

Telaah Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Tengah: Kasus Pada Loka Perbenihan Ikan Air Payau Sluke Tahun 2022

Muhammad Ali Faisal*¹ Ertambang Nurhatyo²

¹Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

²Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja dan memberikan rekomendasi yang dapat mendorong upaya peningkatan kinerja organisasi pemerintah di bidang produksi dan pelayanan publik sektor perikanan dengan model *balanced scorecard*.

Metode/Pendekatan: Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini, yaitu data primer berupa hasil wawancara mendalam dengan koordinator, karyawan, dan pelanggan di LPIAP Sluke dan data sekunder berupa analisis data karyawan, laporan keuangan, produksi, dan penjualan tahun 2021-2022.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari total 23 indikator kinerja utama (IKU) terdapat 2 IKU tidak mencapai target dan 2 IKU yang belum mencapai target, tetapi diperkirakan akan mencapai target pada akhir tahun 2022. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa LPIAP Sluke sebenarnya kekurangan tenaga kerja kompeten dan terlatih di bidang perikanan, hal ini tidak dapat diidentifikasi melalui pengukuran kinerja secara tradisional yang selama ini diterapkan di LPIAP Sluke. Selain itu, penuangan hasil pengukuran kinerja ke dalam matriks *maturity grid* memberikan beberapa rekomendasi yang dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah; Indikator Kinerja Utama; *Balanced Scorecard*; *Maturity Grid*

*Corresponding Author's, email: muhammad.ali.faisal@mail.ugm.ac.id

1. Pendahuluan

Reformasi *new public management* (NPM) yang diterapkan pada organisasi sektor publik memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik yang berfokus pada kepuasan warga negara sebagai *stakeholder* utama (Ticu, 2021). Aplikasi pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* merupakan salah satu cerminan penerapan pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang menerapkan NPM (Dharmayuni, 2021). Pengukuran kinerja yang menyeluruh, meliputi: pelaporan ekonomi, efisiensi, efektivitas, dan kompetensi organisasi sektor publik sangat penting dilakukan karena permintaan terhadap layanan yang berkualitas terus meningkat (Hoque, 2008). Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa, akuntansi manajemen seharusnya melaporkan semua informasi yang relevan mencakup komponen keuangan dan non-keuangan sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara menyeluruh.

Menurut data Kementerian Keuangan Tahun 2018, Provinsi Jawa Tengah merupakan daerah dengan jumlah kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terbesar ke empat di Indonesia dengan nilai Rp13.711.836.037.849 (Bank Indonesia, 2021). Sebagai organisasi sektor publik, seharusnya DKP Jateng tidak hanya mengedepankan tujuan keuangan saja, tetapi juga harus fokus pada kepuasan

stakeholder (masyarakat) (Dimitropoulos *et al.*, 2017). Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja yang menyeluruh mencakup kinerja keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif terhadap kinerja Loka Perbenihan Ikan Air Payau Sluke.

Pengukuran kinerja pada LPIAP Sluke hanya terbatas pada pengukuran kinerja aspek keuangan saja, meliputi hasil penjualan dan jumlah produksi. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik seharusnya dilakukan secara komprehensif, mencakup komponen keuangan dan non keuangan sehingga segala aspek yang perlu ditingkatkan dapat diidentifikasi dan kemudian diambil tindakan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Dharmayuni, 2021; Pakukar, 2019; Grobler *et al.*, 2018; dan Kaplan *et al.*, 2004).

Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja yang *holistic* atau menyeluruh, mencakup kinerja keuangan dan non keuangan dalam rangka menghasilkan perencanaan strategis yang bersifat komprehensif, koheren, dan seimbang (Mulyadi, 2001 dan Boustony, 2014). Jadi, *balanced scorecard* dipilih karena sesuai dengan kebutuhan penyelesaian masalah pengukuran kinerja yang terjadi di LPIAP SLuke sebagai

organisasi pemerintah yang bergerak di bidang produksi dan pelayanan publik. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan pengukuran kinerja dengan model *balanced scorecard* di LPIAP Sluke?
2. Apakah *balanced scorecard* mampu mengatasi permasalahan pengukuran kinerja secara tradisional di LPIAP Sluke?
3. Mengapa pengukuran kinerja dengan model *balanced scorecard* perlu diterapkan di LPIAP Sluke?

