

# *Jurnal* Ekonomi & Kebijakan Publik

Mensinergikan Kebijakan dan Pemberdayaan Ekonomi

VOL. 8, NO. 2, DESEMBER 2017

ISSN: 2086-6313

**IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS *BALANCED SCORECARD*  
UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**  
*Muhammad Aris Nurcholis, Arif Satria, dan Agus Maulana*

**PERBANDINGAN KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAH:  
*SOUND GOVERNANCE, DYNAMIC GOVERNANCE, DAN OPEN GOVERNMENT***  
*Lesmana Rian Andhika*

**ANALISIS PERBANDINGAN PETA KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH PENGHASIL SDA DAN  
NON-SDA DI ERA DESENTRALISASI FISKAL**  
*Joko Tri Haryanto*

**HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN**

# *Jurnal* Ekonomi & Kebijakan Publik

Mensinergikan Kebijakan dan Pemberdayaan Ekonomi

VOL. 8, NO. 2, DESEMBER 2017

ISSN: 2086-6313

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	v
Abstrak .....	vii-x
<b>IMPLEMENTASI STRATEGI BERBASIS <i>BALANCED SCORECARD</i> UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN</b>	
<i>Muhammad Aris Nurcholis, Arif Satria, dan Agus Maulana</i> .....	71-85
<b>PERBANDINGAN KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAH: <i>SOUND GOVERNANCE, DYNAMIC GOVERNANCE, DAN OPEN GOVERNMENT</i></b>	
<i>Lesmana Rian Andhika</i> .....	87-102
<b>ANALISIS PERBANDINGAN PETA KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH PENGHASIL SDA DAN NON-SDA DI ERA DESENTRALISASI FISKAL</b>	
<i>Joko Tri Haryanto</i> .....	103-116

**HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN**

## KATA PENGANTAR

Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik (JEKP) kembali hadir dengan tiga tulisan yang membahas hasil penelitian dan kajian terhadap sejumlah isu ekonomi dan kebijakan publik. Pada edisi kali ini, JEKP memuat tulisan dari universitas dan kementerian/lembaga. Ketiga tulisan tersebut membahas persoalan terkait peningkatan kinerja lembaga, tata kelola pemerintahan, dan kebijakan fiskal daerah. Keberagaman isu tersebut tentunya akan memperkaya khasanah kajian dan pemikiran dalam JEKP.

Tulisan pertama berjudul **“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*)”**, yang ditulis oleh Muhammad Aris Nurcholis, Arif Satria, dan Agus Maulana. Tulisan ini mengevaluasi faktor-faktor yang menentukan implementasi strategi dengan metode *balanced scorecard* dengan prinsip *strategy-focused organization* pada Kementerian Kelautan dan Perikanan. Strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* telah diimplementasikan di Kementerian Kelautan dan Perikanan sejak tahun 2013 dalam rangka peningkatan kinerja sesuai dengan amanat reformasi birokrasi. Pendekatan kajian yang digunakan menekankan pada pentingnya pemahaman pegawai terhadap strategi organisasi beserta kesesuaian terhadap penilaian indikator kinerja berbasis *balanced scorecard*. Keberhasilan implementasi juga ditentukan oleh kualitas perumusan dalam setiap tahapan strategi dan kualitas faktor pendukung bagi setiap tahapan tersebut.

Tulisan kedua berjudul **“Perbandingan Konsep Tata Kelola Pemerintah: *Sound Governance, Dynamic Governance, dan Open Government (Comparative Concept of Governance: Sound Governance, Dynamic Governance, and Open Government)*”**, yang ditulis oleh Lesmana Rian Andhika. Kajian pada tulisan ini berlatar belakang keberadaan konsep tata kelola pemerintahan seperti *sound governance, good governance, dynamic governance*, serta *open government*. Seluruh konsep tata kelola pemerintahan tersebut berlandaskan nilai-nilai anti korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta menekankan transparansi dalam rangka membentuk kredibilitas serta mencegah peluang terjadinya tindak kejahatan dalam pelaksanaan pemerintahan. Kajian yang diberikan merupakan eksplorasi terhadap konsep teori tata kelola pemerintahan yang bersumber dari berbagai literatur ilmiah. Kajian ini juga menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia sebagai aktor utama pelaksana dari aktivitas tata kelola pemerintahan.

