan dicapai, KKP RI memperhitungkan berbagai aspek baik internal dan eksternal namun tidak menyusun analisa SWOT secara formal, hal tersebut dikarenakan rencana strategis yang disusun tidak hanya memperhitungkan aspek Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats saja tetapi juga memperhatikan dan memperhitungkan saran, masukan dan keinginan masyarakat lewat Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) yang diadakan setiap tahunnya.

“KKP juga melakukan sharing, publik hearing, mengundang para stakeholder dan mitra untuk sharing informasi, untuk mendengarkan apa yang diharapkan dari KKP dan membahas penyusunan strategis agar sesuai dengan apa yang diinginkan masyarakat lewat program KKP. Pegawai 2”

“KKP telah melakukan Rakornas dengan menemukan semua stakeholder yang terdiri dari dinas, UPT, masyarakat kelautan dan perikanan, Lembaga Swadaya Masyarakat, Non-Governmental Organization, nelayan yang diwakili oleh asosiasi, nelayan, budidaya dan masyarakat peduli lingkungan untuk mengetahui kebutuhan dan yang diinginkan oleh masyarakat di level bawah. Pegawai 3”

SWOT adalah singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, dan dapat dianalisis sebagai proses, di mana tim manajemen mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan dan bisnis. Menggunakan kekuatan dan peluang untuk mencegah ancaman dengan meminimalkan kelemahan adalah tujuan utama Analisis SWOT (Aslan, et. all, 2014). SWOT dapat menunjukkan beberapa strategi yang mungkin untuk pengembangan perdagangan listrik antar negara di masa depan dari tingkat bilateral hingga sub-regional di Bangladesh (Haque, et all, 2020). Dalam tulisan ini peneliti mencoba untuk membuat SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) untuk memperlihatkan lebih jelas aspek apa saja yang diperhitungkan dalam penyusunan strategi di KKP RI.

Tabel 4. KKP RI SWOT Analysis

Faktor	Content
S Strengths	<ul style="list-style-type: none"> Aspek sosial dan politik di tingkat nasional maupun daerah serta pembagian wewenang urusan perikanan dengan pemerintah daerah dalam koridor Undang-Undang. Sinergi dan dukungan lintas K/L terkait serta Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi/Kabupaten/Kota,

	<ul style="list-style-type: none"> • Penyediaan data statistik perikanan yang handal sangat diperlukan sebagai data dasar untuk mengukur tingkat eksploitasi dan status stok ikan • Pengawasan dalam pemanfaatan sumberdaya kelautan dan perikanan demi terjaganya kelestarian sumberdaya tersebut dan keberlanjutan mata pencaharian masyarakat
W Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> • Sumberdaya alam yang terbatas • Dorongan untuk menaikkan produksi perikanan dunia (<i>over fishing</i>) • Konektivitas antar pulau yang tidak merata • Manajemen industri (teknologi produksi, SDM, pemasaran) yang belum maksimal
O Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan permintaan produk perikanan secara global • Globalisasi perekonomian, serta pasar bebas hasil perikanan regional dan dunia • Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 • Kerjasama bilateral, regional dan multilateral, serta instrumen internasional
T Threats	<ul style="list-style-type: none"> • Praktek Illegal fishing secara global. • Peningkatan jumlah penduduk nasional dan global • Praktek dan penangkapan hasil laut yang merusak lingkungan

Jika kita hubungkan dengan penerapan NPM proses pertama ini akan terkait dengan doktrin terkait pencarian aktif untuk menemukan alternative less costly ways untuk mengantarkan public service yang lebih baik lewat analisis SWOT informal yang diterapkan. Walaupun bersifat informal namun analisa yang dilakukan tetap memperhatikan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada agar KKP bisa menetapkan strategi sesuai untuk mengantarkan pelayanan sektor kelautan yang lebih baik. Dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang ada KKP dapat menetapkan strategi tepat untuk jangka menengah yang akan diturunkan menjadi strategi jangka pendek (tahunan) dengan lebih tepat.

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 tersebut seperti yang terlihat di Tabel.3, 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.

