

**ANALISIS IMPLEMENTASI BALANCE SCORECARD  
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA KEMENTERIAN  
KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**(Studi Kasus Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia)  
SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi  
Universitas Mercu Buana Jakarta**



**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
UNIVERSITAS**

**Nama : Yovita Anindita Kurniawan  
NIM : 43215110475**

**Program Studi Akuntansi  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
JAKARTA  
2021**

## SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yovita Anindita Kurniawan

NIM : 43215110475

Program Studi : S1 Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya apabila saya mengutip dari karya orang lain maka saya mencantumkan sumbernya dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 7 Juli 2021



Yovita Anindita Kurniawan

NIM : 43215110475

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : Yovita Anindita Kurniawan  
NIM : 43215110475  
Program Studi : S1 Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Implementasi Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja  
Pada Kementerian Kelautan Dan Perikanan (Studi Kasus Pada  
Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia)  
Tanggal Sidang : 7 Juli 2021

Disahkan oleh :

Pembimbing



Muhammad Laras Widyanto, SE., MM

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Erna Sofriana Imaningsih, M.Si.

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Hari Setiyawati, Ak., M.Si., CA

LPTA 07210145



Please Scan QRCode to Verify

## ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang Analisis Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan (Studi Kasus Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan). Latar belakang dari penelitian ini yaitu Pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan KKP sangatlah luar biasa. Penerapan reformasi birokrasi di semua unit kerja eselon satu Kementerian Kelautan dan Perikanan menunjukkan angka yang semakin baik. Pihak KKP mengajak seluruh jajaran untuk selalu berhati-hati dan mengimplementasikan butir reformasi birokrasi tidak hanya pada organisasi namun juga pada pribadi. Dengan begitu diharapkan sumber daya manusia di KKP menjadi lebih unggul. Maka dari itu penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana kinerja pemerintahan jika diukur dari sistem *Balance Scorecard*.

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan sistem *one shot time horizon*, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu yaitu mulai Februari 2019 sampai dengan selesai. Penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuesioner kepada staf Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk mengetahui seberapa besar “Pengaruh Implementasi *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan”.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan dinilai dari perspektif keuangan menunjukkan daya serap anggaran belanja atau biaya seimbang dengan penerimaan yang diperoleh sehingga dinilai cukup efektif. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang bagus. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan staf Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Kata kunci : Kinerja, Organisasi Kementerian Perikanan dan Kelautan, *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

*This study discusses the Analysis of the Implementation of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries (Case Study at the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries). The background of this research is that the implementation of KKP development programs and activities is extraordinary. The implementation of bureaucratic reform in all echelon one work units of the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries shows an increasing number. The KKP invites all levels to always be careful and implement the points of bureaucratic reform not only in organizations but also for individuals. In this way, it is hoped that the human resources in the KKP will be superior. Therefore, this study aims to analyze how government performance is measured from the Balanced Scorecard system.*

*This research was carried out using the one shot time horizon system, which is research carried out at a certain time, from February 2019 to completion. The research was conducted by filling out a questionnaire to the staff of the Regional Zoning Sub-Directorate and the Staff of the Strategic Areas Sub-Directorate to find out how much "The Effect of the Implementation of the Balanced Scorecard on Employee Performance".*

*The results obtained show that the performance of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries is assessed from a financial perspective showing the absorption capacity of the budget or costs is balanced with the revenue earned so that it is considered quite effective. The customer perspective shows great performance. The learning and growth perspective shows the satisfaction of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries staff.*

**Keywords:** *Performance, Organization of the Ministry of Fisheries and Marine Affairs, Balanced Scorecard*

MERCU BUANA

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa karena telah memberikan karunia dan rahmat-Nya kepada peneliti, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan (Studi Kasus Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia)”. Skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa dalam penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak, khususnya Bapak Muhammad Laras Widyanto, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, yang sangat bermanfaat untuk penulis. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis haturkan Puji Tuhan atas kebaikan-Nya dan ingin berterima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ngadino Surip, MS, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.

