

IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

(Strategy Implementation Based Balanced Scorecard to Improve Performance of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries)

Muhammad Aris Nurcholis¹, Arif Satria², dan Agus Maulana³

¹ Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor,
Jl. Raya Pajajaran Bogor Indonesia 16151, Indonesia,
e-mail: aris53@mma.ipb.ac.id

² Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor,
Jl. Raya Pajajaran Bogor Indonesia 16151, Indonesia,
e-mail: arifsatria@gmail.com

³ Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor,
Jl. Raya Pajajaran Bogor Indonesia 16151, Indonesia

Naskah diterima: 01 Maret 2017

Naskah direvisi: 27 Maret 2017

Naskah diterbitkan: 31 Desember 2017

Abstract

The Ministry of Marine Affairs and Fisheries has established a policy to implement its performance management with balanced scorecard approach since 2013. The approach was particularly applied in the process of designing the ministry's strategic planning. It was a part of bureaucratic reform, which aims to strengthen the institution accountability performance. The study aims to analyze the factors that determine the implementation of balanced scorecard strategy in terms of Strategy-Focused Organization principles. The study also aims to analyze whether the strategy has been fully understood and well used by managers and all employees. This research uses sequential explanatory research method, where data were collected from 231 respondents, followed by in-depth interviews of 9 selected ones. The results show that quality of each stage within the strategy and the factors supporting the implementation determine the success of strategy implementation. The clarity of position-based performance indicator contributes highest among factors within quality stage, while the clarity of performance appraisal gives lowest contribution. The change management program is proved to be the most important determinant within the supporting factors, but it is not supported well by the strategic management unit and the budget structure as well. This study also concludes that in terms of five principles of strategy-focused organization, the management succeeds to implement the balance scorecard. Nevertheless, the employees within staff level do not fully understand the concept of this approach.

Keywords: balanced scorecard, strategy implementation, ministry of marine affairs and fisheries, strategy-focused organization

Abstrak

Dalam rangka melaksanakan amanat reformasi birokrasi khususnya program penguatan akuntabilitas serta dalam rangka meningkatkan kinerja, Kementerian Kelautan dan Perikanan telah menetapkan kebijakan untuk mengimplementasikan manajemen kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam proses penyusunan rencana strategis sejak tahun 2013. 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 penelitian *sequential explanatory research*. Data diambil dari 231 responden pegawai dan dilanjutkan dengan wawancara mendalam terhadap sembilan responden terpilih. 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. Di antara 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 program 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.

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

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2013 Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) telah mengimplementasikan manajemen kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam proses penyusunan Rencana Strategis (renstra) yang berisi langkah - langkah

strategis jangka menengah (KKP, 2015). Dengan telah diterapkannya BSC sebagai suatu alat perencanaan strategi, seluruh pegawai KKP mulai dari pimpinan tinggi (*top* manajemen) sampai dengan level individu telah mempunyai ukuran kinerja yang jelas dengan target yang terukur sehingga diharapkan

kinerja KKP meningkat sesuai dengan harapan *stakeholders*. Penggunaan BSC adalah dalam rangka melaksanakan amanat Reformasi Birokrasi (RB) khususnya program penguatan akuntabilitas dan dalam rangka meningkatkan kinerja, sehingga pelaksanaan reformasi birokrasi harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah.

Berdasarkan laporan kinerja KKP tahun 2015 ternyata 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 di bawah target jangka menengah yang telah ditetapkan dalam renstra sebesar 90-100 persen di tahun 2019. Sehingga masih perlu pengupayaan secara komprehensif untuk mencapai angka maksimal tersebut antara lain dengan memenuhi rekomendasi hasil evaluasi Kemenpan RB, yaitu: peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja organisasi, mengarahkan pencapaian kinerja pada pengembangan pengelolaan kinerja individu, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini perlu didukung dengan rencana aksi untuk meningkatkan beberapa kekurangan pada komponen di atas (KKP, 2016).

Implementasi strategi adalah keseluruhan dari aktivitas-aktivitas dan pilihan-pilihan yang disyaratkan untuk mengeksekusi sebuah rencana strategi, proses di mana tujuan, strategi, dan kebijakan diterjemahkan melalui tindakan pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheelen & Hunger, 2012). Salah satu tujuan yang hendak dicapai dengan implementasi strategi adalah terciptanya sinergi diantara fungsi-fungsi dan unit-unit bisnis (Mahmudi, 2005). Implementasi strategi diperlukan untuk merinci secara lebih tepat dan jelas, bagaimana realisasi sesungguhnya pilihan strategis yang telah diambil. Mekanisme struktur dan administrasi yang sesuai dan dapat dijalankan perlu ditetapkan untuk mengukuhkan arah strategis yang telah dipilih dan memberikan

pedoman dalam mengambil tindakan. Strategi yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif tidak mungkin akan berhasil (Jauch & Glueck, 1995).

Menurut Niven (2008), BSC sebuah strategi tidak akan berhasil menunaikan tugasnya bila faktor yang menghambat implementasi strategi tidak terlebih dahulu diselesaikan. Faktor penghambat itu berupa: hambatan visi, hambatan orang, hambatan manajemen, dan hambatan sumber daya. Darmin (2013) berpendapat bahwa kesuksesan implementasi strategi dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi dan faktor-faktor pendukung implementasi strategi, yang selanjutnya kesuksesan implementasi strategi akan menentukan kesuksesan kinerja organisasi (tabel 1).

Banyak organisasi mengalami kegagalan karena tidak mengimplementasikan strategi dengan baik. Banyak ide besar tidak diikuti dengan strategi implementasinya, sehingga ide besar hanya berhenti sebagai ide tanpa pernah ada realisasinya. Kaplan dan Norton (2001) mengenalkan suatu pendekatan dalam menguji implementasi strategi BSC melalui *Strategy-Focused Organization (SFO)*. Lima prinsip SFO membantu pengelola kinerja dalam melakukan *assessment* organisasi dan individu. Berdasarkan lima prinsip SFO dapat dilakukan evaluasi mengenai level implementasi sistem manajemen kinerja BSC.

BSC adalah sebuah pendekatan terhadap manajemen strategi yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pada awal mulanya BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang semula hanya diukur dari perspektif keuangan kemudian berkembang luas menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran, dan pertumbuhan. Dengan BSC visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di lapangan dan salah satu alat manajemen yang membantu banyak organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Perspektif finansial bagi organisasi bisnis

Tabel 1. Faktor-faktor yang Menentukan Keberhasilan Implementasi Strategi

Faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi	Faktor-faktor pendukung implementasi strategi
1. Kejelasan misi dan visi organisasi	1. Dukungan keuangan
2. Kejelasan indikator kinerja organisasi	2. Kepemimpinan
3. Kejelasan indikator kinerja berbasis posisi	3. Dukungan struktur organisasi
4. Implementasi penetapan target	4. Kompetensi SDM
5. Kejelasan rencana kerja	5. Budaya organisasi
6. Kejelasan penilaian kinerja	6. Perbaikan proses
7. Implementasi sistem kontrol dan monitor	7. Teknologi informasi
	8. Program manajemen perubahan
	9. Unit manajemen strategi

Sumber: Darmin, 2013.

merupakan fokus bagi tujuan dan ukuran semua perspektif sehingga ditempatkan di posisi paling atas. Namun bagi organisasi pemerintah, keberhasilan tujuan finansial bukanlah tujuan utama, tetapi pada pencapaian tujuan yang berfokus kepada *customer* atau konstituen, sehingga perspektif *customer* atau konstituen ditempatkan pada posisi teratas.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis faktor-faktor yang menentukan dalam implementasi strategi pada KKP, (2) Mengevaluasi implementasi BSC di KKP jika ditinjau dari prinsip-prinsip organisasi yang berfokus pada strategi (*Strategy-Focused Organization*), dan (3) Menganalisis apakah BSC telah dipahami dan digunakan dengan baik oleh para pimpinan dan pegawai KKP untuk pencapaian strategi organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menekankan pentingnya implementasi strategi. Aaltonen dan Ikavalko (2002) menyebutkan tiga faktor penentu kesuksesan implementasi strategi, yaitu: bagaimana strategi dikomunikasikan, identifikasi dan dukungan pelaku strategis, dan struktur dan sistem yang diselaraskan dengan strategi. Al-Ghamdi (2015) mengidentifikasi tujuh masalah implementasi strategi yang paling sering muncul yaitu: pelatihan dan instruksi yang diberikan ke bawahan tidak cukup, pegawai tidak diukur atau tidak diberikan *reward* untuk melaksanakan rencana, waktu pelaksanaan melebihi dari yang direncanakan, perubahan dalam para penanggung jawab kunci tidak terdefiniskan secara jelas, aktivitas persaingan yang mengalihkan perhatian dari mengimplementasikan keputusan, penyimpangan dari tujuan awal, dan terakhir adalah kurangnya pemahaman pada aturan atau struktur organisasi dan desain dalam proses pelaksanaan.

