

**STRATEGI PENGEMBANGAN KINERJA PERIZINAN USAHA  
PENANGKAPAN IKAN**  
*(Development Performance Strategy of Fisheries Business License)*

Oleh:

Shinta Yuniarta<sup>1\*</sup>, Sugeng Hari Wisudo<sup>2</sup>, dan Budhi Hascaryo Iskandar<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*Directorate Fisheries Business License is a regulator for fishing business license of fishing vessel more than 30 GT and/or 90 HP machine power and over 12 miles sea operations area. The implementation of fishing business license based on the decree of Minister of Marine Affairs Fisheries number PER.05/MEN/2008 and number PER.12/MEN/2009. These regulations are a tool to fulfill fishing business necessity. Therefore, it is important to design a development performance strategy of fisheries business license. The design, using Balanced Scorecard approach, based on 4 perspectives, there are learning and growth, internal business processes, financial and customers (Kaplan and Norton 2000, Gaspersz 2002, Niven 2003). Those strategies are expected to be long term objectives. These objectives divided into 4 perspectives. All the objectives have cause and effect linkages and designed into strategic map for Directorate Fisheries Business License. Each of these objectives has standards, targets and initiatives in order to achieve the objectives and targets too.*

**Key words:** license, performance development, strategy

**ABSTRAK**

Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan adalah regulator terhadap perizinan usaha penangkapan ikan yang menggunakan kapal dengan bobot lebih besar dari 30 GT dan/atau yang mesinnya berkekuatan lebih besar dari 90 DK dan beroperasi di luar perairan 12 mil laut. Dasar pelaksanaan perizinan usaha penangkapan ikan tersebut adalah Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER. 05/MEN/2008 dan Nomor PER. 12/MEN/2009. Kebijakan ini merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan para pelaku usaha. Untuk itu, perlu dilakukan suatu rancangan pengembangan kinerja perizinan usaha penangkapan ikan. Rancangan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* berdasarkan 4 perspektif, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif finansial dan perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton 2000, Gaspersz 2002, Niven 2003). Strategi tersebut merupakan tujuan jangka panjang yang diharapkan dapat tercapai. Tujuan yang dihasilkan terbagi ke dalam 4 perspektif. Semua tujuan tersebut memiliki hubungan sebab akibat sehingga membentuk peta strategi bagi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan. Pada masing-masing tujuan memiliki tolok ukur, target dan inisiatif agar tujuan dan target tercapai.

**Kata kunci:** perijinan, pengembangan kinerja, strategi

---

<sup>1</sup> Alumni Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan; FPIK – IPB

\* Korespondensi: Syuniarta@yahoo.com

<sup>2</sup> Staf Pengajar Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan; FPIK – IPB

## PENDAHULUAN

Kewenangan perizinan kapal penangkap ikan diatur oleh pemerintah berdasarkan besarnya kapal (*gross tonnage*, GT) dan/atau kekuatan mesin (daya kuda, DK) dan daerah operasinya sebagaimana tercantum dalam PP 62 tahun 2002 pasal 8 yang menyebutkan bahwa pungutan perikanan dikenakan bagi perusahaan perikanan Indonesia yang menggunakan kapal penangkap ikan dengan bobot lebih besar dari 30 GT dan/atau yang mesinnya berkekuatan lebih besar dari 90 DK dan beroperasi di luar perairan 12 mil laut. Selain itu, perusahaan perikanan asing yang menggunakan kapal penangkap ikan dan mendapatkan izin untuk beroperasi di Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) juga dikenakan pungutan perikanan. Untuk perusahaan perikanan Indonesia yang menggunakan kapal penangkap ikan dibawah kriteria di atas diatur oleh Pemerintah Daerah setempat (Purbayanto *et.al.*, 2004).

Regulasi pengaturan perizinan kapal penangkap ikan dengan bobot lebih besar dari 30 GT dan/atau yang mesinnya berkekuatan lebih besar dari 90 DK dan beroperasi di luar perairan 12 mil laut adalah Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor Per. 05/MEN/2008 tentang Usaha Perikanan Tangkap dan Nomor PER. 12/MEN/2008 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER. 05/MEN/2009 tentang usaha perikanan tangkap. Pelaksana regulasi tersebut adalah Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan. Perubahan peraturan dan kebijakan merupakan salah satu indikasi bahwa terdapat kelemahan pada sistem sebelumnya, sehingga perubahan dan perbaikan diperlukan untuk pengembangan kinerja organisasi.

Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan merupakan organisasi non profit yang berorientasi pelayanan publik. Visi dan misi menjadi sumber inspirasi program dan kegiatan yang dilakukannya. Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini bertujuan merancang strategi pengembangan kinerja pelayanan usaha penangkapan ikan. Metode yang digunakan adalah *Balanced Scorecard* untuk pemerintah dan sektor non profit (Niven, 2003). Rancangan strategi menggunakan *balanced scorecard* berdasarkan kepada 4 perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif finansial dan perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton 2000, Gaspersz 2002, Niven 2003).

## METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan pada Mei – Juli 2009 di Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jenis data yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha, asosiasi perikanan, akademisi dan Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan, serta data-data sekunder kegiatan Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan.

Rancangan strategi pengembangan kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tahapan langkah-langkah penerapan rancangan *scorecard* menurut Rohm (2002) sebagai berikut ([www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)) :

- 1) Penilaian dasar organisasi (*organizational assessment*)
- 2) Menentukan strategi (*define strategic*)
- 3) Menempatkan strategi pada masing-masing perspektif (*strategic objective*)
- 4) Menentukan peta strategi (*strategic mapping*)
- 5) Menentukan tolok ukur dan target kinerja (*performance measures*)
- 6) Menentukan inisiatif (*initiatives*)
- 7) Otomatisasi (*automation*)
- 8) Membagi kartu catatan organisasi ke seluruh bagian organisasi (*Cascade scorecard support strategy*)

9) Evaluasi dan perubahan (*evaluate and change*)

Langkah 7 sampai 9 dilakukan apabila suatu organisasi telah menerapkan strategi yang diperoleh pada langkah 1 sampai 6. Tulisan ini bertujuan untuk merancang strategi untuk pengembangan kinerja Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan, maka metodologi yang digunakan adalah langkah 1 sampai 6.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Langkah pertama (*Organizational assessment*)

