

Balanced Scorecard Based Optimization of Fisheries Sector Policy in Buru Selatan Regency

(Optimalisasi Kebijakan Sektor Perikanan Daerah Dengan Balanced Scorecard pada Kabupaten Buru Selatan)

Darwin Lord Tasane ^{1✉}, James Abrahamsz ¹ dan Dionisius Bawole ¹

¹ Program Studi Manajemen Sumberdaya Kelautan dan Pulau-Pulau Kecil, Pascasarjana, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia.

Email: darwintasane3@gmail.com

Article Info:

Received : 25 Sept. 2025

Accepted : 26 Okt. 2025

Online : 26 Okt. 2025

Article type :

	Review Article
	Common Serv. Article
✓	Research Article

Keyword :

Balanced Scorecard, Fisheries Governance Scorecard, Analytic Hierarchy Process, Fisheries Governance, Buru Selatan Regency

Corresponding Author :

Darwin Lord Tasane
Universitas Pattimura
Ambon, Indonesia

Email :

darwintasane3@gmail.com

Abstract

Buru Selatan Regency is a coastal area with significant potential in the marine and fisheries sector, yet it continues to face institutional challenges and issues in policy implementation effectiveness. This study aims to evaluate the governance performance of the fisheries sector and formulate strategic priorities based on a comprehensive performance measurement framework. The approach integrates the Balanced Scorecard (BSC) to map strategic relationships across four perspectives financial, customer, internal processes, and learning and growth and the Fisheries Governance Scorecard (FGS) to assess the performance of each indicator. The FGS results show a relatively high overall performance score (139.6), though the success is largely attributed to direct-output programs such as fishing fleet assistance and aquaculture production, while institutional performance and capture fisheries remain underperforming. To identify the most impactful strategies, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was applied to the four BSC perspectives and nine sub-criteria. The learning and growth perspective was found to be the highest priority (0.308), with the provision of aquaculture facilities and institutional strengthening emerging as key strategic areas. These findings underscore the need to shift policy orientation from a production-focused approach toward building institutional capacity and human resources. The integration of BSC, FGS, and AHP provides a more holistic, participatory, and adaptive framework for sustainable fisheries governance.



Copyright©2025, Darwin Lord Tasane, James Abrahams, Dionisius Bawole

I. PENDAHULUAN

Sektor perikanan merupakan pilar penting dalam pembangunan ekonomi daerah pesisir, khususnya di wilayah kepulauan seperti Kabupaten Buru Selatan, Provinsi Maluku. Dengan potensi sumber daya laut yang melimpah, perikanan tidak hanya berperan dalam pemenuhan kebutuhan pangan dan lapangan kerja, tetapi juga menjadi fondasi utama pengentasan kemiskinan masyarakat pesisir (Taipabu *et al*, 2024). Namun demikian, tata kelola sektor perikanan di tingkat daerah kabupaten Dinas Perikanan Kabupaten

Buru Selatan masih menghadapi berbagai kendala, seperti belum optimalnya koordinasi, kurangnya sarana prasarna penunjang pelayanan, kontribusi sektor perikanan yang fluktuaktif, kurangnya ketersediaan data untuk pengelolaan perikanan, lemahnya pengawasan, kurangnya infrastruktur, kurangnya penanganan hasil berbasis kualitas produk, lemahnya pengelolaan finansial, belum sesuai kebijakan perizinan, dan kualitas sumberdaya manusia yang masih rendah (Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan, 2021).

Dalam konteks perencanaan pembangunan berbasis hasil (*results-based planning*), dibutuhkan suatu instrumen yang mampu menjembatani perencanaan strategis dan implementasi kebijakan. Salah satu pendekatan yang telah terbukti efektif di sektor publik adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai kerangka kerja strategis yang menyeimbangkan indikator kinerja dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks tata kelola perikanan daerah, *Balanced Scorecard* (BSC) memungkinkan penyusunan strategi pembangunan yang lebih terukur, terarah, dan selaras dengan visi daerah.