Sedangkan penelitian implementasi BSC antara lain oleh Griffiths (2003) yang meneliti penerapan BSC di pemerintahan New Zealand menyimpulkan: (1) ketidakkonsistenan tujuan pengukuran kinerja dan kompensasi para manajer dan staf dikaitkan dengan pengukuran BSC, (2) meskipun organisasi telah membuat kemajuan secara substansi dalam mencapai tujuan, namun tidak secara eksplisit mengintegrasikan BSC ke dalam perencanaan strategis dan proses penganggaran, dan (3) organisasi dalam kasus ini, tidak menggunakan BSC untuk memperkaya *strategic feedback and learning*. Ching dan Chang (2004) mengidentifikasi beberapa penyebab gagalnya implementasi BSC pada pemerintahan daerah di Amerika Serikat dan Kanada, yaitu: Kurangnya informasi yang dibangun untuk mendukung BSC, dukungan *top* manajemen yang tidak memadai, manajemen terlalu sibuk menangani masalah - masalah jangka pendek, kurangnya

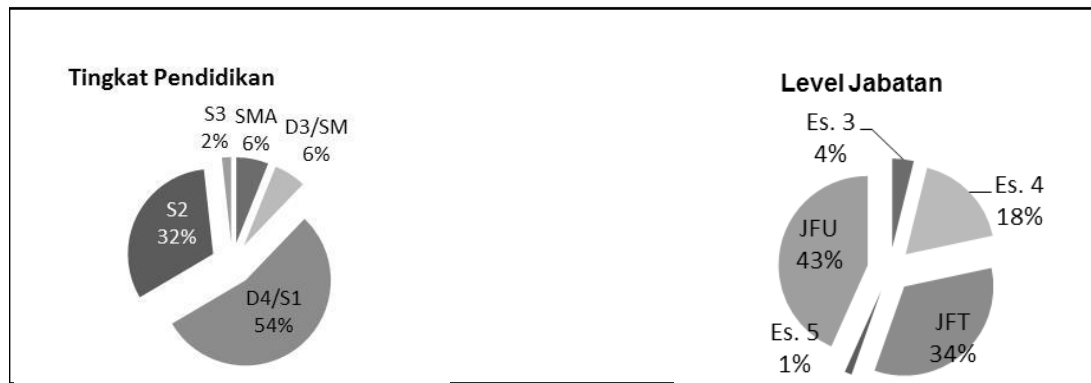
keterkaitan BSC dengan *reward* bagi pegawai dan resistensi organisasi terhadap perubahan. Atkinson (2005), mengidentifikasi isu-isu implementasi strategi dalam BSC yaitu: (1) komunikasi yang efektif yang dapat membimbing dan memahami peran semua *stakeholder* termasuk didalamnya peran *middle* manajer, dan (2) memperjelas prioritas dan meningkatkan koordinasi lintas fungsi, bisnis dan batas-batas.

Hasil penelitian Soebroto (2010) pada Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan (Kemenkeu) menyarankan agar BSC lebih dikomunikasikan secara efektif kepada pegawai. Hastiana (2013) yang menggunakan pendekatan SFO dalam penelitiannya menyimpulkan salah satu hal yang menyebabkan kurang maksimalnya implementasi BSC untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah masalah ketidakjelasan *reward*. Pushaka (2012) menemukan faktor-faktor utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi BSC pada Kementerian Keuangan RI menggunakan SFO. Kesimpulannya adalah adanya *monitoring* dan *review*, arahan dan motivasi terhadap pencapaian kinerja, serta sinergi antara atasan dengan pengelola Indikator Kinerja Utama dalam pengelolaan kinerja. Yalrestiarini (2013) mengidentifikasi faktor-faktor yang menunjang keberhasilan penerapan BSC di Kemenkeu, yaitu: peranan *top* manajemen, kejelasan visi-misi level unit organisasi, komunikasi, *employee engagement*, *reward* dan *punishment* berbasis kinerja individu, sarana dan prasarana yang memadai dan peranan organisasi meningkatkan kompetensi pegawai. Penelitian Tri (2014) menemukan hambatan yang dihadapi adalah kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang BSC, serta BSC hanya diintegrasikan dengan sistem *reward* yang didasarkan pada pencapaian kinerja organisasi tanpa melihat kinerja individu.

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini mencoba melakukan analisis atas implementasi strategi pada lembaga pemerintah yang telah menerapkan BSC sebagai alat pengukuran kinerja dan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategi, menggunakan pendekatan model Darmin dan model 5-SFO.

METODE

Penelitian dilaksanakan di kantor pusat KKP di Jakarta dan kantor satuan-satuan kerja di luar Jakarta pada bulan Juli-Desember 2016. Populasi adalah seluruh pegawai KKP berjumlah 10.465 orang. Metode yang digunakan adalah penelitian gabungan (*mixed research*) kuantitatif-kualitatif dengan pendekatan strategi eksplanatoris sekuensial. Penelitian kuantitatif menekankan pada penilaian numerik atas fenomena yang dipelajari sedangkan pendekatan kualitatif



Sumber: Hasil Kuesioner, 2017.

Gambar 1. Profil Responden

menekankan pada pembangunan naratif atau deskripsi tekstual atas fenomena yang diteliti.

Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner, sampel diambil secara proporsional dengan metode *stratified sampling* dengan memerhatikan keterwakilan dari setiap unit eselon I dan level jabatan. Jumlah sampel didapatkan sebanyak 231 dengan menggunakan tabel Isaac dan Michael (Sugiyono, 2014) dan diisi sendiri oleh responden. Pernyataan atau indikator pada kuesioner menggunakan skala Likert 1-5 yang diuji kevalidan dan reliabilitasnya dengan *software* SPSS Ver.16. Untuk memperoleh gambaran lebih mendalam dan mengonfirmasi hasil kuesioner, dilakukan metode *depth interview* terhadap responden yang dipilih dengan *purposive sampling* sebanyak delapan responden internal KKP dan satu responden eksternal(konsultan BSC). Untuk menginterpretasikan hasil dari analisis rata-rata terhadap tingkat kepentingan atribut digunakan rentang skala lima tingkat yaitu: sangat jelek (1,0–1,8), jelek (>1,8–2,6), cukup baik (>2,6–3,4), baik (>3,4–4,2), sangat baik (>4,2–5). Analisis yang digunakan adalah model Darmin (2013). Variabel model Darmin terdiri dari

16 sub variabel (Tabel 1) serta untuk model 5-SFO menggunakan lima variabel yaitu: SFO-1 (memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif), SFO-2 (menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional), SFO-3 (menyelaraskan organisasi dengan strategi), SFO-4 (memotivasi untuk membuat strategi menjadi tugas setiap pegawai), dan SFO-5 (mengatur untuk membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden laki-laki mendominasi pengisian survei kuesioner ini sebanyak 61 persen, sedangkan responden perempuan sebesar 39 persen. Komposisi tingkat pendidikan dan level jabatan dapat dilihat pada Gambar 1.

Sedangkan untuk komposisi sampel berdasarkan keterwakilan unit kerja eselon 1 dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil Analisis Rerataan Skor

Berdasarkan jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden, diperoleh hasil rerataan skor untuk

Tabel 2. Komposisi Sampel Berdasarkan Keterwakilan pada Unit Kerja Eselon 1

No	Unit Kerja Eselon 1	Singkatan	Populasi	% Populasi	Sampel	% Sampel
1	Sekretariat Jenderal	SET	583	5,6	14	6
2	Inspektorat Jenderal	ITJ	206	2,0	8	3
3	Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap	PT	1.470	14,1	31	13
4	Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya	PB	1.510	14,4	21	9
5	Direktorat Jenderal Peningkatan Daya Saing	PDS	397	3,8	20	9
6	Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut	PRL	552	5,3	13	6
7	Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan	PSD	931	8,9	15	6
8	Badan Penelitian dan Pengembangan Kelautan dan Perikanan	BPP	1.339	12,8	42	18
9	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	BPS	1.818	17,4	44	19
10	Badan Karantina Ikan dan Pengendalian Mutu	BKI	1.659	15,9	23	10
	Jumlah		10.465	100	231	100

Sumber: KKP, 2016 (diolah).

Tabel 3. Hasil Analisis Faktor-faktor Kualitas Tahapan Implementasi Strategi

No	Variabel	SET	ITJ	PT	PB	PRL	PDS	PSD	BPS	BPP	BKI	KKP
1	Kejelasan visi dan misi organisasi	3,69	3,40	3,77	3,70	3,49	3,73	3,44	3,59	3,34	3,58	3,57
2	Kejelasan indikator kinerja organisasi	3,77	3,92	3,94	4,03	3,67	3,69	3,66	3,65	3,44	3,72	3,71
3	Kejelasan indikator kinerja berbasis posisi	3,87	3,40	3,88	3,93	3,63	3,76	3,64	3,71	3,62	3,77	3,74
4	Implementasi penetapan target	3,61	3,66	3,62	3,71	3,58	3,48	3,42	3,58	3,50	3,78	3,59
5	Kejelasan rencana kerja	3,54	2,88	3,53	3,69	3,60	3,39	3,31	3,40	3,40	3,37	3,44
6	Kejelasan penilaian kinerja	2,96	2,28	3,16	3,45	2,87	2,61	2,86	3,03	2,99	3,13	3,19
7	Implementasi sistem kontrol dan monitor per unit kerja	3,48	3,33	3,84	3,52	3,67	3,60	3,40	3,64	3,52	3,58	3,59
		3,56	3,27	3,68	3,72	3,50	3,46	3,39	3,51	3,40	3,56	3,55

Sumber: Hasil Analisis, 2017.