Langkah pertama yang dilakukan adalah penilaian dari dasar organisasi, meliputi : visi dan misi; tugas dan fungsi; analisis lingkungan strategis yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman; dan strategi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan. Berdasarkan hasil wawancara, Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan memiliki visi dan misi sebagai berikut :

Visi : Pelayanan prima perizinan usaha perikanan tangkap di pusat dan daerah

Secara operasional dijabarkan ke dalam misi sebagai berikut :

- 1) Terwujudnya pengendalian pemanfaatan sumber daya ikan melalui penertiban usaha perikanan tangkap,
- 2) Terwujudnya penataan alokasi usaha penangkapan ikan berdasarkan WPP,
- 3) Terwujudnya peningkatan penerimaan negara dari usaha penangkapan ikan secara terintegrasi antara pusat dan daerah,
- 4) Terwujudnya pelayanan dokumen perizinan usaha penangkapan ikan secara prima,
- 5) Terwujudnya penyajian database dan informasi perizinan usaha perikanan yang akurat, cepat, mudah sebagai indikator pengelolaan sumberdaya perikanan di setiap WPP.

Pada periode 2005-2009, visi dan misi dari Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan adalah bagian dari visi dan misi dari Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap. Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap menetapkan pembaharuan visi pembangunan perikanan tangkap yang setidaknya menjadi cita-cita pembangunan perikanan tangkap hingga tahun 2020. Visi pembangunan perikanan tangkap adalah "Usaha perikanan tangkap Indonesia yang lestari, kokoh dan mandiri pada tahun 2020" (DKP, 2005).

Visi pembangunan perikanan tangkap yang telah ditetapkan, secara operasional dijabarkan ke dalam misi pembangunan perikanan tangkap sebagai berikut:

- 1) mengelola sumber daya ikan secara bertanggung jawab;
- 2) meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan nelayan;
- 3) memfasilitasi ketersediaan pelabuhan perikanan dengan kualitas dan kuantitas yang memadai;
- 4) memperkuat armada perikanan nasional; dan
- 5) mengembangkan usaha perikanan tangkap yang efisien dan berdaya saing.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER.07/MEN/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kelautan dan Perikanan tanggal 24 Juni 2005 dirumuskan bahwa Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, standar, norma, pedoman, kriteria, prosedur dan bimbingan teknis, serta evaluasi di bidang pelayanan usaha penangkapan ikan. Fungsinya adalah :

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan di bidang pelayanan usaha penangkapan ikan;
- 2) Penyiapan penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang pelayanan usaha penangkapan ikan;
- 3) Pelaksanaan bimbingan teknis di bidang pelayanan usaha penangkapan ikan;
- 4) Pelaksanaan evaluasi di bidang pelayanan usaha penangkapan ikan;
- 5) Pelaksanaan tata usaha dan rumah tangga Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan

Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan mendapat peringkat nomor 6 sebagai unit layanan publik terbaik versi KPK 2008. Survei tersebut dilakukan untuk mengukur secara ilmiah tingkat korupsi dan faktor-faktor penyebab terjadinya korupsi di lembaga publik dengan mensurvei pengguna langsung layanan publik. Pelayanan berdasarkan pada kebijakan yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER 05/MEN/2008 tentang Usaha Perikanan Tangkap dan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER 12/MEN/2009 tentang Perubahan atas peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 05/MEN/2008 tentang usaha perikanan tangkap. Dengan jumlah pegawai yang cukup memadai, waktu proses penerbitan dokumen cukup singkat apabila pemohon izin telah melengkapi semua administrasi yang dibutuhkan.

Pelaksanaan bimbingan teknis terus dilakukan oleh Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan baik di pusat maupun di daerah, sehingga sumberdaya manusia dalam pelayanan usaha penangkapan ikan dapat optimal. Pelaku usaha di daerah yang mengalami kendala dalam proses perizinan terbantu dengan program percepatan proses perizinan, akan tetapi keluhan terhadap jalannya proses masih dirasakan oleh pelaku usaha. Pelaku usaha atau investor dalam negeri mendapat kesempatan/peleluasan sejak *Billateral Arrangement* dengan negara lain telah berakhir, terlebih dengan masuknya Indonesia sebagai anggota RFMO. Walaupun demikian, investasi dan bantuan kredit/pinjaman dalam bidang perikanan tangkap masih kurang diminati. Tindakan pengawasan yang masih kurang dan kurangnya kesadaran pelaku usaha dalam melakukan pelaporan kegiatan usaha perikananannya menjadi kelemahan yang harus diminimalisir, salah satunya melalui kerjasama dengan asosiasi perikanan.

Evaluasi dan perubahan terhadap perbaikan dilakukan oleh Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan, akan tetapi sangat disayangkan bahwa penelitian rekayasa pengembangan proses perizinan masih berjalan sangat lambat. Penelitian yang dilakukan oleh Direktorat Kapal dan Alat Penangkapan Ikan menunjukkan bahwa palka lebih representatif untuk kepentingan produktivitas dibandingkan GT kapal belum mendapat perhatian hingga saat ini.

Hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan berdasarkan wawancara dan analisis adalah sebagai berikut :

1) Kekuatan (*Strength*)

- (1) Pelayanan, sebagai unit layanan publik terbaik peringkat 6 versi KPK 2008,
- (2) Waktu proses penerbitan dokumen kurang dari 1 minggu
- (3) Pelatihan bagi staf yang rutin dilakukan tiap tahun. Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan rutin dalam melaksanakan sosialisasi dan pelatihan bagi staf perizinan yang pesertanya dari pusat maupun dari daerah. Hal ini dilakukan dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia perizinan usaha perikanan tangkap.
- (4) Jumlah SDM pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan ikan sudah memadai
- (5) Percepatan proses perizinan ke daerah rutin setiap tahunnya. Sampai saat ini program ini sudah dilaksanakan di 7 Dinas Propinsi meliputi : NAD; Kepri; Jateng, Jatim; Bali; Sulut; Papua, serta 14 UPT Pelabuhan Perikanan yaitu : PPS. Belawan; Cilacap;

Bungus; Kendari; Bitung; PPN. Sibolga; Pekalongan; Ambon; Tj. Pandan; Kejawan; Prigi; Pemangkat; Tual dan PPP Sorong.