Dalam BSC KKP RI strategi yang ingin dicapai akan dijelaskan dalam Sasaran Strategis (SS) yang digunakan dalam pengukuran kinerja dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan. Sehingga BSC di KKP RI dapat dijelaskan lewat Gambar.4

“Biro Perencanaan menentukan masing-masing strategi yang akan diambil sesuai berdasarkan perspektif yang dihubungkan dan dibagi dengan unit/departemen (di KKP di Eselon 1) masing-masing berdasarkan unit kerja yang menanganinya. Pegawai 1”

“Strategi diadopsi dari Rencana Strategi dan RPJMN yang diadopsi kembali menjadi program dan kegiatan yang telah disepakati, yang dibagi perunit/departemen per Eselon 1, karena semua sudah dirangkum dalam peta strategi yang akan dibuat dan terlihat apa yang menjadi target-target yang ingin dicapai. Pegawai 3”

SS ditetapkan sebagai tujuan yang dihubungkan dengan visi misi dan strategi utama, SS disusun berdasarkan perspektif dari masing-masing balance scorecard yang telah ditetapkan di proses pertama, masing-masing SS yang ditetapkan tersebut dihubungkan dengan semua tingkatan masing-masing organisasi dan individu yang terdapat dalam KKP RI. Di Gambar.4 terlihat SS yang ingin dicapai lewat masing-masing perspektif dalam BSC.

Dalam perspektif customer, SS yang ingin dicapai adalah kedaulatan dalam pengelolaan sumber daya perikanan dan kelautan, KKP terus berusaha mewujudkan tercapainya sasaran tersebut dengan mengusahakan peningkatan kepatuhan pelaku usaha kelautan dan perikanan serta membangun sentra bisnis kelautan dan perikanan di pulau-pulau kecil dan terluar.

Perspektif internal proses didasarkan pada tingkat efektifitas dari kebijakan pemerintah, sehingga harus diketahui apakah kebijakan yang dibuat telah menyelesaikan masalah yang dihadapi dan memiliki dampak positif kepada semua pelaku kelautan dan perikanan di Indonesia. SS yang kedua dipergunakan untuk menilai apakah sumber daya kelautan dan perikanan telah dimanfaatkan dan dimanfaatkan secara adil dan berkelanjutan.

Dalam perspektif learning and growth KKP ingin meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di KKP sehingga dapat menunjang pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat dengan lebih profesional, efektif, efisien dan memiliki integritas tinggi. KKP juga merencanakan untuk terus memperbaiki sistem manajemen pengetahuan yang dapat mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan dan mendistribusikan informasi dan pengetahuan agar dapat lebih bermanfaat bagi masyarakat luas. KKP juga ikut serta dalam program pemerintah untuk terus melaksanakan reformasi birokrasi untuk terus melakukan pembaharuan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam aspek kelembagaan dan organisasi; ketatalaksanaan atau business process; sumber daya aparatur negara dan terus memperbaiki tata kelola menuju good governance.

Sektor kelautan dan perikanan Indonesia yang Mandiri, Maju, Kuat dan berbasis Kepentingan Nasional		Visi Misi
Strategi Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan pembangunan kelautan dan perikanan yang berdaulat 2. Mewujudkan pengelolaan sumberdaya kelautan dan perikanan yang berkelanjutan 3. Mewujudkan masyarakat kelautan dan perikanan yang sejahtera, maju, mandiri, serta berkepribadian dalam kebudayaan 	
Perspektif customer.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya kedaulatan dalam pengelolaan sumber daya kelautan perikanan 2. Terwujudnya pengelolaan SDKP yang partisipatif, bertanggungjawab dan berkelanjutan; 	Sasaran Strategis
Perspektif <i>internal process</i> . <ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedia kebijakan pembangunan Kelautan dan Perikanan yang efektif 2. Tersedianya tata kelola pemanfaatan sumber daya kelautan dan perikanan yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan 3. Tersedianya pengendalian dan pengawasan sumber daya kelautan dan perikanan yang profesional dan partisipatif. 		
Perspektif <i>learning and growth</i> . <ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya aparatur sipil negara KKP yang kompeten, profesional dan berintegritas 2. Tersedianya manajemen pengetahuan yang handal dan mudah di akses; 3. Terwujudnya birokrasi KKP yang efektif, efisien dan berorientasi pada layanan prima 4. Terkelolanya anggaran pembangunan secara efisien dan akuntable. 		
Perspektif <i>stakeholders</i> , Terwujudnya kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan.		

