

RINGKASAN

MUHAMMAD ARIS NURCHOLIS. Implementasi Strategi Berbasis *Balanced Scorecard* di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Dibimbing oleh ARIF SATRIA dan AGUS MAULANA.

Sejak tahun 2013 Kementerian Kelautan dan Perikanan telah mengimplementasikan manajemen kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam proses penyusunan Rencana Strategis 2010-2014 (revisi) dan renstra 2015-2019. BSC adalah alat manajemen strategi yang dipilih oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk mempercepat proses Reformasi Birokrasi. Berdasarkan laporan kinerja KKP tahun 2015 realisasi nilai RB yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) untuk tahun 2015 adalah 70,51 persen, yang berarti belum menunjukkan peningkatan yang maksimal karena masih jauh dibawah target jangka menengah (2014-2019) yang telah ditetapkan dalam Renstra sebesar 90-100 persen di tahun 2019 sehingga masih perlu upaya komprehensif untuk mencapai angka maksimal tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan evaluasi terhadap implementasi strategi berbasis *balanced scorecard* yang sudah berjalan guna memastikan implementasi strategi sudah baik dan efektif.

Penelitian bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menentukan implementasi strategi dan mengevaluasi implementasi strategi *balanced scorecard* ditinjau dari prinsip-prinsip *Strategy-Focused Organization*, serta melakukan analisis apakah *balanced scorecard* telah dipahami dan digunakan dengan baik oleh para pimpinan dan seluruh pegawai untuk pencapaian strategi organisasi. Penelitian ini menggunakan metode *sequential explanatory research*. Data diambil dari 231 responden pegawai dan dilanjutkan dengan wawancara mendalam terhadap 9 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi di Kementerian Kelautan dan Perikanan ditentukan oleh faktor-faktor kualitas tahapan strategi dan faktor-faktor pendukung implementasi strategi. Diantara faktor-faktor kualitas tahapan strategi, kejelasan indikator kinerja berbasis posisi mempunyai nilai yang paling tinggi dan yang paling rendah nilainya adalah kejelasan penilaian kinerja. Untuk faktor pendukung yang paling menentukan adalah manajemen perubahan, sedangkan faktor pendukung yang masih kurang dan harus diperbaiki adalah dukungan anggaran dan peran unit manajemen strategi. Penelitian juga menyimpulkan bahwa ditinjau dari lima prinsip *Strategy-Focused Organization*, level implementasi *balanced scorecard* untuk pencapaian strategi oleh para pimpinan sudah baik. Namun pemahaman pegawai secara keseluruhan terhadap *balanced scorecard* masih belum baik.

Implikasi manajerial pada tesis ini adalah ditemukannya faktor dukungan keuangan yang masih lemah adalah sebagai akibat penganggaran yang belum sepenuhnya dihubungkan dengan strategi, sehingga perlu dilakukan penyempurnaan model BSC dengan memasukkan perspektif finansial dalam peta strategi KKP. Untuk menghilangkan adanya *people barrier*, KKP harus segera menyempurnakan sistem *reward dan punishment* yang jelas, mengaitkan penilaian kinerja dengan *reward* dan penghargaan lainnya yang didasarkan pada perbedaan diantara pegawai yang berkinerja rendah dan yang berkinerja tinggi. KKP harus

memperkuat peran SMO khususnya peran sebagai arsitek strategi, yaitu yang menetapkan kerangka manajemen strategi dan proses manajemen organisasi, mengubah struktur organisasi, serta fokus bekerja pada proses pengembangan strategi dan koordinasi lintas fungsi proses bisnis untuk mengimplementasikan strategi. Terakhir, implementasi strategi berbasis *balanced scorecard* di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat mendukung upaya peningkatan reformasi birokrasi.

Kata kunci: *balanced scorecard*, implementasi strategi, kementerian kelautan dan perikanan, *strategy-focused organization*.



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