- (6) Kemudahan akses prosedur dan simulasi pungutan pada [www.perizinan.dkp.go.id](http://www.perizinan.dkp.go.id)
- (7) Kerjasama dengan asosiasi perikanan sebagai salah satu cara meningkatkan pengawasan dan manajemen perikanan tangkap
- (8) Program percepatan perizinan ke daerah-daerah yang rutin dilaksanakan tiap tahun

## 2) Kelemahan (*Weakness*)

1. Proses pelayanan masih berbelit-belit/belum sederhana
2. Rekayasa pengembangan proses perizinan berjalan lambat, hal ini dapat dilihat dari jumlah penelitian tentang proses perizinan yang masih sedikit
3. Kepatuhan yang rendah dari pengusaha perikanan untuk melaporkan kegiatan usaha penangkapan ikan yang dilakukan,
4. *Sharing data* antara pusat dan daerah masih belum optimal
5. Sarana dan prasarana pengawasan kegiatan perikanan tangkap yang dimiliki KKP masih sangat minim
6. Keuangan pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan hanya berasal dari 1 sumber dana

## 3) Peluang (*Opportunity*)

- (1) *Billateral Arrangement* dengan negara lain telah berakhir dan memberikan peluang usaha kepada investor di dalam negeri
- (2) Banyaknya kesempatan untuk meningkatkan kompetensi di bidang perikanan tangkap
- (3) Permintaan dunia terhadap produk perikanan semakin meningkat
- (4) Masuknya Indonesia sebagai anggota RFMO yaitu IOTC dan CCSBT
- (5) Tuntutan dari masyarakat/pelaku pengusaha perikanan terhadap proses perizinan yang lebih sederhana, mudah dan adil
- (6) Teknologi informasi dunia yang semakin maju/kompetitif
- (7) Hasil penelitian Direktorat Kapal API bahwa kapasitas palka lebih representatif untuk kepentingan produktivitas suatu kapal ikan dibanding GT kapal

## 4) Ancaman (*Threat*)

- (1) Kejahatan laut (perompak) masih sangat marak
- (2) Kegiatan IUU Fishing masih banyak terjadi
- (3) Investasi di bidang perikanan tangkap masih kurang diminati
- (4) Belum ada dukungan terhadap kredit/pinjaman di bidang perikanan tangkap
- (5) Karakteristik perikanan Indonesia yang *multigear* dan *multispecies*
- (6) Fluktuasi harga BBM yang menyebabkan sulitnya estimasi biaya usaha penangkapan ikan
- (7) Perusahaan yang berlokasi di luar Jabotabek sering terlambat melakukan pembaruan surat izin

Tabel 1 Hasil analisis lingkungan strategis

	<b>Kekuatan/Strength (S):</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah satu unit pelayanan terbaik versi KPK 2008</li> <li>2. Waktu proses penerbitan dokumen &lt; 1 minggu</li> <li>3. Pelatihan bagi staf yang rutin dilakukan tiap tahun</li> <li>4. jumlah SDM yang memadai</li> <li>5. Percepatan proses perizinan ke daerah rutin setiap tahunnya</li> <li>6. Kemudahan akses prosedur dan simulasi pungutan pada <a href="http://www.perizinan.dkp.go.id">www.perizinan.dkp.go.id</a></li> <li>7. kerjasama dengan asosiasi perikanan sebagai salah satu cara meningkatkan pengawasan dan manajemen perikanan tangkap</li> <li>8. Program percepatan perizinan ke daerah-daerah yang rutin dilaksanakan tiap tahun</li> </ol>	<b>Kelemahan/Weakness (W):</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses pelayanan masih berbelit-belit/belum sederhana</li> <li>2. Rekayasa pengembangan proses perizinan berjalan lambat</li> <li>3. Kepatuhan yang rendah dari pengusaha perikanan melaporkan usaha penangkapan ikan yang dilakukan</li> <li>4. Sharing data antara pusat dan daerah masih belum optimal</li> <li>5. Sarana dan prasarana pengawasan kegiatan perikanan tangkap yang dimiliki KKP masih sangat minim</li> <li>6. Keuangan pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan hanya berasal dari 1 sumber dana.</li> </ol>
<b>Peluang/Opportunity (O) :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Billateral Arrangement</i> dengan negara lain telah berakhir dan memberikan peluang usaha kepada investor di dalam negeri</li> <li>2. Banyaknya kesempatan untuk meningkatkan kompetensi di bidang perikanan tangkap</li> <li>3. Permintaan dunia terhadap produk perikanan semakin meningkat</li> <li>4. Masuknya Indonesia sebagai anggota RFMO yaitu IOTC dan CCSBT</li> <li>5. Tuntutan dari masyarakat/pelaku pengusaha perikanan terhadap proses perizinan yang lebih sederhana, mudah dan adil</li> <li>6. Teknologi informasi dunia yang semakin maju/kompetitif</li> <li>7. Hasil penelitian Direktorat Kapal API bahwa kapasitas palka lebih representatif untuk perhitungan produktivitas suatu kapal ikan dibanding GT kapal.</li> </ol>	<b>Strategi SO :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan informasi peluang usaha yang akuntable dan dapat dipertanggungjawabkan (S1,O1)(Strategi 1)</li> <li>2. Peningkatan kualitas SDM Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan (S3,4 dan O2) (Strategi 2)</li> <li>3. Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perikanan secara berkelanjutan (S7 dan O3,4) (Strategi 3)</li> <li>4. Peningkatan standar kualitas pelayanan (S2 dan O5) (strategi 4)</li> </ol>	<b>Strategi WO :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan ( W1,2 dan O5,7) (Strategi 5)</li> <li>2. Mengoptimalkan jaringan/sistem informasi perizinan (W3 dan O6) (Strategi 6)</li> <li>3. Pemanfaatan anggaran yang optimal (W6 dan (Strategi 7)</li> </ol>
<b>Ancaman/Threat (T) :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejahatan laut masih sangat marak</li> <li>2. Kegiatan IUU Fishing masih banyak terjadi terutama do daerah</li> <li>3. Investasi di bidang perikanan tangkap masih kurang diminati</li> <li>4. Belum ada dukungan terhadap kredit/pinjaman di bidang perikanan tangkap</li> <li>5. Karakteristik perikanan Indonesia yang <i>multigear</i> dan <i>multispecies</i></li> <li>6. Fluktuasi harga BBM yang berdampak pada usaha penangkapan ikan</li> <li>7. Perusahaan yang berlokasi di luar Jabotabek sering terlambat melakukan pembaruan surat izin</li> </ol>	<b>Strategi ST :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan perizinan di daerah (S5,6 dan T7) (strategi 8)</li> </ol>	<b>Strategi WT :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan peran daerah dan proses administrasi dan pelayanan perizinan pusat (W4 dan T7) (Strategi 9)</li> <li>2. Jaminan keamanan dan kepastian usaha dalam usaha perikanan tangkap (W5 dan A1,2) (Strategi 10)</li> <li>3. Rekomendasi usaha ke perbankan/ pemberi kredit untuk pengembangan usaha perikanan tangkap (W3 dan T3,4,6) (Strategi 11)</li> </ol>