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Kinerja Organisasi Sektor Publik

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.9 Tahun 2007, kinerja organisasi atau instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan instansi pemerintah yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah. Kinerja mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan, program dan kebijakan yang ditetapkan.

Menurut Samsonowa (2011) dan Mulyadi (2007) kinerja organisasi sektor publik adalah keberhasilan atau kegagalan seluruh komponen organisasi sektor publik, baik individu, tim, dan unit dalam mencapai sasaran atau tujuan jangka

pendek maupun jangka panjang, sesuai dengan penjabaran visi, misi, dan strategi yang ditetapkan.

2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 9 Tahun 2007 (Permenpan dan RB No.9 2007) menjelaskan bahwa, pengukuran kinerja organisasi pemerintah adalah kegiatan membandingkan antara tingkat kinerja yang dicapai dengan standard, rencana, atau target, menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya, dilakukan proses pemantauan kinerja, berupa serangkaian kegiatan pengamatan perkembangan kinerja, pelaksanaan kegiatan, atau program.

Permenpan dan RB No.9 Tahun 2007 menjelaskan bahwa, organisasi pemerintah memiliki ukuran kinerja yang disebut sebagai indikator kinerja utama (IKU), IKU digunakan untuk menentukan berhasil atau tidaknya usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis organisasi. IKU setiap organisasi pemerintah memiliki indikator dan sasaran strategis yang berbeda-beda. IKU harus selaras dengan tingkatan unit organisasi, meliputi indikator kinerja keluaran (output) dan hasil (outcome).

Berlandaskan pada Permenpan dan RB No.9 Tahun 2007 dan Perda Jateng No.5 Tahun 2019, DKP Jateng menyusun

IKU yang tertuang dalam dokumen Renstra DKP Jateng Tahun 2018-2023 melalui rapat kinerja tahunan (RKT) yang mencakup sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan yang akan dilaksanakan setiap tahun anggaran pada kurun waktu lima tahun.

2.3 *Balanced Scorecard* Organisasi Sektor Publik

Konsep *balanced scorecard* diciptakan pada Tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, hal ini didorong oleh kesadaran bahwa ukuran kinerja yang digunakan semua perusahaan saat itu hanya fokus pada kinerja keuangan saja dan dianggap tidak lagi relevan karena terlalu fokus pada kinerja jangka pendek (Mulyadi, 2007). Pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* sangat cocok digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik, karena kinerja organisasi sektor publik tidak diukur melalui kesuksesan kinerja salah satu aspek organisasi saja. Oleh karena itu, peta strategi *balanced scorecard* harus dimodifikasi agar sesuai dengan tujuan organisasi (Kaplan dan Norton, 2004).

Niven (2003) menyatakan bahwa *balanced scorecard* untuk organisasi privat berbeda dengan sektor publik. Niven menyusun sebuah diagram model *balanced scorecard* yang dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan nirlaba dengan tujuan untuk membedakan penggunaannya

bagi organisasi sektor publik dan nirlaba dengan organisasi privat, yaitu.

1. *Mission move to the top of the balanced scorecard.*
2. *Strategy remains at the core of the balanced scorecard.*
3. *Customer perspective is elevated.*
4. *No balanced scorecard is complete without a financial perspective.*
5. *Identifying internal processes that drive value for customers.*
6. *Employee learning and growth perspective provides the foundation for a well-constructed balanced scorecard.*

Menurut Niven (2003), tujuan kinerja suatu organisasi secara umum dikembangkan melalui analisis pertanyaan yang berkaitan dengan empat perspektif *balanced scorecard*, antara lain.

1. *Customer*, siapa pelanggan kita dan bagaimana kita menambah nilai bagi mereka?
2. *Financial*, bagaimana organisasi dapat mempertahankan kualitas layanan dan tetap patuh pada kebijakan anggaran yang ditetapkan?
3. *Internal Processes*, apa saja proses internal yang harus kita kuasai dan tingkatkan agar dapat terus menambah nilai bagi pelanggan?
4. *Learning and Growth*, apakah kompetensi tenaga kerja, iklim kerja, dan fasilitas penunjang yang dimiliki

mampu mendorong pelaksanaan strategi secara maksimal?