Gambar.4 Struktur perspektif BSC: terjemahan strategi dan visi, dan hubungan sebab akibat, di KKP

Pada perspektif stakeholder kesejahteraan masyarakat diharapkan akan dapat meningkatkan Produk Domestik Bruto (PDB) sektor perikanan dalam periode kedepan yang dirasakan masih rendah saat ini, kenaikan PDB ini sebagai cerminan kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan secara rata-rata.

Dengan menetapkan SS sebagai acuan strategi yang akan dicapai KKP melakukan perubahan kearah penggunaan manajemen praktis dalam public sector yang diperoleh dari model private sector. Hal tersebut sesuai dengan doktrin NPM yang ke tiga, dengan penetapan SS tersebut KKP dapat menentukan dengan jelas strategi tujuan untuk menunjang tugasnya dalam memberi pelayanan kepada masyarakat di sektor kelautan.

“Dengan menggunakan BSC, KKP dapat menentukan sasaran-sasaran strategis dalam pelaksanaan kegiatan. Pegawai 3”

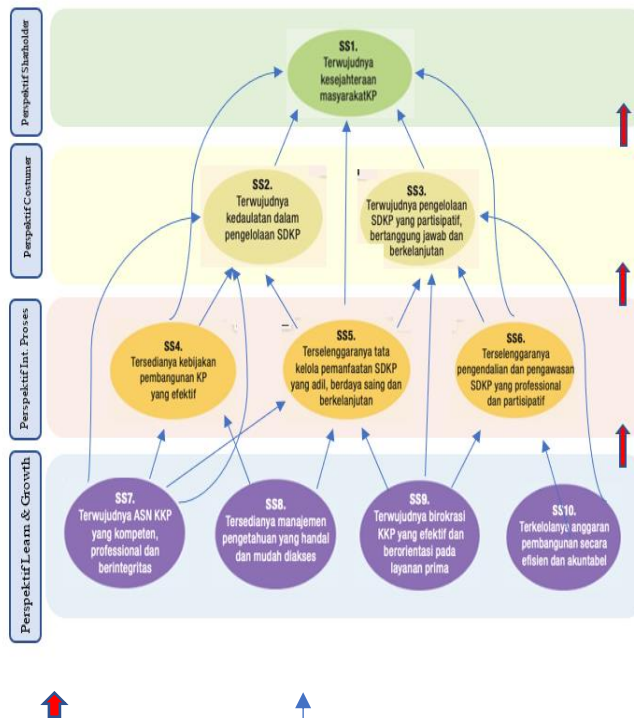
“Dengan aplikasi BSC di KKP, maka KKP dapat memetakan strategi yang akan dicapai. Pegawai 4”.

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 insiatif-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.



Keterangan: peta strategis versi KKP. peta strategis versi peneliti

Gambar. 5. Strategy Map KKP RI

Untuk memudahkan cara pandang kita terhadap masing-masing SS, dalam BSC seringkali disusun strategy map dengan tujuan agar memudahkan pengguna BSC untuk melihat hubungan antar strategi yang telah ditetapkan. Di KKP sendiri strategy map dilihat berdasarkan tingkatan level dimana SS yang berada pada level paling atas akan tercapai jika SS di level bawahnya telah tercapai (panah merah). Sasaran strategis yang ingin dicapai dapat digambarkan dalam strategy map pada Gambar 5.