Langkah kedua (*Define strategic*)

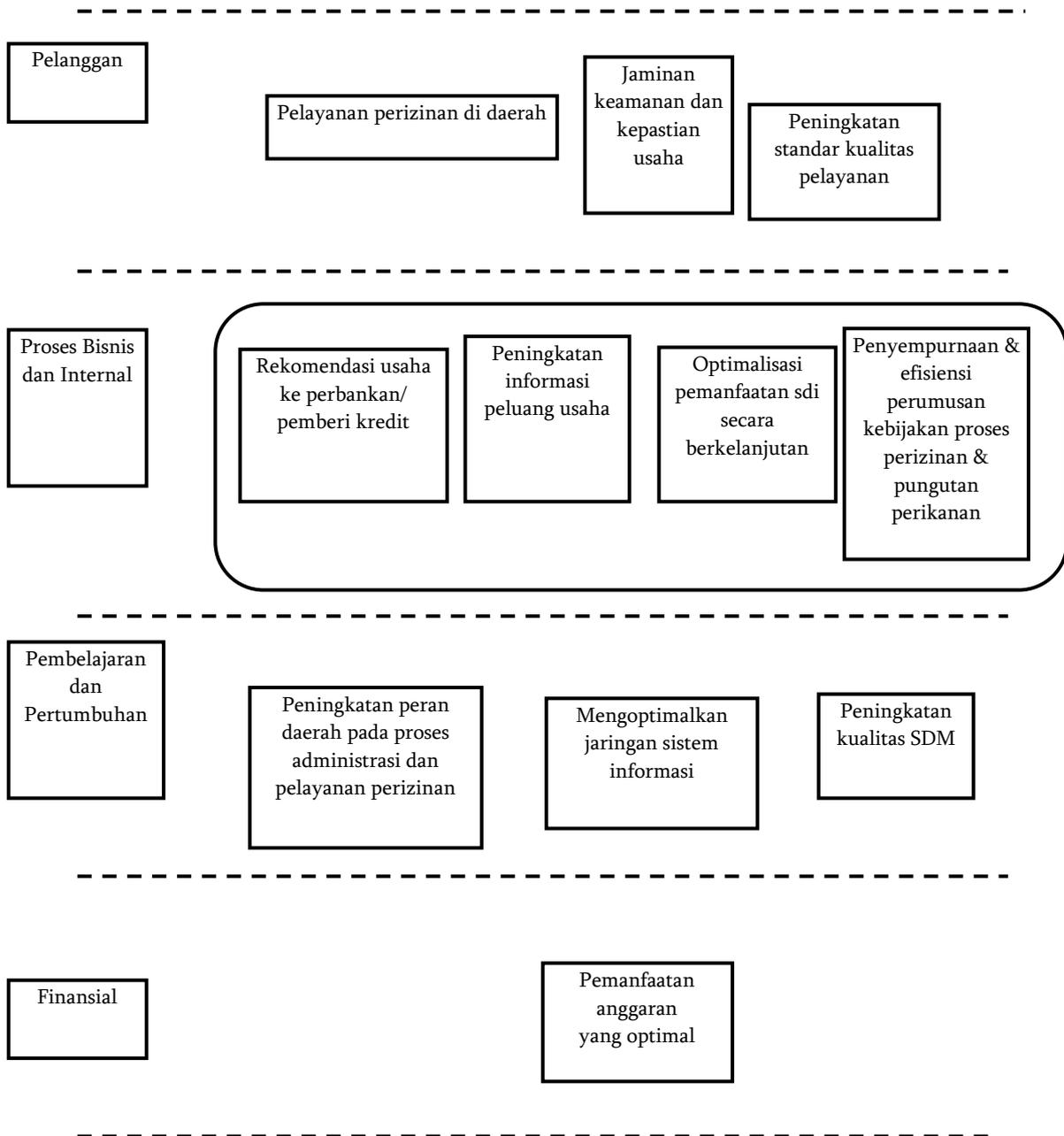
Strategi yang dihasilkan adalah hasil dari analisis lingkungan strategis pada langkah pertama. Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis maka strategi pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan adalah :

- 1) Peningkatan informasi peluang usaha perikanan (Strategi 1)
- 2) Peningkatan kualitas SDM Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan (Strategi 2)
- 3) Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perikanan secara berkelanjutan (Strategi 3)
- 4) Penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan (Strategi 4)
- 5) Mengoptimalkan jaringan sistem informasi perizinan (Strategi 5)
- 6) Pemanfaatan anggaran yang optimal (Strategi 6)
- 7) Rekomendasi usaha ke perbankan/pemberi kredit (Strategi 7)
- 8) Pelayanan perizinan di daerah (Strategi 8)
- 9) Peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan pusat (Strategi 9)
- 10) Jaminan keamanan dan kepastian usaha (Strategi 10)
- 11) Peningkatan standar kualitas pelayanan (Strategi 11)

Langkah ketiga (*Strategic objective*)