2.4 Pendapatan Asli Daerah

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (UU No. 33 Tahun 2004), PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah melalui berbagai cara yang diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) dan tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perda tentang PAD memiliki tujuan untuk memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah (Pemda) untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi yang dimiliki, sebagai perwujudan desentralisasi. PAD diperoleh melalui: pemungutan pajak daerah; retribusi daerah; hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Berdasarkan UU No.33 Tahun 2004, DKP Jateng memenuhi target PAD yang ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan cara menghimpun dana, melalui: retribusi penjualan produksi usaha daerah, retribusi pemakaian kekayaan daerah (sewa), dan retribusi pemberian izin usaha perikanan.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian

ini menggunakan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber untuk memahami fenomena masalah yang terjadi. Selanjutnya, peneliti melakukan analisis terhadap dokumen-dokumen organisasi yang terkait dengan masalah penelitian.

3.2 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja Loka Perbenihan Ikan Air Payau Sluke berbasis *balanced scorecard*. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah narasumber yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, yaitu koordinator, karyawan, dan pelanggan di Loka Perbenihan Ikan Air Payau Sluke.

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah data persepsian yang berasal dari hasil wawancara (*interview*) dengan koordinator, karyawan, dan pelanggan Loka Perbenihan Ikan Air Payau Sluke.
2. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumen resmi berupa data karyawan, laporan keuangan, produksi, dan penjualan LPIAP Sluke tahun 2021 dan 2022.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Creswell (2014) mengatakan bahwa, terdapat berbagai cara untuk

memperoleh data dalam penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, meliputi: observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi *audio visual*.

3.5 Teknik Analisis Data

Data yang telah di kumpulkan kemudian diolah dan dipersiapkan untuk selanjutnya dianalisis, termasuk transkrip wawancara dan dokumen-dokumen resmi terkait. Peneliti kemudian memberikan catatan pinggir mengenai gagasan umum yang diperoleh. Tahap berikutnya adalah pemberian kode (*coding*) untuk mengkategorisasikan data sesuai tema. Data yang telah dikategorisasikan, selanjutnya dimasukkan ke dalam masing-masing indikator pengukuran kinerja berdasarkan model *balanced scorecard*. Pada tahap akhir, seluruh kesimpulan atas pengukuran kinerja berdasarkan indikator *balanced scorecard* dituangkan ke dalam *maturity grid* untuk menentukan posisi organisasi berdasarkan tiga tingkatan yang ada.

3.6 Tahapan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa tahap penelitian yang dilakukan, yaitu.

1. Studi literatur;
2. Wawancara awal;
3. Pengumpulan data kualitatif;
4. Analisis data kualitatif;
5. Interpretasi analisis keseluruhan.

3.7 Validitas Penelitian

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu triangulasi sumber dan teknik, serta *member checking*. Triangulasi sumber dan teknik dilakukan dengan cara mencocokkan hasil wawancara terhadap 3 narasumber dengan laporan keuangan LPIAP Sluke. Sedangkan *member checking* dilakukan dengan cara meminta validasi berupa surat pernyataan yang menyatakan bahwa hasil transkrip wawancara sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh narasumber.

3.8 Reliabilitas Penelitian

Uji reliabilitas data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan prosedur yang diuraikan Creswell (2014), yaitu peneliti melakukan pengecekan ulang terhadap transkrip hasil wawancara untuk memastikan tidak ada kesalahan dalam pencatatan transkrip hasil wawancara dan melakukan pengecekan ulang terhadap kategorisasi data penelitian untuk menghindari penyimpangan dan pergeseran makna pada saat proses reduksi data.

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dijabarkan berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 narasumber yang terkait dengan permasalahan penelitian, yaitu koordinator, staf bagian keuangan, staf bagian operasional, staf umum dan kepegawaian,

dan pelanggan LPIAP Sluke. Selain itu, sumber data lain dalam penelitian ini adalah dokumen resmi berupa data karyawan, laporan keuangan, produksi, dan penjualan LPIAP Sluke tahun 2021 dan 2022. Wawancara dilakukan dengan cara tatap muka secara langsung dengan 5 narasumber, sedangkan dokumen resmi diperoleh dari koordinator LPIAP Sluke.