KKP secara keseluruhan dan skor masing-masing unit kerja eselon I. Skor level implementasi strategi KKP ditunjukkan oleh Tabel 3 dan Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 3, diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Secara agregat, kualitas tahapan implementasi strategi di KKP berada pada predikat BAIK yang ditunjukkan dengan skor 3,55 (rentang >3,4 -4,2), (2) Apabila kualitas tahapan implementasi strategi dilihat berdasarkan unit kerja eselon I, maka semua eselon I sudah mencapai predikat BAIK kecuali ITJ, PSD, dan BPP. Masih ada enam unit kerja yang kualitas tahapan implementasi strateginya di bawah rata-rata KKP sebesar <3,55. Skor kualitas tahapan implementasi strategi yang tertinggi adalah faktor kejelasan indikator kinerja berbasis posisi. Ini berarti kemampuan KKP untuk menurunkan indikator keberhasilan level kementerian sampai ke level individual pegawai sudah baik. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari implementasi BSC. Sedangkan yang paling rendah adalah faktor kejelasan penilaian

kinerja, yang menandakan kemampuan KKP menjalankan sistem untuk menghubungkan kinerja pegawai dengan *reward and punishment* belum baik (adanya *people barrier*).

Berdasarkan perhitungan faktor-faktor pendukung implementasi strategi pada Tabel 4, diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Secara agregat, semua faktor-faktor pendukung implementasi strategi di KKP berada pada predikat BAIK yang ditunjukkan dengan skor 3,51 (rentang >3,4 - 4,2). (2) Apabila faktor-faktor pendukung implementasi strategi dilihat berdasarkan unit kerja eselon I, maka semua eselon I sudah mencapai predikat BAIK, kecuali Itjen. Masih ada lima unit kerja yang kualitas tahapan implementasi strateginya di bawah rata-rata KKP sebesar <3,51. Hasil skor faktor-faktor pendukung implementasi strategi yang tertinggi adalah faktor program manajemen perubahan. Sedangkan yang paling rendah adalah faktor dukungan keuangan dan unit manajemen strategi, yang berarti belum cukup

Tabel 4. Hasil Faktor-faktor Pendukung Implementasi Strategi

No	Variabel	SET	ITJ	PT	PB	PRL	PDS	PSD	BPS	BPP	BKI	KKP
1	Dukungan keuangan	3,43	3,19	3,52	3,36	2,98	3,39	3,38	3,24	3,13	3,15	3,05
2	Kepemimpinan	3,54	3,02	3,90	3,62	3,67	3,64	3,16	3,47	3,48	3,66	3,57
3	Struktur organisasi	3,42	3,31	3,79	3,43	3,45	3,64	3,31	3,53	3,50	3,52	3,53
4	Kompetensi SDM	3,18	3,54	3,69	3,25	3,37	3,57	3,44	3,39	3,43	3,68	3,47
5	Budaya organisasi	3,54	3,69	3,94	3,76	3,64	3,79	3,63	3,56	3,36	3,59	3,62
6	Perbaikan proses	3,65	3,50	3,81	3,89	3,70	3,73	3,61	3,61	3,56	3,78	3,69
7	Teknologi informasi	3,72	3,21	3,83	3,83	3,59	3,55	3,63	3,62	3,58	3,74	3,66
8	Program manajemen perubahan	3,74	3,63	3,90	3,75	3,78	3,86	3,75	3,74	3,65	3,77	3,76
9	Unit manajemen strategi per unit kerja	3,65	3,25	3,60	3,69	3,29	3,21	3,03	3,31	3,45	3,48	3,24
		3,54	3,37	3,77	3,62	3,50	3,60	3,44	3,50	3,46	3,60	3,51

Sumber: Hasil Analisis, 2017.

memadainya KKP dalam menyediakan anggaran untuk mendukung unit kerja maupun satuan kerja untuk mengimplementasikan strateginya, serta unit manajemen strategi yang belum berfungsi optimal.

Pembahasan

Analisis Kualitas Tahapan Implementasi Strategi

1. Kejelasan Visi dan Misi Organisasi

Dari skor sebesar 3,57 yang menunjukkan pegawai sudah jelas dan paham visi dan misi KKP. Tingkat pemahaman terhadap visi-misi yang baik ini dikarenakan visi dan misi KKP cukup singkat dan mudah diingat, yaitu “mewujudkan sektor kelautan dan perikanan Indonesia yang mandiri, maju, kuat, dan berbasis kepentingan nasional.

Misi KKP yang berjumlah tiga yaitu *kedaulatan-keberlanjutan-kesejahteraan*, juga sangat singkat dan mudah diingat. Namun demikian penelitian mendapati bahwa visi dan misi KKP kurang dikomunikasikan ke semua pegawai. Ini menunjukkan sebenarnya KKP telah membuat visi dan misi yang jelas dan menantang, namun dalam mengkomunikasikannya ke seluruh pegawai masih lemah sehingga kurang berdampak optimal pada peningkatan kualitas tahapan implementasi strategi organisasi.

Menurut Kotter (1996) visi-misi yang tidak dikomunikasikan dengan baik ke seluruh elemen yang terkait di dalamnya menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam melakukan perubahan besar. Mengkomunikasikan visi-misi organisasi secara efektif bisa dilakukan melalui *multiple forums* yaitu rapat-rapat besar dan kecil, memo dan terbitan berkala, interaksi formal dan informal. Ditambahkan oleh Darmin (2013) bahwa tugas utama *top management* dalam mengkomunikasikan visi dan misi adalah menasar aspek rasional pemahaman visi dan misi pegawai, kemudian aspek psikologis terkait penghayatan visi dan misi (emosional), sehingga memunculkan aspek perilaku (*behavioural*) pelaksanaan visi-misi. Penyampaian visi-misi organisasi kepada pegawai perlu mencapai tingkat penghayatan, tidak hanya terbatas pada hafalan. Penyampaian visi-misi organisasi agar dipahami oleh pegawai perlu dilakukan namun jauh lebih penting adalah menyampaikan proses bagaimana terbangunnya visi-misi organisasi, superstruktur organisasi, atau strategi yang intens yang telah dikembangkan organisasi.

2. Kejelasan Indikator Kinerja Organisasi

Dari hasil skor di atas sebesar 3,71 menunjukkan KKP sudah baik dalam menetapkan indikator kinerja organisasi yang jelas, menyelaraskannya dengan indikator keberhasilan unit organisasi dan memastikan setiap pegawai memahami peran

dan kontribusi untuk mencapainya. Juga didapati seluruh sasaran strategis telah dimasukkan ke dalam peta strategisnya dan indikator kinerja utama (IKU) sudah ditetapkan berdasarkan sasaran strategis. Untuk keselarasan IKU, ditemukan sudah adanya keselarasan antara IKU pegawai dengan IKU atasan langsung, serta IKU unit kerja di atasnya. Sedangkan IKU pada jabatan-jabatan fungsional di unit kerja pegawai telah selaras dengan IKU pada bagian/bidang struktural. Baiknya skor pada indikator-indikator ini merupakan konsekuensi logis dari implementasi BSC sehingga *strategy map* sudah dibangun pada level kementerian dan kemudian di-*cascading* sampai level eselon 4 dan individu. Penelitian ini juga menemukan pemahaman pegawai terhadap indikator kinerja level kementerian dengan predikat yang lebih rendah dari pemahaman terhadap indikator kinerja level unit kerja dan satker.

3. Kejelasan Indikator Kinerja Berbasis Posisi

Didapatkan skor rerata 3,74 yang berarti kemampuan organisasi untuk menurunkan indikator keberhasilan level kementerian sampai ke level individual pegawai sudah baik. IKU sudah dibuat secara tertulis, setiap pegawai sudah mempunyai rencana kerja tertulis disertai indikator dan target yang harus dicapai, dan sudah ada mekanisme pelaporan. Baiknya skor pada indikator-indikator ini merupakan konsekuensi logis implementasi BSC sehingga *cascading* sudah dilakukan hingga level individu. Penerapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) Indonesia juga turut mendukung indikator ini.