“Peta strategi dapat menggambarkan visual dari strategi organisasi, dan memudahkan untuk mengkomunikasikan antar Eselon 1, strategy map dibuat dalam 4 leveling, yang paling tinggi adalah perspektif shareholder, bagaimana KKP memenuhi perspektif itu. Pegawai 1”

“Strategy map dibuat berdasarkan lapisan-lapisan, dimana lapisan yang paling atas berarti SS yang paling tinggi yang ditunjang oleh SS dibawahnya, jadi level yang paling bawah adalah dukungan manajemen, untuk mencapai SS level di atas, maka SS di level bawahnya harus tercapai dulu, level 4 adalah input yang harus dimiliki KKP, level 3 adalah proses (sebuah proses yang harus dilakukan KKP) naik level 2 adalah output apa yang diinginkan

oleh customer KKP, terakhir di SS1 adalah outcome yaitu dampak yang diharapkan dirasakan oleh shareholder KKP. Pegawai 3”

“Layer yang paling bawah adalah kualifikasi dasar yang harus dimiliki, diharapkan menjadi fondasi yang kuat dalam mendukung SS di atasnya sampai lapisan yang paling atas. SS itu saling berhubungan, agar lapisan paling atas tercapai SS di lapisan bawahnya harus tercapai dulu, lapisan yang paling bawah merupakan jalan untuk mencapai SS di lapisan yang paling atas. Pegawai 2”

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.

Di Tabel.4 menjelaskan capaian kinerja dari sasaran strategis KKP lewat IKU yang telah disusun dengan menetapkan target dari masing-masing sasaran strategis dan perspektif.

“KKP menetapkan sasaran strategis dulu baru menyusun IKU-nya, IKU dibuat untuk mencapai sasaran strategis, IKU menjadi indikator kinerja untuk mengukur pencapaian sasaran strategis tersebut. Pegawai 2”.=

“IKU tidak hanya utk mengukur tapi bisa juga dilihat secara keseluruhan lewat hubungannya dengan IKU lainnya. Pegawai 1”

Di Tabel.4 terlihat besaran nilai realisasi dari IKU yang telah ditargetkan di tahun 2018. Diketahui bahwa beberapa indikator kinerja tersebut ada yang tidak tercapai di tahun 2018, indikator-indikator tersebut ditandai dengan notifikasi merah dan kuning. Beberapa IKU yang tidak sesuai target adalah pertumbuhan PDB perikanan, produksi perikanan, produksi garam, nilai PNBP sektor KP, opini atas laporan keuangan, persentase peningkatan ekonomi kelautan dan perikanan, nilai ekspor hasil perikanan dan nilai reformasi birokrasi KKP. Namun terdapat juga IKU yang cenderung mengalami kenaikan atau melampaui target capaian tahun 2018.

Jika kita perhatikan praktek di KKP tersebut sejalan dengan salah satu doktrin NPM yaitu adanya penggunaan standar performa yang lebih jelas dan minimal dapat terukur dan dapat di periksa.

“Indikator (IKU) yang dibuat harus reachable, dapat dihitung, tercapai dan terukur, dalam bentuk kuantitatif dalam rangka akuntabilitas. Pegawai 2”

Penggunaan indikator dalam bentuk kuantitatif mempermudah unit/departemen dalam hal ini Eselon 1 terkait untuk menerjemahkan strategi dan tujuan yang ingin dicapai, indikator tersebut membantu dalam pelaksanaan control. Indikator yang bersifat kuantitatif juga dapat

membantu para pembaca laporan kinerja lebih mudah memahami seberapa besar capaian atas masing-masing SS telah dilakukan.