Semua narasumber dalam penelitian ini merupakan hasil rekomendasi dari koordinator dengan pertimbangan bahwa 5 narasumber tersebut memiliki pengetahuan dan pemahaman informasi yang cukup untuk menjawab pertanyaan wawancara. Sedangkan dokumen resmi yang digunakan dalam penelitian ini adalah data karyawan dan laporan keuangan tahun 2021-2022.

Proses pertama analisis data yaitu menulis transkrip hasil wawancara terhadap seluruh narasumber, kemudian diberikan catatan pinggir mengenai gagasan umum yang diperoleh (reduksi data), karena tidak semua jawaban narasumber terkait dengan rumusan masalah penelitian. Selanjutnya, data yang telah direduksi kemudian diberikan kode (*coding*) untuk mengkategorisasikan data sesuai dengan tema, subtema, dan IKU yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Tahap berikutnya adalah menyajikan data berdasarkan kategorisasi yang telah dilakukan.

4.2 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan dan kemampuan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja dan mengatasi permasalahan terkait dengan pengukuran kinerja yang terjadi di LPIAP Sluke. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan rekomendasi yang dapat mendorong upaya peningkatan kinerja di LPIAP Sluke.

Hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* mampu memberikan hasil yang seimbang, menyeluruh, dan terintegrasi sehingga pengukuran kinerja tidak hanya fokus pada keberhasilan kinerja keuangan saja, yaitu pencapaian target penerimaan PAD.

4.2.1 Penerapan Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*

Hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* menunjukkan bahwa secara umum LPIAP Sluke memiliki kinerja yang baik, karena sebagian besar IKU mampu mencapai target yang telah ditetapkan, tetapi perlu dilakukan beberapa langkah perbaikan pada beberapa aspek organisasi yang hasil kerjanya tidak dapat mencapai target.

Dari total 23 IKU di LPIAP Sluke, terdapat 2 IKU yang hasil kerjanya tidak mencapai target dan 2 IKU yang belum

mencapai target, tetapi diperkirakan akan mencapai target pada akhir tahun 2022. Dua IKU yang hasil kinerjanya tidak mencapai target di tahun 2022 adalah ketersediaan tenaga kerja yang kompeten dan. Hal ini disebabkan oleh rendahnya persentase karyawan yang memiliki kompetensi di bidang perikanan dan sejak tahun 2020 tidak ada karyawan yang menerima fasilitas diklat dan bimtek dari DKP Jateng. Sedangkan 2 IKU yang hasil kinerjanya belum mencapai target, namun diperkirakan akan tercapai pada akhir tahun 2022 adalah peningkatan produksi dan penjualan komoditas perikanan. Hal tersebut disebabkan karena produksi dan penjualan benur udang pada bulan Januari hingga Agustus tahun 2022 telah mengalami peningkatan sebesar 24,20% dibanding tahun 2021 dan diperkirakan akan mengalami peningkatan sebesar 10,46% pada akhir tahun 2022. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa produksi dan penjualan pada bulan September hingga Desember memiliki rata-rata yang sama dengan bulan Januari hingga Agustus. Apabila produksi dan penjualan berjalan sesuai dengan yang diperkirakan, maka sasaran strategis tercapainya target penerimaan PAD akan tercapai pada akhir tahun 2022.

Pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja di LPIAP Sluke

sebagai sebuah organisasi sektor publik yang bergerak di bidang produksi dan pelayanan publik tidak cukup apabila diukur berdasarkan pencapaian target penerimaan PAD saja, tetapi perlu dilakukan pengukuran kinerja yang komprehensif mencakup semua komponen yang terlibat dalam setiap proses kegiatan dan program yang dilaksanakan.

Hasil pengukuran kinerja secara tradisional menunjukkan bahwa LPIAP Sluke memiliki kinerja yang baik karena selalu mencapai target penerimaan PAD sejak tahun 2018, tetapi tidak diketahui bahwa sebenarnya LPIAP Sluke kekurangan tenaga kerja yang kompeten dan terlatih di bidang perikanan. Selain itu, tindakan perbaikan yang dapat dilakukan untuk menjaga pencapaian target penerimaan PAD tidak dapat diidentifikasi, karena penilaian kinerja hanya fokus pada aspek keuangan saja melalui keberhasilan pencapaian target penerimaan PAD tanpa memperhatikan faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja keuangan tersebut.