2. Ibu Dr. Erna Sofriana Imaningsih, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Ibu Dr. Hari Setiyawati, Ak. M.Si. CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Ibu Dr. Dwi Asih Surjandari, MS., Ak., CA selaku Ketua Penguji Sidang Skripsi
5. Seluruh dosen dan staf Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana yang telah memberikan segenap ilmunya.
6. Para responden yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu saya tercinta dan juga adek kesayangan saya Ignatius De Loyola dan yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberi semangat dan memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Pada Kantor Kementerian Kelautan dan Perikanan terutama Bapak Suharyanto, Bapak Krishna Samudra yang telah begitu banyak mendukung peneliti selama masa perkuliahan ini.

9. Pada teman-teman seperjuangan di Universitas Mercu Buana terutama “Gesrek Family”. Hemas Denna Kusuma, Zifman Wahid, Dianah Mukaromah, Eva Kristine, Pipit Adriyani, dan Nurhasanah yang telah begitu baik memberikan dukungan, semangat, dan saling berbagi ilmu dalam perjalanan kuliah dan penyelesaian skripsi ini.
10. Pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terima kasih atas bantuan, motivasi serta doanya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila ada kesalahan dan kelemahan dalam skripsi ini.



UNIVERSITAS Jakarta, 7 Juli 2021  
MERCU BUANA

Yovita Anindita



## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian dan Kontribusi Penelitian .....	5
1. Tujuan Penelitian .....	5
2. Kontribusi Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Kajian Pustaka.....	7
1. Sejarah Singkat Balanced Scorecard .....	7
2. Konsep Dasar Balanced Scorecard .....	8
3. Perspektif Balanced Scorecard .....	9
B. Kinerja Perusahaan .....	13
C. Penelitian Terdahulu .....	15

D. Kerangka Pemikiran .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Waktu dan Tempat Penelitian .....	23
B. Desain Penelitian .....	23
C. Jenis dan Sumber Data .....	24
D. Teknik Pengumpulan Data .....	25
E. Metode Analisis Data .....	26
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	32
1. Sejarah .....	32
2. Visi dan Misi .....	37
3. Struktur Organisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan.....	39
B. Penerapan Balance Scorecard di Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	57
1. Perspektif Keuangan .....	62
2. Perspektif Pelanggan .....	64
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	65
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	65
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	70
B. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>

LAMPIRAN ..... 75



## DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu .....	15
3.1	Nilai Persepsi, Internal IKM, Internal Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Pelayanan .....	28
4.1	Realisasi Anggaran Pendapatan Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2016-2018 .....	57
4.2	Realisasi Anggaran Belanja dan Modal Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2016-2018 .....	59
4.3	Tingkat Efisiensi .....	60
4.4	Tingkat Efektivitas .....	61
4.5	Indeks Kepuasan Masyarakat .....	63
4.6	Pengukuran IK maks Kepuasan Pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	66
4.7	Pengukuran IK min Kepuasan Pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	66
4.8	Pengukuran Kepuasan Pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	67
4.9	Pejabat Yang Telah Memenuhi Persyaratan Diklatpim.....	68

## DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
4.1	Struktur Organisasi Kementerian Kelautan Dan Perikanan .....	39
4.2	Struktur Organisasi Sekretariat Jendral Kementerian Kelautan Dan Perikanan .....	41
4.3	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut .....	44
4.4	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap .....	46
4.5	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan .....	48
4.6	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan .....	50
4.7	Struktur Organisasi Inspektorat Jenderal .....	52
4.8	Struktur Organisasi Badan Riset Dan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan .....	54
4.9	Struktur Organisasi Badan Karantina Ikan Pengendalian Mutu Dan Keamanan Hasil Perikanan .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan	Halaman
1	Kuesioner Penelitian Kepuasan Masyarakat .....	75
2	Kuesioner Penelitian Pegawai .....	78
3	Hasil Kuesioner .....	82
4	Hasil Wawancara Dengan Staf Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan .....	87
5.	Surat Penelitian .....	96
6.	Surat Balasan Penelitian .....	97