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	CAPAIAN KINERJA TAHUN 2018		
		TARGET	REALISASI	% CAPAIAN
Stakeholder Perspective				
Terwujudnya kesejahteraan masyarakat KP	1. Indeks Kesejahteraan Masyarakat Kelautan dan Perikanan	56,00	56,94	101,68
	2. Pertumbuhan PDB Perikanan*	11,00	5,20	47,27
Customer Perspective				
Terwujudnya kedaulatan dalam pengelolaan SDKP	3. Persentase kepatuhan (compliance) pelaku usaha KP terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan	81,00	96,38	118,99
	4. Tingkat kemandirian SKPT	3,00	3,00 (Pra Mandiri 3)	100,00
Terwujudnya pengelolaan SDKP yang partisipatif, bertanggungjawab dan berkelanjutan	5. Persentase pengelolaan wilayah KP	62,21	63,47	102,03
	6. Persentase peningkatan ekonomi KP	69,29	62,90	90,78
	7. Produksi perikanan*	33,53	24,49	73,04
	8. Produksi garam nasional*	4,10	2,70	65,85
	9. Nilai ekspor hasil perikanan*	5,00	4,86	97,20
Internal Process Perspective	10. Konsumsi ikan*	50,65	50,69	100,08
	11. Nilai PNBP sektor KP	663,27	647,47	97,62
Tersedianya kebijakan pembangunan KP yang efektif	12. Indeks efektivitas kebijakan pemerintah	7,80	8,20	105,13
Tersedianya tata kelola pemanfaatan SDKP yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan	13. Efektivitas tata kelola pemanfaatan SDKP yang adil, berdaya saing dan berkelanjutan	76,33	81,09	106,24
Tersedianya pengendalian dan pengawasan SDKP yang profesional dan partisipatif	14. Persentase penyelesaian tindak pidana KP yang disidik dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku	90,00	93,44	103,82
	15. Tingkat keberhasilan pengawasan di wilayah perbatasan	76,00	79,82	105,03
Learning and Growth				
Terwujudnya ASN KKP yang kompeten, profesional dan berintegritas	16. Indeks kompetensi dan integrasi	81,00	91,31	112,73
Tersedianya manajemen pengetahuan yang handal dan mudah diakses	17. Persentase unit kerja yang menerapkan sistem manajemen pengetahuan yang terstandar	66,00	81,92	120,00
Terwujudnya birokrasi KKP yang efektif, efisien dan berorientasi pada layanan prima	18. Nilai kinerja reformasi birokrasi KKP	A (81,00)	BB (78,95)	97,47
Terkelolanya anggaran pembangunan secara efisien dan akuntabel	19. Level maturitas SPIP	3,00 (terdefinisi)	3,00 (terdefinisi)	100,00
	20. Nilai Kinerja anggaran KKP	86,00 (Baik)	92,12 (Baik)	107,12
	21. Opini atas laporan keuangan KKP	3,00 (WDP)	1 (TMP)	33,33

Tabel.4 Indikator Kinerja Utama, target dan realisasi untuk tahun 2018

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.

“Kekurangan (target tidak tercapai) menjadi input untuk perencanaan kedepan, evaluasi itu mewarnai dari sistem perencanaan kedepan. Pegawai 1”

“Dari evaluasi dapat dimengerti mengapa target tidak tercapai, dapat dipetakan strategi yang akan dicapai di tahun yang akan datang, indikator diambil dari capaian periode sebelumnya, indikatornya bisa sama dengan target yang berubah, biasanya jika tercapai akan ada kenaikan target seperti PDB dan ekspor. Dalam penyusunan renstra potensi itu biasanya isinya capaian dari periode yang lalu, permasalahan itu isinya apa yang tidak tercapai dan penyebabnya. Pegawai 2”

Dari Tabel.4 KKP sudah mengetahui indeks kinerja mana yang tidak mencapai target dan membutuhkan perhatian dan proses perbaikan. Dalam perspektif shareholder IKU berupa pertumbuhan PDB perikanan tidak tercapai hal tersebut disebabkan oleh investasi yang belum maksimal, dan akan diperbaiki dengan penyusunan peraturan yang akan membuka jalur investasi sektor perikanan terutama investasi yang berfokus pada peningkatan produksi perikanan serta perbaikan supply chain dari hulu ke hilir. Selain dari sisi peraturan KKP juga berusaha untuk memperbaiki sisi produksi perikanan dengan memberikan bantuan kapal penangkap ikan kepada koperasi nelayan, bantuan fasilitasi akses permodalan usaha penangkapan, memberikan izin pengalihan ke fishing ground baru yang masih memiliki potensi besar khusus bagi kapal-kapal eks cantrang di Pantura Jawa. KKP juga berupaya memperbaiki produksi perikanan dari budidaya dengan memberikan bantuan benih dan induk unggul, escavator, bioflok, perbaikan kawasan budidaya dan gerakan pangan mandiri sehingga menciptakan produksi yang lebih efisien.