4.2.2 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja ke dalam Matriks *Maturity Grid*

Pada tahap akhir, peneliti menuangkan seluruh hasil pengukuran kinerja atas IKU ke dalam matriks *maturity grid* dengan tujuan memberikan rekomendasi yang dapat digunakan untuk mendorong upaya peningkatan kinerja

organisasi. Berikut ini adalah hasil penguangan hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* ke dalam matriks *maturity grid*.

1. Pada perspektif pelanggan, LPIAP Sluke sebaiknya menyusun sebuah dokumen yang berisi tentang pedoman pemberian kompensasi ganti rugi, diskon, dan penyampaian CBIB kepada pelanggan sehingga ketiga tindakan tersebut dapat dilakukan oleh semua karyawan selama berpedoman pada dokumen yang telah disusun
2. Pada perspektif keuangan, LPIAP Sluke sebaiknya menyusun sebuah pedoman yang berisi tentang langkah-langkah antisipasi apabila rencana yang telah disusun tidak dapat berjalan dengan baik.
3. Pada perspektif proses internal, LPIAP Sluke sebaiknya menyusun sebuah pedoman standar yang mengatur tentang sistem ganti rugi terhadap pembelian yang dilakukan oleh pelanggan, menyusun sebuah sistem pemesanan dan distribusi benur udang, dan menunjuk seorang admin yang bertanggung jawab menjalankan sistem pemesanan dan distribusi benur udang. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan melalui peningkatan kualitas proses internal organisasi.

4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, LPIAP Sluke sebaiknya merestrukturisasi komposisi karyawan dengan cara melakukan penempatan karyawan sesuai dengan bidang kompetensi atau kualifikasi pendidikannya, selanjutnya DKP Jateng harus melakukan berbagai macam inovasi pelaksanaan kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis agar dapat menjangkau seluruh karyawan di lingkungan DKP Jateng dan dilaksanakan rutin secara berkala sehingga upaya peningkatan kualitas karyawan dapat tercapai.

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* di LPIAP Sluke tahun 2022, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* menunjukkan bahwa dari total 23 IKU terdapat 2 IKU yang hasil kinerjanya tidak mencapai target, yaitu ketersediaan tenaga kerja yang kompeten dan tenaga kerja yang mengikuti program diklat dan bimtek, serta 2 IKU yang hasil kinerjanya belum mencapai target, tetapi diperkirakan akan mencapai target pada akhir tahun 2022, yaitu peningkatan produksi dan penjualan

komoditas perikanan. Melalui pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*, kinerja LPIAP Sluke tidak hanya diukur berdasarkan persentase tercapainya target penerimaan PAD saja, melainkan semua komponen yang terlibat dalam setiap proses kegiatan dan program yang dilakukan oleh LPIAP Sluke. Selain itu, penyebab target kinerja tidak tercapai serta tindakan atau rencana yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan dapat diidentifikasi melalui pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*.

2. Hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* terbukti mampu mengatasi permasalahan pengukuran kinerja secara tradisional di LPIAP Sluke yang menilai kesuksesan kinerja organisasi berdasarkan pencapaian target penerimaan PAD saja. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja secara tradisional, LPIAP Sluke memiliki kinerja yang baik karena berhasil mencapai target penerimaan PAD yang di berikan oleh DKP Jateng sejak tahun 2018 hingga 2021. Akan tetapi, melalui pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* diperoleh informasi bahwa LPIAP Sluke kekurangan tenaga kerja yang kompeten dan terlatih, karena hanya ada 1 dari total 9 orang karyawan yang

memiliki kompetensi di bidang perikanan dan sejak tahun 2020 semua karyawan tidak menerima fasilitas pelatihan dan bimbingan teknis dari DKP Jateng, padahal tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan berintegritas merupakan salah satu faktor utama kesuksesan sebuah organisasi. Permasalahan tersebut tidak akan teridentifikasi ketika LPIAP Sluke menerapkan pengukuran kinerja secara tradisional yang berfokus hanya pada kinerja aspek keuangan saja. Oleh karena itu, LPIAP Sluke seharusnya menerapkan pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* yang mampu memberikan hasil penilaian secara seimbang, menyeluruh, dan terintegrasi, mencakup semua komponen yang terlibat dalam setiap proses kegiatan dan program yang dilakukan LPIAP Sluke, meliputi aspek keuangan dan non keuangan yang sesuai dengan Pergub Jateng No.47 Tahun 2018 pasal 29 tentang Tugas Seksi Pelayanan Usaha dan Jasa.