Tulisan ketiga berjudul **“Analisis Perbandingan Peta Kemampuan Keuangan Daerah Penghasil SDA dan Non-SDA di Era Desentralisasi Fiskal (*Comparative Analysis of Regional Financial Mapping from The Producer of Natural Resources and Non-Natural Resources in the Fiscal Decentralization Era*)”**, yang ditulis oleh Joko Tri Haryanto. Dalam era desentralisasi, kemampuan fiskal memegang peran penting dalam pembangunan suatu daerah. Daerah di Indonesia memiliki karakteristik tersendiri dalam kemampuan fiskalnya yang sebagian ditentukan oleh ketersediaan sumber daya alam (SDA). Beberapa daerah merupakan penghasil SDA dan beberapa lainnya tergolong penghasil non-SDA namun memiliki basis pajak yang besar. Sementara sebagian besar daerah lainnya justru tidak memiliki kekayaan apapun. Kajian yang dilakukan membagi daerah ke dalam empat kuadran berdasarkan indikator *share* dan *growth*. Melalui pendekatan ini, pemerintah dapat menentukan prioritas alokasi transfer daerah sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing daerah.

Besar harapan kami semoga tulisan-tulisan tersebut dapat memberikan manfaat dan menambah khasanah keilmuan bagi seluruh pemangku kepentingan, khususnya Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) dalam menjalankan tugas-tugas konstitusionalnya. Ucapan terima kasih dan penghargaan kami sampaikan kepada seluruh mitra bebestari dan redaktur pelaksana yang telah berperan aktif dalam memberikan masukan dan perbaikan, baik secara substansi maupun redaksional. Ucapan terima kasih tak lupa disampaikan kepada seluruh jajaran sekretariat dan tata usaha yang telah mendukung suksesnya penerbitan jurnal edisi ini. Terakhir, kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada Kepala Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI yang memberikan dukungan terhadap penerbitan Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik.

Jakarta, Desember 2017  
Hormat kami,  
Dewan Redaksi

**HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN**

# Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik

Mensinergikan Kebijakan dan Pemberdayaan Ekonomi

VOL. 8, NO. 2, DESEMBER 2017

ISSN: 2086-6313

Kata kunci bersumber dari artikel. Lembar abstrak ini boleh difotokopi.

Muhammad Aris Nurcholis (Institut Pertanian Bogor), Arif Satria (Institut Pertanian Bogor), dan Agus Maulana (Institut Pertanian Bogor)

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

*JEKP*, Vol. 8, No. 2, Desember 2017, hal. 71-85

### 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*

Lesmana Rian Andhika (Universitas Padjadjaran)