Hasil ini juga menandakan KKP telah berhasil “membuat strategi menjadi pekerjaan setiap orang” (*make strategy everyone’s job*) sesuai prinsip *SFO*. Menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC digunakan untuk mengkomunikasikan strategi ke seluruh individu dalam organisasi melalui *cascading*. *Cascading* atau disebut juga sebagai *vertical alignment* merupakan proses pengembangan BSC ke setiap level dalam organisasi (Niven, 2008). Bahkan *cascading* harus dilakukan sampai level individu (*personal balanced scorecard*), sehingga setiap tindakan individu akan dapat selaras dengan strategi organisasi untuk mencapai visi-misi organisasi.

4. Implementasi Penetapan Target

Skor rerata sebesar 3,59 menandakan sudah baiknya kemampuan organisasi untuk membuat pegawai menerima kondisi penetapan pengukuran pencapaian target kinerja yang jelas dengan level yang tinggi dan menantang. Pegawai sudah terbiasa bekerja dalam target kinerja yang tinggi/menantang, target kinerja yang ditetapkan sesuai dengan sasaran strategis dan realistis, serta inisiatif strategis yang

ada sudah relevan untuk mendukung pencapaian target kinerja. Target yang tidak jelas merupakan masalah dalam implementasi strategi, sedangkan target yang menantang merupakan salah satu faktor sukses implementasi strategi. Oleh karena itu organisasi harus menetapkan target pada level yang tinggi dan menantang. Target yang menantang adalah target yang terentang optimal (*stretching target*), yaitu target yang hanya dapat dicapai jika terjadi keadaan perubahan pola pikir, pola sikap dan pola perilaku pada individu pegawai, unit kerja, atau perusahaan yang baru yang berbeda dengan saat ini (Darmin, 2013).

5. Kejelasan Rencana Kerja

Skor rerata 3,44 pada sub variabel ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk menyelaraskan program kerja secara vertikal dan horisontal untuk menghasilkan program kerja perbaikan untuk mencapai target kinerja, atau menutup kesenjangan kinerja sudah baik.

Namun demikian, berdasar hasil evaluasi yang telah dilakukan internal KKP, diidentifikasi adanya duplikasi fungsi antar unit organisasi di lingkungan KKP maupun dengan instansi lain, ketidaksesuaian jenjang organisasi, satuan organisasi yang berbeda fungsi namun ditempatkan dalam satu kelompok, sehingga membawa konsekuensi dan tuntutan akan perlunya organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk itu, penataan dan penguatan organisasi sangat diperlukan untuk menjawab semua tantangan yang ada di masyarakat (KKP, 2016).

6. Kejelasan Penilaian Kinerja

Dilihat pada indikator kejelasan penilaian kinerja hasil skor keseluruhan sebesar 3,19 (cukup), menunjukkan masih adanya hambatan implementasi berupa *people barrier* (Niven, 2008). Walaupun sistem penilaian kinerja secara rutin di mana evaluasi pegawai benar-benar berbasis kinerja pegawai telah berjalan dengan baik namun sistem pemberian tunjangan (kinerja) pegawai belum berjalan baik, belum diterapkan perbedaan yang mencolok besarnya tunjangan kinerja diantara pegawai yang berkinerja rendah dan berkinerja tinggi. Sebagian besar pegawai berpendapat pemberian tunjangan kinerja lebih banyak didasarkan pada presensi/absensi, bukan karena prestasi kerjanya.

Kemampuan organisasi menjalankan sistem untuk menghubungkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan penghargaan/*reward* individual pegawai merupakan faktor utama untuk meningkatkan kualitas tahapan implementasi strategi. BSC sebagai sistem manajemen strategis mampu menghubungkan strategi jangka panjang dengan tindakan jangka pendek

melalui proses manajemen. Salah satunya dengan menghubungkan antara *reward* dengan pencapaian target kinerja yang dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja sesuai target yang ditetapkan.

Al-Ghamdi (2015) berpendapat bahwa manajemen organisasi harus mengaitkan kinerja karyawan selama tahapan implementasi dengan keseluruhan sistem *reward* dan kompensasi dalam organisasi. Kurangnya keterkaitan BSC dengan *reward* bagi pegawai menjadi alasan tidak berhasilnya implementasi strategi pada organisasi pemerintah (Ching & Chang, 2004). Senada pula dengan Yalastiarini (2013) yang menyimpulkan sistem *reward* dan insentif yang belum baik serta sistem *punishment* yang belum diterapkan dan dihubungkan dengan kinerja, menjadi kendala implementasi BSC pada organisasi pemerintah. Pemberian *reward* selain dalam bentuk finansial berupa gaji maupun tunjangan juga dapat berupa non-finansial berupa promosi jabatan, kesempatan mengikuti pendidikan atau pelatihan, maupun pemberian gelar ataupun keistimewaan tertentu (Moeljono, 2003).

7. Implementasi Sistem Kontrol dan Monitor

Pernyataan indikator pada sub variabel implementasi sistem kontrol dan monitor didapatkan skor sebesar 3,59. Ini berarti secara keseluruhan, KKP sudah memiliki kemampuan untuk membangun sistem kontrol dan monitor kinerja yang detail, dengan sistem pengendalian yang menyeluruh untuk menguji dan memperbaiki strategi melalui dukungan teknologi informasi. Hal ini antara lain didukung adanya sistem pelaporan SKP secara *online* setiap tiga bulan sebagai syarat pencairan tunjangan kinerja. Adanya bagian monitoring dan evaluasi (monev) yang bertugas memonitor dan meminta laporan setiap bulan juga mendukung.

Mahmudi (2005) menjelaskan pentingnya sistem kontrol dan monitor yaitu bahwa ketidakberhasilan implementasi strategi terjadi ketika tidak dilakukan monitoring atau pengendalian yang memadai sehingga terjadi banyak penyimpangan. Terdapat hubungan yang erat antara proses pengendalian dengan struktur organisasi sebagai struktur pengendali. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, organisasi harus menciptakan koherensi antar elemen dalam sistem pengendalian manajemen yaitu koherensi antar elemen dalam proses pengendalian manajemen dan kesesuaian antara proses pengendalian manajemen dengan struktur pengendalian manajemen. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi menyesuaikan desain struktur organisasi dengan strategi yang dipilihnya. Struktur organisasi yang merupakan bagian dari struktur pengendalian

manajemen, sedangkan organisasi merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen. Hal tersebut menunjukkan perlunya kesesuaian antara struktur pengendalian dengan proses pengendalian manajemen.

8. Dukungan Keuangan

Skor rerata sebesar 3,05 menunjukkan belum cukup memadainya KKP dalam menyediakan anggaran untuk mendukung unit kerja maupun satuan kerja untuk mengimplementasikan strateginya. Dengan kata lain strategi yang telah direncanakan satuan/unit kerja tidak didukung anggaran yang memadai. Hal ini sejalan dengan dengan temuan Griffiths (2003), organisasi tidak secara eksplisit mengintegrasikan BSC ke dalam perencanaan strategis dan proses penganggaran, meskipun organisasi telah membuat kemajuan secara substansi mencapai tujuan. Penganggaran tidak sepenuhnya dikaitkan dengan strategi, walaupun telah ada proses-proses perencanaan anggaran untuk program tetapi terjadi perubahan/pemotongan anggaran/APBN secara nasional. Meskipun anggaran yang dipotong untuk *stakeholder* berusaha diminimalkan, tetap saja memengaruhi keberhasilan program-program yang telah direncanakan. Seringnya revisi menandakan implementasi strategi yang kurang berkualitas.

Sebagai lembaga pemerintah, sumber keuangan KKP berasal dari anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) yang penggunaannya memerlukan persetujuan parlemen serta proses penyusunannya terkait lembaga pemerintah yang lain (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas dan Kemenkeu). *Top* manajemen mempunyai tugas agar proses-proses tersebut berjalan baik sehingga anggaran tersedia untuk membiayai rencana strategi yang telah disusun dalam unit-unit kerjanya. *Top* manajemen harus mempunyai hubungan yang baik dan mampu meyakinkan lembaga-lembaga itu. Menurut Kaplan dan Grossman (2010), cara meyakinkan adalah dengan menyediakan informasi data kinerja yang terpercaya dan menjaga akuntabilitas organisasi disertai manfaat yang diterima masyarakat kelautan perikanan sebagai konstituen utama KKP.

Menurut Ching dan Chang (2004) dukungan sumber daya keuangan merupakan salah satu pendukung keberhasilan implementasi strategi. Minimnya anggaran yang disediakan oleh organisasi dan tidak tersedianya sumber daya yang cukup akan memengaruhi implementasi strategi. Dukungan anggaran yang memadai memungkinkan alokasi sumber daya dengan baik, membiayai program, melatih pegawai, membiayai program TI, atau memperbaiki sistem manajemen. Setelah memiliki anggaran yang memadai, pilihan *top* manajemen

mengalokasikan anggaran untuk mengimplementasikan strategi yang ada melalui pendekatan BSC. Menurut Niven (2008), kurangnya dukungan anggaran merupakan suatu *resource barrier* (hambatan sumberdaya) di mana strategi yang sudah dirancang organisasi tidak didukung dengan anggaran yang memadai. *Resource barrier* juga terjadi apabila proses pembuatan strategi dan anggaran dilakukan terpisah oleh dua bagian berbeda.