3. Penuangan hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* ke dalam matriks *maturity grid* memberikan beberapa rekomendasi untuk setiap perspektif *balanced scorecard* yang dapat digunakan oleh LPIAP Sluke dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi di masa depan, serta

mengantisipasi tingginya tingkat mutasi karyawan di lingkungan DKP Jateng.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan simpulan penelitian, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain.

1. Tidak semua pihak terkait dapat diwawancarai karena keterbatasan waktu dan beberapa pihak tidak bersedia untuk diwawancarai;
2. Beberapa data seperti hasil penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh BBIAPL terhadap LPIAP Sluke tidak dapat diperoleh karena pihak terkait tidak bersedia mempublikasikan data tersebut;
3. Sebagian besar hasil pengukuran kinerja berupa pernyataan narasumber yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga hasil penelitian tidak dapat menggambarkan kondisi organisasi secara spesifik;
4. Kinerja pada aspek pemasaran yang menjadi bagian penting dalam proses produksi hingga penjualan benur udang belum dianalisis secara mendalam pada penelitian ini.

5.3 Saran Penelitian

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini, maka peneliti menyusun beberapa saran yang dapat digunakan bagi penelitian selanjutnya, antara lain.

1. Peneliti selanjutnya sebaiknya memastikan terlebih dahulu ketersediaan data yang dapat diberikan oleh narasumber, agar data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian;
2. Hasil pengukuran kinerja sebaiknya dapat diukur secara kuantitatif, agar hasil analisis data mampu menggambarkan kondisi organisasi secara spesifik.

5.4 Implikasi

Penelitian ini memberikan implikasi sebagai berikut. Pertama, hasil penelitian ini memberikan arahan kepada manajemen LPIAP Sluke bagaimana sistem pengukuran kinerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi di masa depan untuk menggantikan sistem pengukuran kinerja secara tradisional yang selama ini diterapkan, sehingga tugas pokok organisasi yang tertuang dalam Pergub Jateng No. 47 Tahun 2018 meliputi aspek keuangan dan non keuangan dapat terlaksana dengan baik. Kedua, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan model *balanced scorecard* terbukti mampu mengatasi permasalahan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik bidang produksi dan pelayanan publik yang masih menerapkan sistem pengukuran kinerja secara tradisional sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Pakukar (2019) dan Grobler *et al.* (2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, M., and Cocca, P. (2010). A Framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Production and Performance Management*, 59(2), pp. 186-200.
- Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, S., Alazab, M., and Alazab, A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 512-536.
- Aspinwall. S. S. (2010). Development of a Performance Measurement Framework of SMEs. *Total Quality Management*, 21(5), 475-501.
- Awadallah, E.A., and Allam, A. (2015). A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Bank Indonesia: Laporan Perekonomian Provinsi Jawa Tengah 2021. Diakses pada 4 maret 2022.
- Basuony, M. A. K. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value, and application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14-22.
- Bawaneh, S. (2019). Using The Balanced Scorecard Perspectives to Measure The Performance of Manufacturing Companies in Jordan. *Academic of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 23, Iss 5.
- Boateng, A., Akamavi, R.K., and Ndoro, G. (2016). Measuring Performance of non-profit organisations: Evidence from large charities. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 59-74.
- Carmona, S. dan Gronlund, A. (2003). "Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 No. 12, pp. 1475-1496.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: *SAGE Publications*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Fourth Edition. California: *SAGE Publication Inc*.
- Cooper. D. R, Pamela. S. S. (2014). *Business Research Methods: Twelfth Edition*. Mc Graw Hill.
- Dharmayuni, L., dan Khairuddin, B. (2021). Implementasi Penerapan Balanced Scorecard Studi Kasus: Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Majalah Media Perencana*, 2(1), 108-134.
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., and Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 66 No. 3, pp. 362-379.
- Dokumen Rencana Strategis Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Fawcett, S.E., Osterhaus, P., Magnan, G.M., Brau, J.C., and Mc Carter, M.C. (2007). Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(5), 358-368.
- Fenyves, V., Bacs, Z., Zeman, Z., Bocskei, E., and Tanoczi, T. (2018). The Role of Notes to financial statements in corporate decision making. *Corporate Ownership and Controls*, 15 (4-1), 138-148.
- Garengo, P. and Sardi, A. (2021). Performance measurement and management in public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70, No. 7, pp. 1629-1654.
- Grobler, P.A., and De Bruyn, A.J. (2018). High-performance work practice (HPWPs) in determining success of