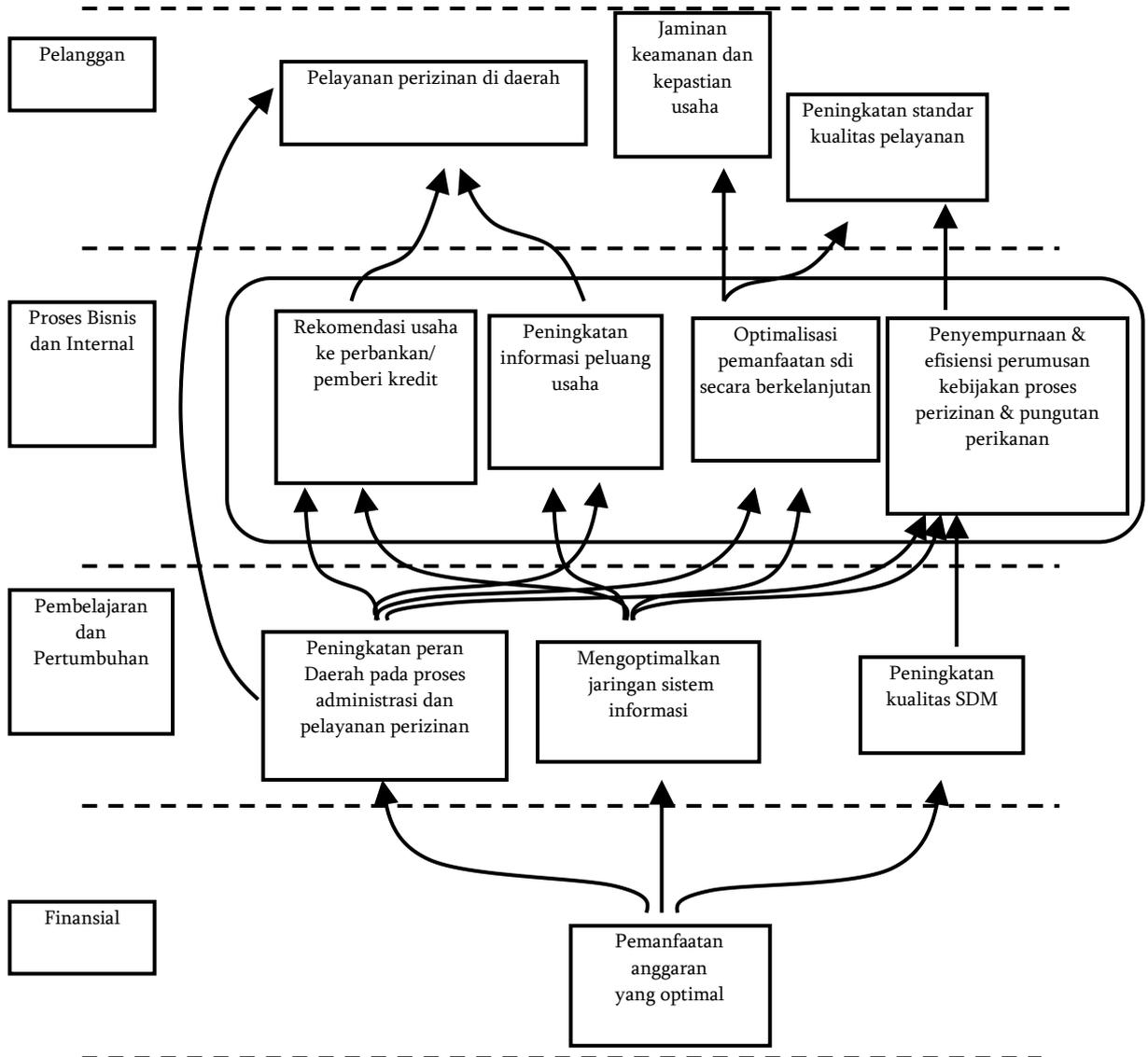
- 1) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
  - (1) Peningkatan kualitas SDM Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan
  - (2) Mengoptimalkan jaringan sistem informasi perizinan
  - (3) Peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan pusat
- 2) Perspektif bisnis internal
  - (1) Peningkatan informasi peluang usaha perikanan
  - (2) Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perikanan secara berkelanjutan
  - (3) Penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan
  - (4) Rekomendasi usaha ke perbankan/pemberi kredit
- 3) Perspektif keuangan
  - (1) Pemanfaatan anggaran yang optimal
- 4) Perspektif pelanggan
  - (1) Jaminan keamanan dan kepastian usaha
  - (2) Pelayanan perizinan di daerah
  - (3) Peningkatan standar kualitas pelayanan

Gambar 1 *Strategic objective.*



Langkah keempat (*Strategic mapping*)

Gambar 2 *Strategic mapping*.



Langkah kelima (*Performance measures*)

Tabel 2 Tujuan, tolok ukur dan target (langkah kelima)

Tujuan	Tolok Ukur	Target
Pemanfaatan anggaran yang optimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyerapan anggaran terhadap program-program yang dilakukan Direktorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyerapan anggaran mencapai minimal 85% pertahun anggaran</li> </ul>
Peningkatan Kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah diklat yang diikuti oleh staf Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan</li> <li>• Jumlah staf yang melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiap sub direktorat rutin per tahun sebagai peningkatan kompetensi sdm</li> <li>• 2 staf per tahun</li> </ul>
Mengoptimalkan jaringan sistem informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah pelabuhan yang mengirimkan data secara online</li> <li>• Jumlah perusahaan yang menggunakan dan mampu mengirimkan data secara online</li> <li>• Peningkatan jumlah pengguna data dari stakeholder yang terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua PPS dan PPN yang telah memiliki software</li> <li>• 50% dari jumlah perusahaan/ SIUP yang terdaftar di Direktorat Perizinan Usaha Penangkapan Ikan – KKP</li> <li>• IOTC, CCSBT, Asosiasi Perikanan dan stakeholder terkait</li> </ul>
Peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah SDM yang dapat mengaplikasikan pelayanan perizinan di daerah</li> <li>• Peningkatan nilai PNBP dari perizinan daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 orang (bagian alokasi usaha, verifikasi dokumen, tata pengusahaan, penerbitan dokumen dan pemantauan dan evaluasi)</li> <li>• Meningkat 10%</li> </ul>
Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alokasi jumlah kapal yang ditempatkan sesuai kapasitas sdi di suatu daerah penangkapan ikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % (optimal)</li> </ul>
Penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah waktu pelayanan perizinan yang singkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 hari</li> </ul>
Peningkatan informasi peluang usaha penangkapan ikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah daerah penangkapan ikan yang belum melebihi JTB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan sumberdaya ikan sesuai JTB</li> </ul>
Rekomendasi ke perbankan/pemberi kredit untuk pengembangan usaha perikanan tangkap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketaatan dalam memenuhi kewajiban yang telah ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan ketaatan jumlah pemegang SIUP untuk memenuhi kewajibannya</li> </ul>
Jaminan keamanan dan kepastian usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkurangnya jumlah IUU Fishing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semakin berkurangnya konflik dan kasus pelanggaran dalam usaha penangkapan ikan</li> </ul>
Peningkatan standar kualitas pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kepuasan pelanggan hingga 80%</li> </ul>
Pelayanan perizinan di daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan jumlah pelayanan perizinan di daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua kapal ikan yang beroperasi terdaftar/memiliki izin</li> </ul>