9. Dukungan Kepemimpinan

Pada faktor dukungan kepemimpinan, diperoleh skor sebesar 3,66. Ini bisa diartikan bahwa secara keseluruhan kemampuan para pimpinan di KKP untuk memberikan dukungan dan komitmen yang kuat untuk memimpin, menjalankan dan mengevaluasi implementasi strategi organisasi sudah baik.

Para pemimpin/pejabat di unit kerja/satker terlibat secara aktif dalam mendukung kegiatan tim pengelola kinerja/SMO, namun peranan dalam memimpin, menjalankan dan mengevaluasi implementasi strategi organisasi belum ditunjukkan dengan cukup baik. Ditemukan juga bahwa peran *middle* manajer/atasan langsung (pejabat eselon 3 dan 4) peranan dalam memotivasi bawahannya untuk mencapai target kinerja sudah cukup baik, juga sudah baik dalam bertugas memotivasi bawahannya untuk mencapai target kinerja, serta melakukan monitoring dan reuiu terhadap capaian kinerja bawahannya.

Aaltonen dan Ikavalko (2002) menyatakan pentingnya peranan *middle* manajer dalam mengkomunikasikan strategi. *Middle* manajer bertanggung jawab meneruskan aliran informasi strategis dan memastikan pemahaman pada strategi pada bawahannya. Dalam proses ini, komunikasi informal diantara atasan dan bawahan dianggap lebih penting daripada strategi komunikasi formal. Komunikasi yang cukup tidak menjamin suksesnya implementasi, namun interpretasi, penerimaan, dan adopsi diantara implementator adalah penting. Pemahaman terhadap strategi yang kurang memadai menjadi salah satu penghambat implementasi strategi. Tentang peranan pimpinan unit kerja dalam memberikan arahan strategi pencapaian visi-misi organisasi yang masih kurang, masih terkait dengan temuan diawal di mana visi dan misi kurang dikomunikasikan ke semua pegawai. Dalam hal ini Kasperskaya (2008) menambahkan bahwa pada lembaga pemerintah, BSC hanya dipahami oleh sedikit manajer senior yang terlibat dalam program. Sedangkan *middle* manajer walaupun memberikan dukungan tetapi sebenarnya kurang memahami BSC serta keterkaitannya dengan rencana strategis organisasi. Sejalan dengan penelitian Norlaila *et al.* (2013) yang juga menekankan peranan dukungan

senior manajemen sebagai penentu keberhasilan implementasi BSC.

10. Dukungan Struktur Organisasi

Skor 3,53 pada sub variabel dukungan struktur organisasi menunjukkan bahwa sudah baiknya kemampuan KKP membuat struktur organisasi yang paling mendukung proses kerja sesuai dengan kebutuhan strategi yang dijalankan. Dengan penerapan BSC sejak 2013 memaksa manajemen KKP melakukan proses-proses penataan struktur agar organisasi kementerian dan unit kerja/satker dibawahnya mencerminkan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang jelas guna mendukung implementasi strategi KKP. Dalam tahun 2014-2016 dilakukan restrukturisasi berupa perampingan struktur eselon 1 sampai dengan eselon 4 dan penambahan jabatan fungsional tertentu (JFT) sehingga komposisi jabatan pegawai menuju organisasi ideal yang miskin struktur tetapi kaya fungsi.

Beberapa penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara struktur organisasi dengan strategi. Penelitian Al-Ghamdi (2015) menyebutkan kurangnya pemahaman terhadap peran struktur organisasi dan desain dalam proses eksekusi menghambat implementasi strategi. Untuk mengatasi itu, manajemen harus menyelaraskan struktur organisasinya dengan strateginya dalam rangka memperkaya efektifitas komunikasi dan koordinasi selama proses implementasi. Menurut Mahmudi (2005) organisasi yang memiliki kinerja tinggi menyesuaikan desain struktur organisasi dengan strategi yang dipilihnya. Struktur organisasi merupakan bagian dari struktur pengendalian manajemen, sedangkan organisasi merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen. Hal tersebut menunjukkan perlunya kesesuaian antara struktur pengendalian dengan proses pengendalian manajemen.

11. Kompetensi SDM

Pada indikator kompetensi SDM didapatkan skor rerata sebesar 3,47. Hal ini menandakan cukup baiknya kemampuan untuk membangun sistem peningkatan kompetensi SDM agar ketrampilan manajemen dan fungsional yang dibutuhkan melaksanakan strategi dengan cepat. Antara kompetensi pegawai dan jabatan/tugas pegawai sudah sesuai, namun ditemukan bahwa kegiatan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang diikuti pegawai belum sesuai dengan kebutuhan strategi organisasi. Selain itu para pimpinan/pejabat dalam memberikan komitmen dan dukungan (pendanaan, waktu, dan ide) untuk peningkatan kompetensi SDM masih belum baik.

KKP telah mengembangkan jabatan fungsional dan penyusunan aturan di KKP untuk lelang terbuka penempatan posisi jabatan struktural. Dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, KKP mendorong penambahan JFT dan pengurangan JFU. Dalam sistem BSC KKP indeks kompetensi dan integritas masuk dalam perspektif *learning and growth*. Indeks kompetensi berasal dari hasil *assesment* sedangkan variabel integritas pegawai diambil dari nilai SKP, tingkat kehadiran pegawai, dan kepatuhan penyampaian Laporan Hasil Kekayaan Aparatur Sipil Negara/Pejabat Negara (LHKASN/LHKPN). Upaya yang dilakukan tersebut sebagai bagian meningkatkan reformasi birokrasi (KKP, 2016)

Dalam sistem BSC, komitmen dan dukungan pimpinan untuk peningkatan kompetensi pegawai sangat penting karena pegawai dipandang sebagai *human capital* yang merupakan hasil kali kapabilitas pegawai dan komitmen pegawai. Dengan demikian jika organisasi ingin melipatgandakan kinerja pegawai, harus dilakukan peningkatan kualitas kapabilitas dan komitmen pegawai (Mulyadi, 2007). Karenanya kapabilitas juga erat hubungannya dengan kompetensi. Pegawai yang kompeten adalah pegawai yang kapabel, sebagaimana tim yang kompeten adalah tim yang kapabel dan organisasi yang kompeten adalah organisasi yang kapabel. Hubungan kompetensi dengan kapabilitas ini membuat kompetensi berkaitan erat dengan menuntaskan pekerjaan. Dalam konteks manajemen modern kompetensi adalah segala sesuatu mengenai penciptaan nilai tambah (*adding value*). Hamel dan Prahalad (1990) menyatakan bahwa organisasi yang bisa bertahan di dunia industri yang mudah berubah saat ini adalah yang mampu memelihara dan mengembangkan kompetensi intinya (*core competence*). Kompetensi harus mampu menjawab kebutuhan akan peran dan tanggung jawab pekerjaan. Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi yang sesungguhnya adalah menerapkannya pada fungsi seleksi dan rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, penilaian kinerja, *assessment*, perencanaan karir dan kompensasi karyawan sekaligus.

12. Budaya Organisasi

Pada sub variabel dukungan budaya organisasi (3,62), menunjukkan KKP telah mempunyai nilai budaya organisasi yang kuat untuk mendukung implementasi strategi. Penelitian Widyastuti (2009) dalam kasus kementerian PPN/Bappenas menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kualitas pelayanan.

Usaha yang dilakukan KKP untuk membangun budaya organisasi yang baik sekaligus bagian dari program percepatan RB khususnya program

peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparat antara lain dengan menerapkan *assessment* atau lelang terbuka untuk jabatan-jabatan struktural mulai eselon 1 sampai dengan eselon 4. Bahkan untuk pejabat eselon 1 (pimpinan tinggi madya) bisa diikuti oleh PNS, aktivis Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau pihak swasta dari luar KKP. Program ini memaksa para PNS yang ingin menduduki jabatan pimpinan bersaing secara sehat dengan sesama PNS KKP maupun dengan pihak di luar KKP. Sedangkan untuk membangun budaya anti korupsi antara lain dilaksanakan dengan program *mind set* dan *culture set* berupa Pencanangan Zona Integritas, Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Bebas Korupsi, Bersih dan Melayani (WBBM).

Budaya organisasi tidak bisa terlepas dari kompetensi SDM, karena obyek dan subyek budaya adalah manusia-manusia yang ada di organisasi itu. Untuk menciptakan SDM yang kompeten dan mempunyai integritas tinggi diperlukan aturan baku yang disebut budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi (Moeljono, 2005). Aturan yang telah dibakukan itu berupa pernyataan-pernyataan filosofis yang mengikat seluruh pegawai dan pimpinan organisasi sehingga akan memunculkan sikap dan perilaku yang diharapkan. Kotter dan Heskett dalam Moeljono (2003) menyatakan bahwa gaya dan nilai-nilai suatu budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah walaupun ada pergantian pucuk pimpinan karena akar-akarnya sudah mendalam. Budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dalam jangka panjang. Adanya budaya yang kuat pada organisasi akan meminimalkan adanya penyimpangan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang tidak terduga.