Dalam perspektif klien IKU berupa peningkatan ekonomi kelautan dan perikanan nilainya dilihat berdasarkan penambahan investasi sektor kelautan dan perikanan, jumlah kredit yang disalurkan dan kesesuaian bantuan yang diberikan kepada masyarakat, tidak tercapainya ukuran kinerja tersebut antara lain disebabkan oleh masih rendahnya minat investasi di sektor perikanan, dimana investasi yang paling diminati masih di sektor

infrastruktur, rencana kedepan yang ingin disiapkan oleh KKP untuk mendorong investasi berupa mengikuti forum-forum investasi, memperbaiki proses perijinan dan memperbaiki kemitraan dengan pihak luar. KKP juga berusaha memperbaiki kesempatan pelaku usaha untuk dapat memperoleh akses pendanaan baik dari Bank maupun lembaga keuangan non-Bank, dengan cara membentuk Badan Layanan Umum (BLU) yang bertugas untuk menyalurkan dana bergulir untuk pelaku usaha sektor kelautan dan perikanan melalui Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP).

Nilai ekspor hasil perikanan belum mencapai target dikarenakan terdapat beberapa hambatan, diantaranya adalah pemberlakuan Seafood Import Monitoring Program (SIMP) oleh National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) yang mewajibkan ketertelusuran (traceability) impor seafood dari negara mitra dagang AS mulai 1 Januari 2018, selain di negara AS kesulitan memenuhi peraturan terjadi juga di negara-negara Uni Eropa karena ketatnya persyaratan impor di beberapa negara tujuan utama, seperti jaminan keamanan produk perikanan dan non-IUU, sustainability dan traceability. Di negara seperti Jepang produk kelautan dan perikanan Indonesia seringkali tidak dapat memenuhi persyaratan kualitas yang diharuskan sehingga tidak bisa memenuhi permintaan, dan di negara-negara Afrika, Timur Tengah, Rusia, dan Amerika Latin permintaan diversifikasi produk tidak dapat terpenuhi karena belum dibuatnya perjanjian dagang dengan negara-negara tersebut. Kedepannya KKP RI berusaha memenuhi kebutuhan dengan mendorong ekspor dan melakukan beberapa langkah seperti partisipasi aktif di pameran-pameran pemasaran tingkat dunia; memperbaiki perjanjian dengan negara-negara lain untuk mengurangi hambatan perdagangan serta terus mendorong pelaku usaha untuk terus meningkatkan kualitas dari produk-produk perikanan yang ada.

Untuk indikator kinerja berupa PNBP dihitung lewat banyaknya penerimaan negara yang dihasilkan selain dari pajak di sektor kelautan dan perikanan, untuk tahun 2018 PNBP terbesar KKP diperoleh dari pungutan hasil perikanan, yang diikuti oleh pendapatan yang diperoleh lewat perizinan lainnya. Untuk kedepan KKP akan terus mendorong pelaku usaha untuk memperbaiki sarana dan prasarana penangkapan ikan dan mendukung terus peningkatan bidang pariwisata sektor kelautan.

Perspektif internal proses merupakan perspektif yang memiliki pencapaian target untuk semua indikatornya. Untuk perspektif terakhir yaitu perspektif learning and growth indikator kinerja yang hampir tercapai adalah kinerja reformasi birokrasi yang merupakan upaya KKP dalam melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk mewujudkan birokrasi yang lebih baik sehingga aparatur KKP mampu bekerja secara lebih profesional, efektif dan akuntabel. Kinerja ini belum tercapai dikarenakan evaluasi secara kelembagaan belum sepenuhnya berfokus pada kinerja yang dihasilkan, serta monitoring dan evaluasi atas implementasi pada area pengawasan belum mengukur tingkat efektivitas penanganan gratifikasi, penerapan SPIP, pengaduan masyarakat, Whistle Blowing System dan benturan kepentingan. Ke depannya KKP akan terus berupaya meningkatkan pelaksanaan reformasi

birokrasi dengan cara memperbaiki peraturan dan perundang-undangan yang tidak sejalan di lingkup KKP dan meningkatkan efisiensi penyusunan peraturan dan perundang-undangan, melakukan assessment kepada seluruh pegawai KKP, implementasi e-government, menyederhanakan jenis layanan, serta terus melakukan review atas kualitas standar pelayanan di KKP.