- South African companies: Fact of fiction. *Journal of Contemporary Management*, 15(1), 288-313.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and reporting public sector output or outcomes: Exploratory evidence from Australia. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No.5, pp. 468-493.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
- Isaksson, R. (2019). A proposed preliminary maturity grid for assessing sustainability reporting based on quality management principles. *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 451-466.
- Kaplan, R.S. (2010). Conceptual foundation of the balanced scorecard. *Harvard Business School*, Working paper 10-074.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy and Leadership*, 32 (5), 10-17.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996a). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996b). Using the balanced scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Januari/February, pp. 71-79.
- Machmud, Senen. (2013). Aplikasi Konsep Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Daerah. *Majalah Bisnis dan Iptek* Vol.6, No.2., Oktober 2013, 51-66.
- 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.
- Mulyadi. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan. Jakarta: *Salemba Empat*.
- Musinzki, Z. and Suveges, G. B. (2019). Strategic Decision Making Supported by Traditional Financial Indicators. *Ordea Journal of Business and Economics* IV: Issue 1.
- Neely, A., Gregory, M., J., Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 1228-63.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: *John Wiley & Sons*.
- Oxford Learner's Dictionaries. Definition of performance. Diakses pada 4 maret 2022.
- Pakurar, M., Haddad, H., Popp, J., Khan, T., and Olah, J., (2019). Supply chain integration, organizational performance and balanced scorecard: An empirical study of the banking sector in Jordan. *Journal of International Studies*, 12(2).
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 47 Tahun 2018. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2007. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R., and Lutfhi, M. (2022). The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*.
- Rudyanto, T., Suroso, I., dan Budi, A.S., (2017). Pengukuran Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Bisnis dan*

- Manajemen*, Vol.11, No.2, hlm: 336-349, September 2017.
- Samsonowa, T. (2011). Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry.
- Samsonowa, T., Buxman, P., and Gerteis, W. (2009). Defining KPI sets for industrial research organizations: a performance measurement approach. *International Journal of Innovation Management*.
- Sari, M., dan Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol.15, No.1.
- Sekaran, U. (2006). Metodologi Penelitian untuk Bisnis (4 ed). Jakarta: *Salemba Empat*.
- Sroka, W., and Szanto, R. (2018). Corporate social responsibility and business ethics in controversial sectors: Analysis of research results. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 11-126.
- Sutheewasinnon, P., Hoque, Z. and Nyamori, R.O. (2016). Development of a performance management system in the Thailand public sector: isomorphism and the role and strategies of institutional entrepreneurs. *Critical Perspective on Accounting*, Vol. 40, pp. 26-44.
- Suveges, G and Zoltan, M. (2021). Accounting Data and the balanced scorecard – Goals and Indicators. *European Journal of Marketing and Economics*, 4 (1), 116-128.
- Thakkar, J., Deshmukh, S.G., Gupta, A.D., Shankar, R. (2007). Development of balanced scorecard; an integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Operations & Production Management*, 56(1), 25-59.
- Ticu, D. (2021). New tendencies in public administration: From the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government. Les Ulis: *EDP Sciences*. doi:<https://doi.org/10.1051/mateconf/202134208002>.
- The Performance Institute: 6 Factors to Improve Government Performance. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025. Diakses pada 4 Maret 2022.
- Worumi, Hendrik. (2019). Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua. *Jurnal Ekologi Birokrasi*. 6(3). 23-39.