13. Perbaikan Proses

Pada sub variabel perbaikan proses, diperoleh skor rerata sebesar 3,69. Hal ini berarti sudah baiknya kemampuan KKP dalam menyediakan infrastruktur, sarana, sistem, pengembangan kapabilitas, perbaikan proses inovasi yang memadai dan berkualitas. Melalui BSC, KKP berusaha melakukan perbaikan proses kerja dan memperbaiki praktek-praktek manajemen serta menyediakan pelatihan dan dukungan bagi pegawai untuk melakukan perbaikan proses kerja dan inovasi secara memadai. Sebagai dampaknya, proses-proses pekerjaan dan pelayanan dilaksanakan lebih cepat. Hal ini sejalan dengan penelitian Yallesiari (2013) di mana sarana dan prasarana yang disediakan membuat pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal.

14. Teknologi Informasi (TI)

Skor rerata untuk dukungan TI sebesar 3,66 menunjukkan telah baiknya kemampuan KKP untuk memberikan dukungan penyediaan TI agar pekerjaan bisa berlangsung cepat, terintegrasi, dan saling bersinergi sehingga mendukung implementasi strategi. Unit kerja/ satuan kerja telah menerapkan sistem teknologi informasi/komputerisasi yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Kemampuan penguasaan teknologi informasi dalam mendukung pekerjaan telah baik. Pemrosesan pekerjaan, pelayanan dan proses-proses transaksi telah dilakukan secara otomatisasi dan komputerisasi, tidak dengan manual. Salah satu program percepatan reformasi birokrasi adalah pengembangan sistem TI pemerintah. Untuk mendukung program itu KKP sudah mengembangkan program-program layanan kepada pihak eksternal maupun internal yang berbasis teknologi informasi antara lain: sistem informasi kepegawaian/*simpeg* (*e-Office*), sistem informasi kinerja/*kinerjaku* (*e-Performance*), dan lelang pengadaan dengan barang/jasa secara *online* (*e-Procurement*).

Dalam hal hubungan TI dan strategi, Prahalad dan Krishnan (2002) menyarankan agar perkembangan TI dapat mendukung implementasi strategi, manajer senior dan manajer TI bersama-sama dapat mengidentifikasi fleksibilitas kebutuhan khusus di lingkungan organisasi, mengidentifikasi teknologi yang tepat untuk kebutuhan organisasi.

15. Program Manajemen Perubahan

Skor rerata 3,76 pada sub variabel dukungan program manajemen perubahan menunjukkan sudah baiknya KKP dalam menyelenggarakan program - program manajemen perubahan untuk menyiapkan kesadaran dan penerimaan pegawai pada sistem baru yang berlaku. Awal mula implementasi BSC di KKP merupakan suatu usaha perubahan yang didorong oleh *top* manajemen dan dipicu oleh kebutuhan akan suatu alat manajemen yang bisa meningkatkan kinerja organisasi sekaligus dapat menaikkan nilai LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan). Akibat digunakannya BSC sebagai alat pengukuran kinerja, terjadi perubahan pola dan budaya dari kerja yang tidak terukur menjadi terukur dan secara tidak langsung berdampak pada perubahan struktur organisasi menuju struktur yang lebih ramping menyesuaikan dengan kebutuhan strategi. Selain penerapan BSC dan pengembangan teknologi informasi, masing - masing unit kerja telah pula berinisiatif menerapkan sistem manajemen modern seperti ISO 9000:2008 dan ISO 17025. Dapat dikatakan perubahan yang terjadi di KKP mencakup tiga aspek yaitu perubahan pada kultur, struktur, dan proses.

Pegawai ternyata mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam tiga tahun terakhir. Temuan pada penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa ada resistensi terhadap BSC tidak ditemukan dalam penelitian ini. Sedangkan yang dimaksud dengan resistensi itu yang sebenarnya adalah kurangnya komunikasi untuk mengenalkan adanya suatu sistem manajemen baru. Kalaupun ada yang benar-benar menolak perubahan sangatlah sedikit, ada sebagian pegawai yang menerima, dan sebagian lagi yang merupakan kelompok terbesar dikategorikan sebagai "fence-sitters" adalah kelompok yang tidak menentang tetapi juga tidak menerima, sehingga bila menggunakan terminologi resisten menurut Speculand (2009), selama ini ada anggapan yang salah tentang resistensi karena sebagian besar pegawai akan terbuka terhadap adanya perubahan bilamana perubahan itu dikomunikasikan dengan tepat.

16. Unit Manajemen Strategi (*Strategy Management Office/SMO*)

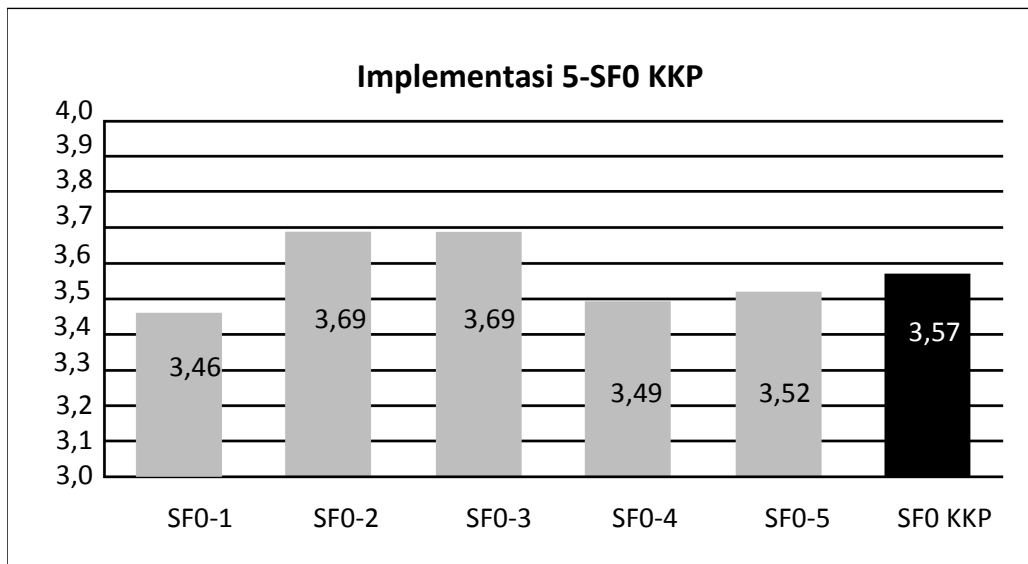
Skor 3,24 pada sub variabel ini menandakan bahwa meskipun sudah ada SMO, tetapi belum berfungsi dengan optimal. Salah satu penyebab SMO yang ada di KKP belum berfungsi dengan optimal karena level dalam struktural hanya setingkat administrator (eselon 3) sehingga kurang mempunyai kekuatan untuk mengawal implementasi strategi dalam sistem BSC serta adanya hambatan manajemen. Masih adanya hambatan manajemen dibuktikan dengan minimnya rapat-rapat pimpinan yang diadakan khusus untuk membahas pelaksanaan strategi. Hal itu sejalan dengan teori dalam BSC bahwa salah satu masalah dalam mengimplementasikan strategi adalah organisasi tidak memiliki SMO yang bertugas khusus untuk mengawal pelaksanaan strategi dalam kerangka BSC. Kalaupun ada SMO tetapi kapabilitas dan kuantitas kurang memadai untuk ukuran organisasi (Kaplan & Norton, 2008). Padahal dalam organisasi yang menerapkan BSC, SMO mempunyai tiga peran utama yaitu sebagai arsitek, sebagai *process owner* dan sebagai integrator. Peran SMO sebagai arsitek adalah menetapkan kerangka manajemen strategis dan menetapkan proses manajemen organisasi. SMO mengubah struktur organisasi sehingga memiliki seorang level eksekutif yang khusus berfokus pada proses pengembangan strategi dan koordinasi lintas fungsi proses bisnis untuk mengimplementasikan strategi. Selanjutnya Kaplan dan Norton merekomendasikan kepala SMO selevel dengan pejabat level direksi atau *general*

manager, atau satu level dibawah direksi dengan akses langsung ke *CEO (Chief Executive Officer)*. Peranan SMO sebagai *process owner* adalah, merancang strategi, mengembangkan strategi menyelaraskan (struktur) organisasi dan melakukan reviu serta penyesuaian terhadap strategi yang berjalan. Sedangkan peran sebagai integrator yang terpenting adalah penghubung untuk operasional perencanaan dan penganggaran, menyinergikan antar kepegawaian, unit-unit kerja, dan fungsional, mengomunikasikan strategi serta berbagi *best practice*.