Ukuran target yang ditetapkan pada tabel diatas adalah tipe *best possible*. Target ini merupakan target maksimum atau batasan atas dari target yang ingin dicapai. (Luis dan Biromo, 2007).

Langkah keenam (*Initiatives*)

Inisiatif strategis adalah inisiatif-inisiatif yang bersifat strategis, yang disusun dan perlu dilaksanakan untuk mencapai target. Inisiatif strategis yang perlu dimunculkan untuk mencapai target adalah sebagai berikut.

Tabel 3 Inisiatif strategis pada masing-masing tujuan (langkah keenam)

Tujuan	Tolok Ukur	Target	Inisiatif
Pemanfaatan anggaran yang optimal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyerapan anggaran terhadap program-program yang dilakukan Direktorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyerapan anggaran mencapai minimal 85% pertahun anggaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selektif dalam memilih program yang sesuai dengan visi dan misi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan</li> </ul>
Peningkatan Kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah diklat yang diikuti oleh staf Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan</li> <li>Jumlah staf yang melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiap sub direktorat rutin per tahun sebagai peningkatan kompetensi sdm</li> <li>2 staf per tahun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dengan institusi pendidikan</li> <li>Penyediaan beasiswa pada tiap tahun anggaran dari KKP bagi staf Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan</li> </ul>
Mengoptimalkan jaringan sistem informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah pelabuhan yang mengirimkan data secara online</li> <li>Jumlah perusahaan yang menggunakan dan mampu mengirimkan data secara online</li> <li>Peningkatan jumlah pengguna data dari stakeholder yang terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semua PPS dan PPN yang telah memiliki software</li> <li>50% dari jumlah perusahaan/ SIUP yang terdaftar di Direktorat Perizinan Usaha Penangkapan Ikan – KKP</li> <li>IOTC, CCSBT, Asosiasi Perikanan dan stakeholder terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelatihan penggunaan sistem informasi bagi stakeholder</li> <li>Kemudahan akses dan penyediaan data bagi stakeholder</li> <li>Pengembangan dan penyempurnaan jaringan sistem informasi.</li> </ul>
Peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah SDM yang dapat mengaplikasikan pelayanan perizinan di daerah</li> <li>Peningkatan nilai PNBP dari perizinan daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 orang (bagian alokasi usaha, verifikasi dokumen, tata perusahaan, penerbitan dokumen dan pemantauan dan evaluasi)</li> <li>Meningkat 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan staf daerah di bidang perizinan dan pelayanan usaha perikanan tangkap</li> <li>Perumusan kembali nilai pungutan yang adil bagi semua pihak</li> <li>Pemberian delegasi sebagian wewenang proses perizinan pada pemerintah daerah</li> </ul>
Optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alokasi jumlah kapal yang ditempatkan sesuai kapasitas sdi di suatu daerah penangkapan ikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % (optimal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perhitungan stok potensi dengan pendekatan yang sesuai</li> </ul>

Tujuan	Tolok Ukur	Target	Inisiatif
Penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah waktu pelayanan perizinan yang semakin meningkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2-3 hari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan evaluasi proses sistem perizinan yang berjalan</li> </ul>
Peningkatan informasi peluang usaha penangkapan ikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah daerah penangkapan ikan yang belum melebihi JTB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemanfaatan sumberdaya ikan sesuai JTB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perhitungan stok potensi dengan pendekatan yang sesuai</li> </ul>
Rekomendasi ke perbankan/pemberi kredit untuk pengembangan usaha perikanan tangkap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketaatan dalam memenuhi kewajiban yang telah ditetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan ketaatan jumlah pemegang SIUP untuk memenuhi kewajibannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dengan pihak perbankan atau lembaga keuangan lainnya</li> </ul>
Jaminan keamanan dan kepastian usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berkurangnya jumlah IUU Fishing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semakin berkurangnya konflik dan kasus pelanggaran dalam usaha penangkapan ikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kerjasama dengan aparat keamanan laut (Pengawas perikanan, Polisi Air, TNI AL, POSWAKMAS, dll)</li> </ul>
Peningkatan standar kualitas pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kepuasan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kepuasan pelanggan hingga 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan ISO 9001:2008</li> </ul>
Pelayanan perizinan di daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan jumlah pelayanan perizinan di daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semua kapal ikan yang beroperasi terdaftar/memiliki izin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan staf perizinan daerah dari pelatihan yang pernah dilakukan</li> <li>Pelatihan sistem perizinan kapal ikan bagi staf di daerah secara kontinu</li> </ul>

## Pembahasan

Luis dan Biromo (2007) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Peran *Balanced Scorecard* adalah sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan strategi menjadi aksi. Strategi, atau cara untuk mencapai tujuan, yang dibuat pada metode ini berdasarkan fungsi pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan dan kondisinya saat ini dengan membandingkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang merupakan input atau penyebab akan berdampak pada faktor eksternal atau outputnya. Hasil perbandingan faktor eksternal dan internal dari kondisi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan KKP, adalah strategi yang selanjutnya dibuat ke dalam peta strategi. Pada peta strategi dilakukan proses identifikasi garis hubungan sebab akibat (*cause and effect linkage*) diantara sasaran strategis yang telah disusun untuk membentuk peta strategi (Luis dan Biromo, 2007).