**PERBANDINGAN KONSEP TATA KELOLA PEMERINTAH:  
SOUND GOVERNANCE, DYNAMIC GOVERNANCE, DAN OPEN GOVERNMENT**

JEKP, Vol. 8, No. 2, Desember 2017, hal. 87-102

**Abstrak**

Konsep tata kelola pemerintahan dari *good governance*, *sound governance*, *dynamic governance*, dan *open government* merupakan sebuah konsep rujukan yang dianggap dapat mengelola aktivitas pemerintahan dengan baik. Konsep tata kelola pemerintah apa pun yang diadopsi menyiratkan untuk menolak berbagai bentuk aktivitas pemerintah yang didasari dari kegiatan otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme yang akan membuka peluang tindakan-tindakan jahat lainnya dalam melaksanakan aktivitas pemerintah. Tujuan penelitian ini berusaha memberikan kontribusi pengetahuan dengan mengeksplorasi konseptual teoritis dan membandingkan di antara konsep tersebut dari literatur ilmiah yang relevan, berbagai argumentasi mengungkapkan belum tentu konsep tata kelola pemerintah yang diadopsi bisa dan sukses dilaksanakan pada tempat yang berlainan. Artikel penelitian ini merupakan *synthesis of qualitative research*, dengan menggunakan metode *meta-theory (the analysis of theory)*. Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi beberapa bukti tertulis yang ada mengenai tema penelitian. Hasil penelitian mengungkapkan, tata kelola pemerintah diadopsi karena kebutuhan untuk merespon berbagai masalah aktivitas pemerintah. Berbagai model tata kelola pemerintah itu muncul akibat adanya pemikiran baru untuk mengisi kekurangan dari konsep yang telah ada sebelumnya dengan pendekatan dan fokus yang berbeda. Hasil lain juga mengungkapkan bahwa konsep tata kelola pemerintah memiliki intisari dan merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas pemerintah, dan berkontribusi menghadirkan pelayanan publik yang baik. Konsep tata kelola pemerintah akan tidak bermakna apabila dijalankan oleh orang-orang dengan kualitas sumber daya manusia rendah, tidak cerdas, dan tidak responsif.

Kata kunci: perbandingan, tata kelola, inovasi, pemerintahan

Joko Tri Haryanto (Badan Kebijakan Fiskal, Kementerian Keuangan)

**ANALISIS PERBANDINGAN PETA KEMAMPUAN KEUANGAN DAERAH  
PENGHASIL SDA DAN NON-SDA DI ERA DESENTRALISASI FISKAL**

JEKP, Vol. 8, No. 2, Desember 2017, hal. 103-116

**Abstrak**

Pemetaan kemampuan keuangan daerah sangat penting untuk melihat tingkat kemandirian daerah dalam menjalankan kewenangannya. Dalam beberapa kasus, rendahnya kemandirian daerah, selain disebabkan oleh lemahnya penerimaan PAD juga disebabkan oleh beban pengelolaan belanja APBD yang besar. Di sisi lain, kondisi daerah di Indonesia sangat bervariasi. Beberapa daerah merupakan penghasil SDA dan beberapa lainnya tergolong non-SDA, namun memiliki basis pajak yang besar. Sementara sebagian besar daerah lainnya justru tidak memiliki kekayaan apapun. Dengan kondisi yang sangat bervariasi tersebut, tentu dibutuhkan sebuah analisis yang komprehensif dalam pengambilan kebijakan secara nasional dengan tetap memerhatikan karakteristik masing-masing daerah. Sayangnya, penelitian dengan mendasarkan karakteristik daerah tersebut belum banyak dilakukan. Untuk itulah di tahap awal, kajian ini memfokuskan analisis pada perbandingan daerah penghasil SDA dan non-SDA. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuadran dengan pendekatan analisis *share* dan *growth* dari masing-masing daerah. Dari hasil analisis *share*, disimpulkan bahwa daerah penghasil SDA memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan daerah non-SDA. Sebaliknya dari analisis *growth*, daerah non-SDA memiliki nilai lebih besar dibandingkan daerah penghasil SDA. Dari analisis metode kuadran, hanya Kabupaten Badung yang masuk di kuadran I. Seluruh daerah non-SDA masuk di kuadran II, sementara keseluruhan daerah penghasil SDA masuk di kuadran III minus Kabupaten Indragiri Hilir. Di dalam kuadran IV, dari seluruh lokus penelitian hanya ada Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan hasil tersebut, pemerintah wajib memfokuskan kebijakan transfer ke daerah kepada daerah-daerah yang berada kuadran IV sehingga ke depannya mereka dapat melakukan berbagai perbaikan menuju kondisi yang lebih baik.