Analisis Implementasi *Strategy-Focused Organization (5-SFO)* di KKP

Analisis terhadap rerataan skor variabel dilakukan untuk melihat tingkat persepsi responden atas implementasi 5-SFO. Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden, diperoleh skor masing-masing variabel 5-SFO di KKP ditunjukkan oleh Gambar 1. Nilai terendah terdapat pada prinsip SFO-1. Secara keseluruhan, ditinjau dari lima prinsip dari SFO, level implementasi strategi BSC di KKP sudah baik, walaupun pada skor yang relatif rendah (rentang >3,4-4,2). KKP telah memenuhi sebagian besar kriteria dari 5-SFO.

Berdasarkan analisis hasil kuesioner dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa untuk SFO-1 (perubahan melalui kepemimpinan yang kuat), KKP telah memobilisasikan perubahan melalui kepemimpinan yang kuat yang berdampak pada implementasi strategi organisasi. Prinsip perubahan melalui kepemimpinan yang kuat terlihat sejak awal diluncurkannya BSC pada 2013, Menteri Kelautan dan Perikanan (menKP) sebagai *top* eksekutif merupakan penunjang utama keberhasilan implementasi BSC di KKP. Untuk memobilisasikan perubahan harus dimulai dari komitmen *top* eksekutif. Komitmen *top* eksekutif KKP sangat penting dalam keberhasilan implementasi strategi karena berdampak pada peran pejabat-pejabat dibawahnya (*top* dan *middle manager*). MenKP sebelumnya telah menginisiasi penerapan BSC di KKP, memberikan dasar hukum dengan menerbitkan keputusan penggunaan BSC (keinginan perubahan yang dinyatakan dengan jelas) sekaligus mendeklarasikan BSC sebagai model pengukuran kinerja yang baru (cara baru pengelolaan manajemen). Dilanjutkan dengan dibentuknya tim SMO BSC kementerian dan di setiap unit kerja yang kebanyakan anggota tim adalah *middle* manajer yang sekaligus berperan sebagai komunikator dan *role model* BSC (adanya tim perubahan yang kuat). Melalui tim itu, visi-misi KKP dalam kerangka BSC kemudian dikomunikasikan ke seluruh pegawai.



Keterangan:

SFO-1 (memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif), SFO-2 (menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional), SFO-3 (menyelaraskan organisasi dengan strategi), SFO-4 (memotivasi untuk membuat strategi menjadi tugas setiap pegawai), SFO-5 (mengatur untuk membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan).

Sumber: Hasil Analisis, 2017.

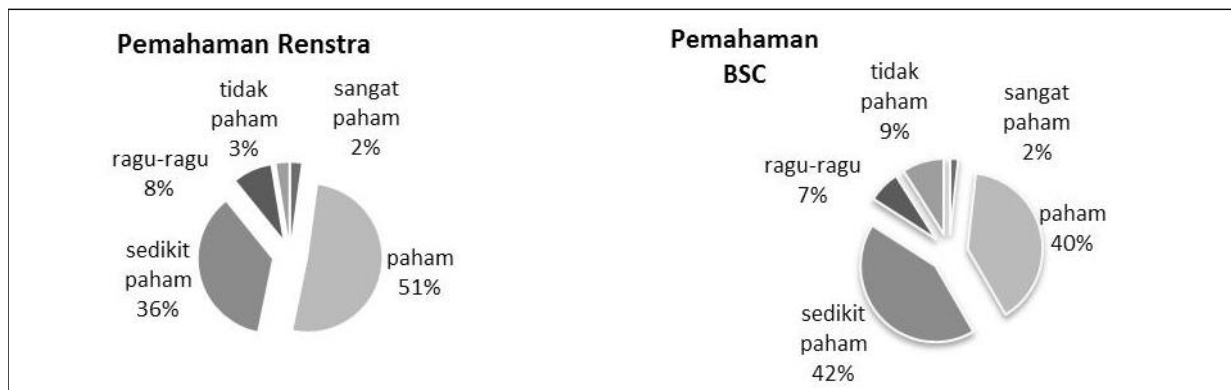
Gambar 2. Implementasi 5-SFO di KKP

Tentang peranan *middle* manajemen, Hrebiniak (2008) menyatakan bahwa implementasi strategi yang efektif melibatkan manajer di semua tingkatan. Selama ini ada pandangan yang salah dari eksekutif dan *top* manajer bahwa implementasi strategi adalah tugas dan tanggung jawab *middle* manajer dan manajer tingkat yang lebih rendah. Jika ada yang salah dengan implementasi maka kesalahan dialamatkan pada para implementator. Pandangan yang benar adalah implementasi strategi merupakan tanggung jawab semua tingkat manajemen. Walaupun tugas dan pekerjaan berbeda-beda di tiap tingkat jabatan, tetapi semua mempunyai peran penting dan saling bergantung. Menurut Radomska (2014) bahwa dari sudut pandang hasil yang diperoleh, penting mendelegasikan tanggung jawab implementasi kegiatan kepada para pemimpin di berbagai tingkatan struktur organisasi.

Untuk SFO-2 (menerjemahkan strategi ke dalam tindakan operasional), KKP telah membangun manajemen kinerja dengan mengembangkan peta strategi pada level kementerian hingga unit-unit kerja dibawahnya bahkan telah sampai level pegawai/individu. Indikator Kinerja Utama (IKU) sudah jelas, tertulis dan tersistem untuk setiap unit kerja, satuan kerja, unit fungsional hingga level individu pegawai. Inisiatif strategis yang ada sudah relevan untuk mendukung pencapaian target kinerja. Penelitian sebelumnya menyatakan implementasi strategi akan berjalan efektif jika seluruh komponen organisasi memahami strategi. Oleh karena itu strategi harus diterjemahkan menjadi hal yang bersifat operasional dengan membuat peta strategi, menetapkan KPI/IKU,

menetapkan target, menentukan inisiatif, dan menerapkan akuntabilitas. KKP telah menyusun BSC sesuai dengan strategi organisasi yang didasarkan pada visi dan misi organisasi yang diturunkan dari Nawacita Presiden.

Untuk SFO-3 (menyelaraskan organisasi dengan strategi), pada peta strategi untuk setiap perspektif BSC sudah dilakukan *cascading* dan *alignment* pada semua unit kerja dan satuan kerja sehingga mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan strategi. Hasil ini menandakan bahwa KKP telah berhasil "membuat strategi menjadi pekerjaan setiap pegawai" sesuai prinsip SFO. Untuk SFO-4 (memotivasi untuk membuat strategi menjadi tugas setiap pegawai), KKP telah melakukan *cascading* hingga level individu pegawai (*personal scorecard*) yang bertujuan untuk memastikan setiap pegawai turut serta berkontribusi dalam pencapaian strategi. Namun untuk implementasi prinsip SFO ini masih terdapat kelemahan khususnya pada jabatan fungsional tertentu (JFT) di mana memiliki skor yang lebih rendah bila dikaitkan dengan keselarasan perencanaan dan IKU JFT dengan struktural. Juga masih terdapat tumpang tindih antara *personal scorecard* dengan penilaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Dasar dalam pembuatan SKP tidak dihubungkan ke renstra KKP (BSC) tetapi diambil dari tuisi (tugas dan fungsi) sebagai koridornya, sehingga kegiatan yang ditulis dalam SKP cenderung bersifat tuisi. Kinerja dalam *personal scorecard* juga belum dihubungkan sepenuhnya dengan sistem *reward* pegawai. Peraturan Menteri KP Nomor 15 tahun 2015 lebih banyak mengatur pengurangan tunjangan



Sumber: Hasil Analisis, 2017.

Gambar 3. Pemahaman Pegawai Terhadap Renstra dan BSC KKP

kinerja yang berhubungan dengan kehadiran pegawai daripada kinerjanya.

Pada SFO-5 (mengatur untuk membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan), KKP sudah membuat sistem pelaporan kinerja BSC yang *established* berbasis teknologi informasi. Melakukan *monitoring* dan evaluasi yang hasilnya digunakan untuk memperbaiki strategi dan program kerja organisasi. KKP sudah mempunyai unit khusus/SMO untuk mengawal pelaksanaan BSC. Namun demikian masih terdapat kelemahan dalam mengintegrasikan *planning* dan *budgeting* dengan strategi. Serta proses pendidikan dan pelatihan pegawai yang belum dihubungkan dengan kebutuhan strategi. SMO di unit-unit kerja KKP masih bersifat *adhoc*, sehingga personil yang ditunjuk atau diberi tanggung jawab sebagai SMO masih mempunyai tugas pokok lain yang lebih utama.