Sumber keuangan pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan hanya berasal dan ditentukan oleh Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap – KKP. Dana yang diperoleh digunakan untuk membiayai kegiatan dan program yang dilakukan oleh direktorat ini. Tujuan pada perspektif finansial adalah pemanfaatan anggaran yang optimal agar kegiatan-kegiatan pada proses bisnis internal, kegiatan pertumbuhan dan pembelajaran dan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pengguna izin dapat dilaksanakan, sehingga ukuran dari tujuan ini adalah penyerapan anggaran terhadap program-program yang dilakukan Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan.

Pada suatu organisasi, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif terpenting untuk pengembangan organisasi. Tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan perspektif yang lain. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumberdaya manusia yang bekerja di Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP, kemampuan sistem informasi, peningkatan motivasi dan pemberdayaan aparatur pemerintah berisi proses pengembangan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, agar tujuan-tujuan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat terlaksana, maka pemanfaatan anggaran yang optimal sangat diperlukan (tujuan pada perspektif finansial).

Tujuan jangka panjang perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada *strategy mapping* yang telah dibuat adalah peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan, peningkatan kualitas sumberdaya manusia dan mengoptimalkan jaringan sistem informasi. Ukuran untuk mencapai tujuan jangka panjang peningkatan kualitas sumberdaya manusia adalah diklat/pendidikan dan latihan dan pengembangan potensi staf dengan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi sehingga dapat diberdayakan menjadi sumberdaya aparatur yang menguasai ilmu pengetahuan dan perizinan usaha penangkapan ikan. Dengan adanya pengembangan sumberdaya manusia, maka produktivitas tenaga kerja dapat meningkat sehingga organisasi dapat tumbuh dan berkembang di segala faktor baik internal maupun eksternal sejalan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sedangkan ukuran untuk mencapai tujuan peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan adalah jumlah sumberdaya manusia yang dapat mengaplikasikan pelayanan perizinan daerah dan peningkatan PNBP dari perizinan daerah. Berdasarkan hasil wawancara, Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP rutin mengadakan pelatihan bagi staf perizinan pusat maupun daerah, akan tetapi peningkatan PNBP daerah dapat terlaksana apabila staf perizinan pusat melakukan sosialisasi ke daerah. Berdasarkan hasil tersebut, maka staf perizinan daerah belum diberdayakan untuk melaksanakan perizinan bagi kapal-kapal yang memiliki izin pusat (perpanjangan tangan izin pusat). Untuk itu, maka perlu dilakukan pemberdayaan staf perizinan di daerah. Tujuan mengoptimalkan jaringan sistem informasi diukur dengan banyaknya jumlah pelabuhan yang mengirimkan data secara online, jumlah perusahaan yang menggunakan dan mampu mengirimkan data secara *online* dan peningkatan jumlah pengguna data dari *stakeholder* yang terkait.

Tujuan-tujuan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan efek sebab akibat pada perspektif lainnya yaitu perspektif proses bisnis internal dan pelanggan. Proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*) (Luis dan Biromo, 2007). Akan tetapi Niven (2003) menyatakan bahwa setiap organisasi berbeda, dan akan mendapatkan nilai dari kombinasi proses yang berbeda. Pada perspektif proses bisnis internal

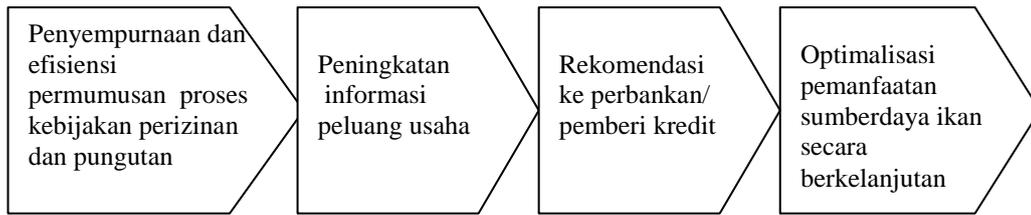
tujuan jangka panjangnya adalah optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan, penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan, rekomendasi usaha ke perbankan/pemberi kredit serta peningkatan informasi peluang usaha penangkapan ikan.

Ukuran pada tujuan optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan adalah alokasi jumlah kapal yang ditempatkan sesuai kapasitas sumberdaya ikan di suatu daerah penangkapan. Kondisi optimal apabila perbandingan sumberdaya yang sesuai dengan jumlah tangkapan yang diperbolehkan (JTB) dengan alokasi jumlah kapal yang ditempatkan mencapai 100%. Dalam kegiatan pemanfaatan sumberdaya ikan oleh pengguna izin mengharapakan keamanan dan kepastian usaha perikanan tangkap, sehingga untuk menjaga kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan keamanan pelaku usaha terlindungi perlu dilakukan operasional pengawasan, dengan target meminimalkan jumlah IUU Fishing pada kegiatan penangkapan di perairan Indonesia.

Pada tujuan penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan memiliki ukuran jumlah waktu pelayanan perizinan yang singkat. Bersama dengan tujuan optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan, kedua tujuan ini yang merupakan bagian proses pelayanan usaha penangkapan ikan di Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP, dapat mendukung tujuan pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan standar kualitas pelayanan. Dengan perhitungan yang tepat pada kedua proses tersebut, diharapkan jumlah hari proses penerbitan izin/dokumen di Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan menjadi lebih singkat yang semula rata-rata mencapai 3-4 hari menjadi 2-3 hari.

