

**IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2017**

© Hak Cipta Milik IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatunkan atau menyebutkan sumbernya. Pengujiannya hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

## PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA\*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Implementasi Strategi berbasis *Balanced Scorecard* di Kementerian Kelautan dan Perikanan adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juni 2017

*Muhammad Aris Nurcholis*  
NIM P056143221.53



---

\*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait.



© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2017

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB*

© Hak Cipta Milik IPB

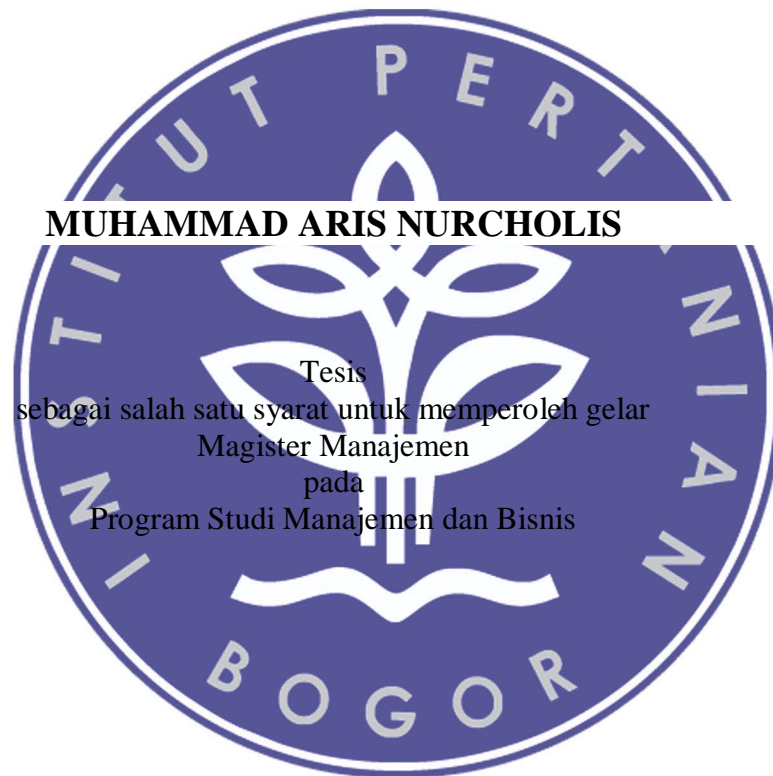
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

**IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**MUHAMMAD ARIS NURCHOLIS**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen  
pada  
Program Studi Manajemen dan Bisnis



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2017**

© Hak Cipta Milik IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatunkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis : Dr Ir Kirbrandoko, MSM



© Hak Cipta Milik IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatatkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Judul Tesis : Implementasi Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* di  
Kementerian Kelautan dan Perikanan  
Nama : Muhammad Aris Nurcholis  
NIM : P056143221.53

Disetujui oleh  
Komisi Pembimbing

Dr Arif Satria, SP, MSi  
Ketua

Dr Ir Agus Maulana, MSM  
Anggota

Diketahui oleh

Ketua Program Studi  
Manajemen dan Bisnis

Dekan Sekolah Pascasarjana

Dr Ir Arief Daryanto, MEd

Dr Ir Dahrul Syah, MScAgr



Tanggal Ujian Tesis: 15 Mei 2017

Tanggal Lulus:



## PRAKATA

*Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu".*  
(Quran Surat Fushshilat:30)

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Bidang ilmu yang dipilih dalam penelitian ini ialah Manajemen Strategi, dengan judul Implementasi Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* di Kementerian dan Kelautan (KKP). Tema implementasi strategi dipilih karena saat ini belum ada penelitian yang khusus membahas implementasi strategi di organisasi pemerintahan Indonesia khususnya di KKP, padahal implementasi strategi adalah bagian paling penting dalam proses strategi. Meskipun implementasi strategi dijalankan setelah tahapan perumusan strategi, tetapi diantara perumusan dan implementasi ada saling ketergantungan yang merupakan bagian dari keseluruhan proses *planning-executing-adapting*. Organisasi dapat mencapai kinerja terbaiknya apabila memberikan penekanan yang lebih pada implementasi strategi. Survei sebelumnya menyebutkan 70 persen kegagalan bukan karena buruknya strategi, melainkan lebih disebabkan karena buruknya implementasi strategi. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan literatur untuk membuat kebijakan implementasi strategi berbasis *balanced scorecard* di KKP dengan cara memperbaiki atau meningkatkan kualitas strategi yang telah ada.

Penelitian ini dapat terselesaikan atas bantuan banyak pihak. Untuk itu ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Bapak Dr Arif Satria, SP, MSi dan Bapak Dr Ir Agus Maulana, MSM selaku pembimbing, kepada Bapak Dr Ir Tri Heru Prihadi, Kepala Puslitbang Perikanan Budidaya tahun 2014-2015 yang telah memberikan izin untuk melanjutkan studi, Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan BPSDM KKP yang telah memberikan fasilitas dan membiayai tugas belajar selama di SB-IPB, para pegawai KKP yang telah bersedia menjadi responden serta membantu selama pengumpulan data, serta pimpinan dan rekan-rekan pegawai Pusat Penelitian Perikanan KKP. Tak lupa kepada dosen dan karyawan Sekolah Bisnis-IPB, staf perpustakaan dan laboratorium komputer, teman-teman mahasiswa dan terutama angkatan R53 yang banyak membantu memberi masukan, perbaikan serta motivasi. Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada ayahanda M. Mahir Ismail, ibunda tercinta (almarhumah) Sri Hartini, Istriku tersayang Khusnul Hayati Muhajir, serta seluruh keluarga atas dorongan, doa dan kasih sayangnya, serta semua pihak yang tak mungkin disebutkan satu persatu disini. Rasanya tak mungkin penulis mampu membalas segala kebaikan Bapak/Ibu/Saudara dan kawan-kawan semua, teriring doa semoga Allah SWT yang membalasnya. *Billahitaufiq wal hidayah.*

Bogor, Juni 2017

*Muhammad Aris Nurcholis*