Pemahaman Pegawai Terhadap Rencana Strategis KKP dan Balanced Scorecard

Pada survei ini peneliti mengajukan pertanyaan mengenai tingkat pemahaman responden terhadap renstra KKP dan pemahaman BSC secara umum. Berdasarkan hasil analisis sebagaimana pada tampak pada Gambar 3, sebanyak 53 persen responden paham (dan sangat paham) dengan Renstra KKP, dan 47 persen sisanya sedikit paham, tidak paham dan ragu-ragu. Berdasarkan tingkat pemahaman responden terhadap BSC didapatkan bahwa 42 persen yang paham (dan sangat paham) BSC, selebihnya, sebanyak 58 persen sedikit paham, tidak paham, dan ragu-ragu. Untuk memastikan, pertanyaan tentang pemahaman pegawai terhadap renstra ditanyakan lagi pemahaman dalam kaitan dengan BSC dan hasilnya yaitu sebesar 63 persen tidak paham dan 37 persen pegawai yang memahami BSC. Berdasarkan hasil ini disimpulkan pemahaman pegawai KKP terhadap renstra dan BSC masih rendah. Pemahaman terhadap

strategi dan BSC yang masih rendah adalah salah satu penghambat keberhasilan implementasi strategi.

Oleh karena itu, Niven (2008) menyatakan bahwa bila suatu organisasi memutuskan untuk menerapkan BSC sebagai alat manajemen kinerja, maka dibutuhkan pendidikan dan pelatihan BSC karena setiap individu dalam suatu organisasi memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Pendidikan dan pelatihan BSC dapat dilakukan dengan mengadakan *workshop* yang diikuti oleh individu dalam organisasi tersebut untuk memberikan pemahaman yang memadai tentang BSC. *Transfer* pengetahuan terhadap strategi dan BSC dapat dilakukan dengan perantaraan para *middle* manajer yang ada di KKP dengan cara mengoptimalkan peranan mereka sebagai komunikator strategi. Aaltonen dan Ikavalko (2002) menekankan pentingnya peranan *middle* manajer dalam mengkomunikasikan strategi. *Middle* manajer bertanggung jawab untuk meneruskan aliran informasi strategis dan juga untuk memastikan pemahaman pada strategi. Dalam proses komunikasi ini, komunikasi informal diantara atasan dan bawahan dianggap lebih penting daripada strategi komunikasi formal.

KESIMPULAN

BSC sebagai suatu alat manajemen strategi dapat memacu peningkatan kinerja apabila dalam penerapannya memerhatikan faktor-faktor yang menentukan implementasi strategi, sehingga mendorong program reformasi birokrasi di KKP khususnya komponen penguatan akuntabilitas kinerja. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi strategi pada KKP adalah faktor-faktor kualitas tahapan implementasi strategi dan faktor-faktor pendukung implementasi strategi. Penelitian ini menemukan faktor yang menentukan kualitas tahapan implementasi strategi yang nilainya paling tinggi adalah kejelasan kinerja berbasis posisi, sementara faktor pendukung implementasi strategi yang nilainya paling tinggi adalah manajemen perubahan. Faktor kualitas tahapan implementasi

strategi yang masih rendah adalah kejelasan penilaian kinerja. Sedangkan faktor pendukung implementasi strategi yang masih rendah adalah dukungan anggaran serta unit manajemen strategi (SMO). Bila ditinjau dari prinsip 5-SFO, level implementasi strategi BSC di KKP sudah cukup baik. KKP telah memenuhi sebagian besar kriteria dari 5-SFO walaupun pada skor yang relatif rendah. Penelitian menyimpulkan bahwa pemahaman pegawai KKP terhadap BSC masih belum begitu baik. Sedangkan implementasi BSC untuk pencapaian strategi oleh *top* manajer dan *middle* manajer sudah baik.

Temuan penting dalam penelitian ini adalah berhasil mengonfirmasi adanya hambatan orang (*people barrier*) dalam implementasi BSC di KKP, yaitu *reward* dalam bentuk tunjangan kinerja (tunjangan finansial) dan penghargaan lainnya (non-finansial) belum sepenuhnya didasarkan pada perbedaan kinerja, baik pada individual ataupun tim. Penelitian juga mengidentifikasi adanya faktor penting keberhasilan implementasi strategi dengan BSC di KKP adalah komitmen yang kuat dari Menteri sebagai pihak yang memiliki kepemimpinan dan kekuasaan tertinggi di KKP.

SARAN

Untuk mengoptimalkan peran BSC dalam implementasi strategi, *top* manajemen di KKP diharapkan agar meningkatkan intensitas dalam mengomunikasikan visi dan misi, renstra serta kaitannya dengan BSC keseluruhan pegawai, memberikan dukungan anggaran yang cukup pada unit-unit kerja yang ada sesuai dengan sasaran-sasaran strategis yang diembannya.

Masing-masing unit kerja eselon 1 di KKP juga harus meningkatkan kompetensi SDM agar keterampilan manajemen dan fungsional yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi. Kegiatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan yang diikuti pegawai harus disesuaikan kebutuhan strategi yang ada. KKP harus menguatkan peran SMO khususnya 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. Untuk itu penelitian menyarankan jabatan kepala yang berkinerja rendah dan yang berkinerja tinggi, baik pada tim ataupun individual. SMO minimal selevel dengan pejabat eselon 2.

Terakhir, KKP harus mengaitkan penilaian kinerja dengan *reward* dan penghargaan lainnya yang didasarkan pada perbedaan diantara pegawai yang berkinerja rendah dan yang berkinerja tinggi, baik pada tim ataupun individual.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Jauch, W. & Glueck, L. (1995). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan* (2nded). (Murad, Terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The executing premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. USA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. (Joseph B.M.S., Terjemahan). Jakarta: Gramedia.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Moeljono, D. (2005). *Cultured! Budaya organisasi dalam tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyadi. (2007). *Sistem terpadu pengelolaan kinerja personel berbasis balanced scorecard*. Yogyakarta: UPP STIE YKPN.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Canada: Hon Wiley & Son.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy, toward global sustainability*. (13th ed.). USA: Pearson.
- KKP. (2016). *Laporan kinerja Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2015*.
- Kemenkeu. (2012). *Strategy focused organization survey*: Pushaka Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Jurnal

- Aaltonen, P. & Ikavalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*.13(6), 415-418.
- Al-Ghamdi, S.M. (2015). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The Saudi case. *International Journal of Management and Strategy*. 6(9), 1-11.
- Atkinson, H. (2005), Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*. 44(10), 1441-1460.
- Ching, Y. & Chang, L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecard: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*.17(2), 204-221.
- Griffiths, J. (2003). Balanced scorecard use in New Zealand government departments and crown entities. *Australian Journal of Public Administration*. 62(4), 70-79.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*. May-June,1-15.
- Kasperskaya, Y. (2008). Implementation the BSC: A comparative study of two Spanish city councils – an institutional perspective. *Financial Accountability & Management*. 24(4), 363–384.
- Norlaila, M.Z., Sulaiman, S., Ramli, A. & Nawawi, A. (2013). Performance measurement and balanced scorecard implementation: Case evidence of a government-linked company. *Procedia Economics and Finance*. 7, 197–204.
- Prahalad C.K. & Krishnan, M.S. (2002). The dynamic synchronization of strategy and information technology. *MIT Sloan Review Management*. 43(4), 23-33.
- Radomska, J. (2014). Model of successful strategy execution: Revising the concept. *Problems of Management in the 21st century*. 9(3), 213-222.
- Speculand, R. 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series Emerald Group*.10(3), 167-172. DOI 10.1108/17515630910956589

Peraturan Perundang-undangan

- KKP. (2015). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 45/PERMEN-KP/2015 tentang Perubahan Peraturan Menteri KP Nomor 25 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Kelautan dan Perikanan Tahun 2015-2019.

- KKP. (2016). Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 4/KEPMEN-KP/2016 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Kelautan dan Perikanan 2015-2019.

Sumber Digital

- Hrebiniak, L. (2008). Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution. *Ivey Business Journal*. Diperoleh tanggal 28 Februari 2017, dari <http://iveybusinessjournal.com/publication/making-strategy-work-overcoming-the-obstacles-to-effective-execution/>
- Kaplan, R.S., Grossman, A.S. (2010). The emerging capital market for nonprofits. *Harvard Business Review*. Diperoleh tanggal 28 Februari 2017, dari <https://hbr.org/2010/10/the-emerging-capital-market-for-nonprofits>

Sumber Lain

- Darmin, M. (2013). Model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan. Disertasi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Hastiana, A.T. (2013). Evaluation of The balanced scorecard implementation as a performance measurement system (case study at Santika Premiere Hotel). Skripsi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Soebroto, S. (2010). Evaluasi atas penerapan balanced scorecard pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. Tesis, Universitas Indonesia, Depok.
- Tri, A.F. (2014). Analisis implementasi pengelolaan kinerja berbasis balanced scorecard (BSC) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batu. Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Widyastuti, E. (2009). Analisis hubungan organisasi, kepemimpinan dan kualitas pelayanan biro SDM kementerian PPN/Bappenas. Tesis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Yalestiarini, L. (2013). Evaluasi penerapan balanced scorecard sebagai dasar pengukuran kinerja: Studi pada ditjen perbendaharaan. Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.