Kata kunci: Penghasil SDA, metode kuadran, *share*, *growth*



# Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik

Mensinergikan Kebijakan dan Pemberdayaan Ekonomi

VOL. 8, NO. 2, DESEMBER 2017

ISSN: 2086-6313

The keywords noted here are the words which represent the concept applied in a writing. These abstracts are allowed to copy without permission from the publisher and free of charge.

**Muhammad Aris Nurcholis** (Bogor Agricultural University), **Arif Satria** (Bogor Agricultural University), dan **Agus Maulana** (Bogor Agricultural University)

## **STRATEGY IMPLEMENTATION BASED BALANCED SCORECARD TO IMPROVE PERFORMANCE OF THE MINISTRY OF MARINE AFFAIRS AND FISHERIES**

*JEKP*, Vol. 8, No. 2, December 2017, pp. 71-85

### **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*

Lesmana Rian Andhika (Padjadjaran University)

**COMPARATIVE CONCEPT OF GOVERNANCE:  
SOUND GOVERNANCE, DYNAMIC GOVERNANCE, AND OPEN GOVERNMENT**

JEKP, Vol. 8, No. 2, December 2017, pp. 87-102

**Abstract**

*The concepts of good governance, sound governance, dynamic governance, and open government are often used as references in order to likely manage the government activities properly. Any concept of governance adopted implies to reject any form of authoritarianism, corruption, collusion, and nepotism that will open up opportunities for malicious actions in carrying out government activities. The research aims to explore theoretical conceptual framework and to compare among the concepts of relevant scientific literature. Many studies argue that the concept of governance adopted is not necessarily and successfully implemented in different offices. This article is a synthesis of qualitative research which uses meta-theory method (the analysis of theory). This research seeks to identify some of the existing written evidence on the subject of research. The results reveal that governance model is adopted because of the need to respond to various issues of government activity. Various models of governance arise to fill the shortcomings of pre-existing concepts with different approaches and focuses. Other results also reveal that the concept of governance has its essence and refer to government innovation as an effort to manage government activities, and to deliver good public services. Nevertheless, the concept of governance will be meaningless if it is run by people with low-quality, unintelligent, and unresponsive.*

*Keywords: comparative, governance, innovation, government*

Joko Tri Haryanto (Fiscal Policy Agency, Ministry of Finance)

**COMPARATIVE ANALYSIS OF REGIONAL FINANCIAL MAPPING FROM THE PRODUCER OF  
NATURAL RESOURCES AND NON-NATURAL RESOURCES IN THE FISCAL DECENTRALIZATION ERA**

JEKP, Vol. 8, No. 2, December 2017, pp. 103-116

**Abstract**

*Mapping the ability of local finance is very important examine the level of regional independence in exercising its authority. In some cases, locally weak generated revenue as well as large expenditure cause a low level of regional self-sufficiency. This regional independency is also affected by regional conditions, which varies widely. For instances, some areas are natural resource producers, and some are classified as non-natural resources producers but still have large tax basis. While most other areas just do not have any wealth resources. With such varied conditions, it would require a comprehensive analysis of national policy making while taking into account the characteristics of each region. Unfortunately, there are very few researches have been conducted, which based on the characteristics of the area. For this reason and in the initial phase, this study focuses on the analysis by comparing between natural resource and non-natural resources producer. The research applies quadrant method with share and growth analysis approach from each region. From the result of the share analysis, it is concluded that the area of natural resources producer has a higher value than the non-natural resources area. In contrast to growth analysis, non-natural resource area have a higher value than natural resource producer. From quadrant method analysis, only Badung regency that can be clasified into quadrant I. All non-natural resource producers area enter into quadrant II, while the entire region of natural resource producer enters into quadrant III minus Indragiri Hilir regency. Within the quadrant IV, from all research locus there is only Indragiri Hilir Regency. Based on these results, the government must focus the fund transfer policy to the areas to the areas that are located in quadrant IV.*

*Keywords: natural resource producer, quadrant method, share, growth*