Indikator yang tidak tercapai dalam perspektif learning and growth adalah indikator yang mengukur opini dalam laporan keuangan yang menyatakan kewajaran atas laporan keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan. Kinerja tersebut tidak dapat tercapai dikarenakan adanya program belanja kapal untuk diserahkan ke masyarakat namun persediaan kapal tidak diyakini dan utang kepada pihak ketiga (kapal) yang belum diselesaikan, Aset Tidak Bergerak (ATB) berupa paten yang tidak diyakini kewajarannya, perbedaan nilai dan luasan KSO Pulau Nipa, penyajian KDP untuk pembangunan keramba jaring apung, persediaan benih dan penatausahaan persediaan. Kedepannya KKP akan terus berusaha meningkatkan akuntabilitas tiap program dengan lebih meningkatkan fungsi internal control dan internal audit agar dapat meningkatkan kualitas laporan keuangannya.

VI. Kesimpulan

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.

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.

Dari hasil penilaian diketahui bahwa dari 21 Indeks Kinerja Utama (IKU) terdapat 8 IKU yang hasil kerjanya 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.

“Dengan BSC dapat tergambarkan apa saja performa kementerian, masing-masing Eselon 1, mendukung performa dari kementerian, BSC menjadi tools utama yang penting. Pegawai 3”.

“BSC membuat KKP dapat mengerti mengapa target tidak tercapai, dapat dipetakan strategi yang akan dicapai kedepan. Pegawai 2”.

“Dengan BSC KKP sudah memastikan target-target secara nasional, di turunkan ke setiap level dengan berjenjang, dari level pimpinan hingga level individu untuk memastikan seluruh IKU tercapai bersama-sama, dan kinerja dipantau melalui perjanjian kinerja. Pegawai 1”

Secara keseluruhan KKP menggunakan model BSC di atas untuk melakukan 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. Dan BSC dapat memberikan hasil secara real time, menghasilkan perencanaan strategis dan anggaran yang lebih baik melalui budaya komunikasi, hubungan, sistem terintegrasi, pembelajaran, dan umpan balik (Mendez, 2012).

Daftar Pustaka

- 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.
- 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.
- 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.
- Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, Vol. 69 No. 1, pp. 3-19
- Hood, C. (1995). *The New Public Management in the 1980s: Variation on a theme*. *Accounting Organization and society*. Vol 20. NO 2/3, pp.93-109. Elsevier Science. UK.
- IAI (2017): *Standar Akuntansi Keuangan*, edisi 2017, Jakarta.
- Jones, R. (2000). *National accounting, government budgeting and the accounting discipline*. *Financial Accountability & Management*. Vol. 16 No.2, pp.101-116.
- 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 (2018). Laporan Kinerja 2018.
- 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.
- Lane, Jan-Erik (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. SAGE Publications, 2000. ProQuest Ebook Central.
- Lawrence, S. and Sharma, U. (2002). *Commodification of education and academic labour—using the balanced scorecard in a university setting*. Critical Perspectives on Accounting, 13, pp. 661–677.
- Matei, Lucica & Chesaru, O, M (2014). *Implementation guidelines of the new public management. cases of Romania and Sweden*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 143 (2014) 857 – 861
- Mendes. P, Santos.A.C, Perna. F, Teixeira. M. R (2012). *The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector*. Journal of Cleaner Production 24, 20-29.
- 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., Joana 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). *Assesing the quality of evidence in empirical management accounting research : The case of survey studies*. Accounting, Organization and Society 30. Elsevier. Pp 655-684.