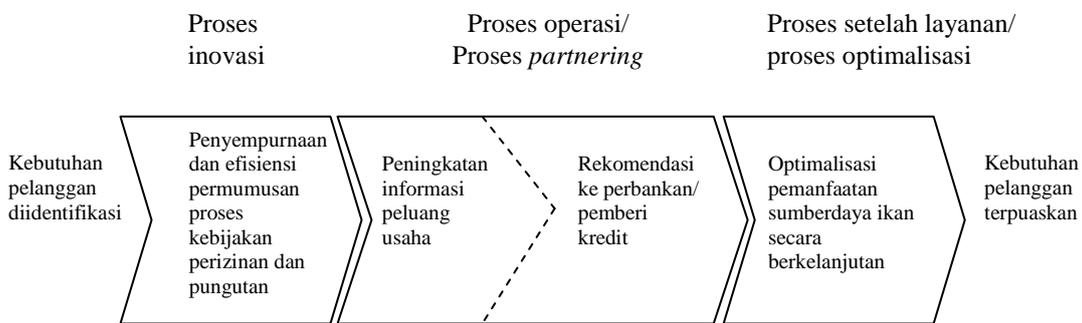
Sedangkan pada tujuan peningkatan informasi peluang usaha penangkapan ikan ukuran yang digunakan adalah jumlah daerah penangkapan ikan yang memiliki belum melebihi jumlah tangkapan yang diperbolehkan. Dengan demikian masih terdapat daerah penangkapan untuk dipromosikan, dan kondisi perairan dapat termanfaatkan secara optimal. Peningkatan informasi peluang usaha pada perikanan tangkap ini di arahkan pada perairan Indonesia timur, hal ini dikarenakan pada beberapa perairan diduga memiliki kondisi stok yang lebih dibandingkan sumberdaya ikan di perairan Indonesia bagian barat. Mengingat pusat pelayanan usaha penangkapan ikan dilakukan di KKP, Jakarta, maka akan dilakukan pelayanan perizinan di daerah, sehingga kebutuhan pengguna izin yang memiliki izin untuk kapal yang sesuai spesifikasinya di daerah dapat terpenuhi. Demikian pula dengan tujuan jangka panjang rekomendasi ke perbankan/pemberi kredit untuk pengembangan usaha perikanan tangkap. Salah satu ketentuan yang berlaku bahwa pengoperasian kegiatan penangkapan adalah tidak beroperasi di wilayah yang sudah mencapai lebih tangkap, dan perairan yang diduga belum mencapai lebih tangkap adalah perairan Indonesia timur, sehingga akan mendukung tujuan dari perspektif pelanggan yaitu pelayanan perizinan di daerah.

Kaplan dan Norton (2000) menyebutkan bahwa setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Kaplan dan Norton (2000) memperkenalkan model rantai nilai generik yang terdiri dari tiga proses bisnis utama, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Akan tetapi Niven (2003) menyebutkan bahwa pada perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses kritis dimana organisasi harus mencapai sebagai organisasi dengan tujuan meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dimana kebutuhan utama pelanggan pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP adalah dapat memanfaatkan sumberdaya perikanan dan keberlanjutannya. Setiap organisasi berbeda sehingga akan mendapatkan nilai dari kombinasi proses yang berbeda. Beberapa inti proses yang harus dipertimbangkan antara lain adalah kualitas, inovasi, partner (mitra), pemasaran, pendanaan dan sumber lain pada pengukuran proses internal (Niven, 2003).



Gambar 3 *Value chain* perspektif proses bisnis internal pada Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP

Penggabungan kedua pendapat tersebut apabila disesuaikan dengan kondisi proses bisnis internal Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4 Perspektif proses bisnis internal – Model rantai nilai generik.

Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan – KKP bukanlah suatu lembaga yang bertujuan profit atau keuntungan, akan tetapi bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada pengusaha perikanan untuk mendapatkan izin usaha ataupun izin operasi kapal penangkap dan kapal pengangkut. Oleh karena itu tujuan utama dimana sebagai visi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan yaitu pelayanan prima perizinan usaha perikanan tangkap di pusat dan daerah, menempatkan perspektif pelanggan sebagai prioritas utama pada *strategic mapping*. Saat ini pelanggan Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan adalah para pengusaha perikanan yang mengoperasikan unit penangkapan berukuran lebih dari 30 GT dan mesin lebih dari 90 PK. Tujuan jangka panjang pada perspektif ini adalah pelayanan perizinan di daerah, jaminan keamanan dan kepastian usaha dan peningkatan standar kualitas pelayanan. Beberapa tujuan tersebut merupakan harapan dari para pengguna izin, dimana Niven (2003) menyebutkan bahwa pada umumnya harapan pelanggan biasanya terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu : 1) Akses, kemudahan pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa untuk mereka, 2) Ketepatan waktu, waktu yang digunakan atau dihemat, oleh pelanggan sebagai hasil dari persembahan organisasi tersebut, 3) Seleksi, tergantung budaya pada organisasi, mungkin saja pada posisi untuk menawarkan lebih dari satu produk atau jasa, 4) Efisiensi, pelanggan pada sektor pemerintah mengutamakan nilai transaksi yang dapat diselesaikan secara mudah dan akurat pada sekali kedatangan.

**KESIMPULAN**

Strategi pengembangan perizinan usaha penangkapan ikan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan 11 (sebelas) tujuan jangka panjang . Tujuan jangka panjang tersebut terbagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu :

- perspektif finansial dengan tujuan pemanfaatan anggaran yang optimal;
- perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan peningkatan peran daerah pada proses administrasi dan pelayanan perizinan, mengoptimalkan jaringan sistem informasi dan peningkatan kualitas sumberdaya manusia;
- perspektif proses bisnis internal dengan tujuan rekomendasi usaha ke perbankan/pemberi kredit, peningkatan informasi peluang usaha, optimalisasi pemanfaatan sumberdaya ikan secara berkelanjutan dan penyempurnaan dan efisiensi perumusan kebijakan proses perizinan dan pungutan perikanan; dan
- persektif pelanggan dengan tujuan pelayanan perizinan di daerah, jaminan kewan dan kepastian usaha dan peningkatan standar kualitas pelayanan.

Semua tujuan tersebut memiliki hubungan sebab akibat sehingga membentuk peta strategi bagi Direktorat Pelayanan Usaha Penangkapan Ikan –KKP (Gambar 2).

#### DAFTAR PUSTAKA

- [DKP] Departemen Kelautan dan Perikanan. 2005. Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap 2005-2009. Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap – DKP. Jakarta.
- Gaspersz V. 2002. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Gramedia Pustaka Utama. 325 halaman.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. terjemahan. Erlangga. Jakarta. 288 halaman
- Luis S. & Biromo P.A. 2007. Step by Step in Cascading *Balanced Scorecard* to Functional *Scorecards*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 152 halaman.
- Niven P.R. 2003. *Balanced Scorecard step by step for government and not-for-profit agencies*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey. Canada. 305 halaman
- Purbayanto A., Iskandar B.H., Wisudo S.H., & Novita Y. 2004. Kajian Teknis Kemungkinan Pengalihan Pengaturan Perizinan dari GT menjadi Volume Palka pada Kapal Ikan. Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap – DKP dengan Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan FPIK-IPB. 15 Halaman