Sejumlah studi terdahulu telah menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) di sektor publik maupun Kelautan dan Perikanan, seperti pada instansi pemerintah pusat atau Badan Layanan Umum (Adhan & Sembiring., 2019; Dharmayuni & Khairuddin., 2021; Christin & Sembiring., 2023; Amiruddin & Murdiansyah., 2024). Namun, penerapan BSC yang dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) di level pemerintah daerah, khususnya dalam konteks perikanan daerah yang berbasis RENSTRA (Rencana Strategis), masih sangat terbatas. Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada evaluasi finansial atau *input-output* program, tetapi belum mengintegrasikan secara menyeluruh empat perspektif BSC dengan prioritas strategis berdasarkan bobot keputusan multi-kriteria.

Penelitian ini mengintegrasikan BSC sebagai kerangka strategis dan AHP sebagai metode kuantitatif penentuan prioritas indikator. Pendekatan ini memungkinkan analisis kinerja yang tidak hanya fokus pada hasil akhir (*outcome*), tetapi juga menilai kualitas proses internal dan kesiapan kelembagaan dalam mencapai tujuan pembangunan sektor perikanan secara berkelanjutan. Penelitian ini melakukan penerapan model *Balanced Scorecard* (BSC) berbasis RENSTRA lokal, dan analisis kinerja berdasarkan capaian aktual di Kabupaten Buru Selatan dengan pembobotan indikator menggunakan AHP. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan model evaluasi kinerja sektor perikanan di daerah lain, serta menjadi rujukan praktis bagi pembuat kebijakan dalam menyusun strategi pembangunan perikanan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat nelayan.

II. METODE PENELITIAN

2.1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat pada Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan, Provinsi Maluku. Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan berlokasi di Namrole, Ibukota Kabupaten Buru Selatan, yang juga menjadi pusat administrasi pemerintahan daerah. Penelitian ini dilakukan dari Bulan April sampai dengan Juni 2025.



Gambar 1. Peta Lokasi Penelitian

2.2. Jenis dan Sumber data

Data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer pada penelitian ini menggunakan metode wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD) dan observasi langsung. Pengumpulan data wawancara dilakukan secara *stratified random sampling* atau responden terpilih dikelompokkan secara sengaja berdasarkan kriteria dan tujuan penelitian (Tongco, 2007). Distribusi responden pada penelitian ini terlihat pada Tabel 1. Data sekunder dikoleksi melalui studi literatur dan laporan hasil kajian dari instansi terkait.

Tabel 1. Distribusi Responden Penelitian

No.	Responden	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan	1
2.	Sekretaris Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan	1
3.	Kepala – kepala Bidang Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan	2
4.	Staf Pelaksana dan teknis	8
5.	Nelayan atau pembudidaya binaan	6
6.	Penyuluh Perikanan	5
7.	Koperasi/UMKM	3
8.	Dinas Terkait (Bappeda/BPKAD)	2
9.	Akademisi/LSM	2
	Total	30

2.3. Analisis Data

Dalam rangka menjawab tujuan penelitian dan menghasilkan pemahaman yang utuh mengenai strategi pengembangan sektor perikanan di Kabupaten Buru Selatan, diperlukan pendekatan analisis data yang komprehensif dan terintegrasi. Penelitian ini menggunakan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif (*mixed method*) yang saling melengkapi untuk mengeksplorasi sekaligus mengukur kinerja dan tata kelola sektor perikanan secara sistematis.

Metode analisis data yang diterapkan mencakup dua pendekatan utama, yaitu pendekatan *Fisheries Governance Scorecard* (FGS) yang berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) sebagaimana dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), serta diadaptasi ke dalam tata kelola sektor publik oleh Gaspersz (2006), dan pendekatan AHP yang dirinci sebagai berikut.

2.3.1. Analisis Kinerja Tata Kelola Perikanan (FGS-BSC)

Pendekatan FGS-BSC digunakan untuk mengukur tingkat capaian kinerja berdasarkan target dan realisasi indikator strategis yang telah

ditetapkan dalam dokumen perencanaan daerah (RENSTRA Tahun 2021–2026). Analisis ini terdiri dari:

- Analisis peta strategi. Analisis ini mengidentifikasi dan memetakan tujuan strategis lembaga ke dalam struktur yang berlapis dan berurutan, menggambarkan hubungan sebab-akibat antara indikator kinerja dalam empat perspektif (Ayoup, 2018; Wardiman & Lukman., 2023).
- Analisis kinerja implementasi. Analisis ini dilakukan atas dua tahapan analisis. Tahapan pertama yaitu menyusun matriks penilaian kinerja strategis (Tabel 2), yang memuat indikator-indikator yang berasal dari dokumen perencanaan strategis (RENSTRA), kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC). Tahapan kedua adalah mengukur kinerja berdasarkan tujuh komponen penilaian, yang meliputi:
 1. Tujuan strategi adalah Sasaran utama pembangunan yang telah ditetapkan dalam RENSTRA Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan
 2. Target adalah nilai target yang ingin dicapai untuk masing-masing indikator selama periode perencanaan.
 3. Bobot Target (%) adalah persentase kepentingan relatif dari setiap indikator dalam perspektifnya.
 4. Capaian adalah nilai realisasi dari indikator tersebut pada akhir periode pengukuran.
 5. Bobot bersih adalah hasil dari perhitungan rasio capaian terhadap target yang dikalikan dengan bobot target atau dapat ditetapkan dengan persamaan berikut.

$$\text{Bobot Bersih} = \text{Bobot Target} \times \frac{100\%}{\text{Jumlah Bobot Target}}$$

6. Faktor kinerja adalah rasio langsung antara capaian dan target atau ditetapkan dengan persamaan berikut.

$$\text{Faktor Kinerja} = \left(\frac{\text{Capaian (4)}}{\text{Target (2)}} \times 100\% \right)$$

7. Skor Faktor adalah produk dari bobot bersih dan faktor kinerja, yang merepresentasikan skor akhir per indikator. Skor faktor dapat ditetapkan dengan persamaan berikut.

$$\text{Skor Faktor} = \text{Bobot Bersih} \times \text{Faktor Kinerja}$$

Skor untuk masing-masing indikator kemudian dijumlahkan untuk memperoleh sub total skor

perspektif, dan akhirnya diakumulasikan menjadi total indeks kinerja. Total skor ini mencerminkan efektivitas pelaksanaan strategi pembangunan perikanan secara keseluruhan.

2.3.2. Analisis Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analisis AHP menggunakan program *Expert Choice*, membantu menghitung seluruh data yang diperlukan dan memberikan panduan dalam melakukan perbandingan berpasangan (Hartono *et al.*, 2017). Analisis AHP menggunakan *Expert Choice* memerlukan pemodelan masalah yang mencakup penetapan tujuan, kriteria, subkriteria, serta alternatif, yang dilengkapi dengan rasio perbandingan antar elemen (Yuliani, 2021). Aplikasi ini mempermudah proses sintesis dan menghasilkan urutan prioritas dari setiap elemen yang dianalisis.

Tahapan penghitungan dimulai dengan menetapkan tujuan dari permasalahan, kemudian menentukan kriteria dan subkriteria yang relevan, serta menetapkan alternatif yang tersedia. Selanjutnya, dilakukan perbandingan berpasangan untuk memperoleh bobot prioritas dari setiap kriteria, subkriteria, dan alternatif. Hasil akhir dari analisis ini dapat ditampilkan dalam bentuk visual seperti grafik atau diagram.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Keadaan Umum Lokasi

Kabupaten Buru Selatan merupakan salah satu daerah otonom di Provinsi Maluku yang secara resmi terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2008 tentang Pembentukan Kabupaten Buru Selatan. Secara geografis, wilayah ini terletak di Pulau Buru, mencakup kawasan seluas ±6.663 km² dengan luas wilayah laut mencapai 1.603 km² dan memiliki panjang garis pantai mencapai lebih dari 311 km. Terdiri dari enam kecamatan dan 81 desa, kabupaten ini memiliki karakteristik sosial, ekonomi, dan ekologi yang cukup beragam. Perikanan merupakan sektor unggulan yang menopang struktur ekonomi lokal, terutama pada subsektor perikanan tangkap, budidaya, serta pengolahan hasil perikanan. Letaknya yang strategis di pesisir selatan Pulau Buru, dengan wilayah perairan yang berada dalam kawasan Laut Banda, menjadikan wilayah ini kaya akan keanekaragaman hayati laut. Namun demikian, upaya pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan teknis.

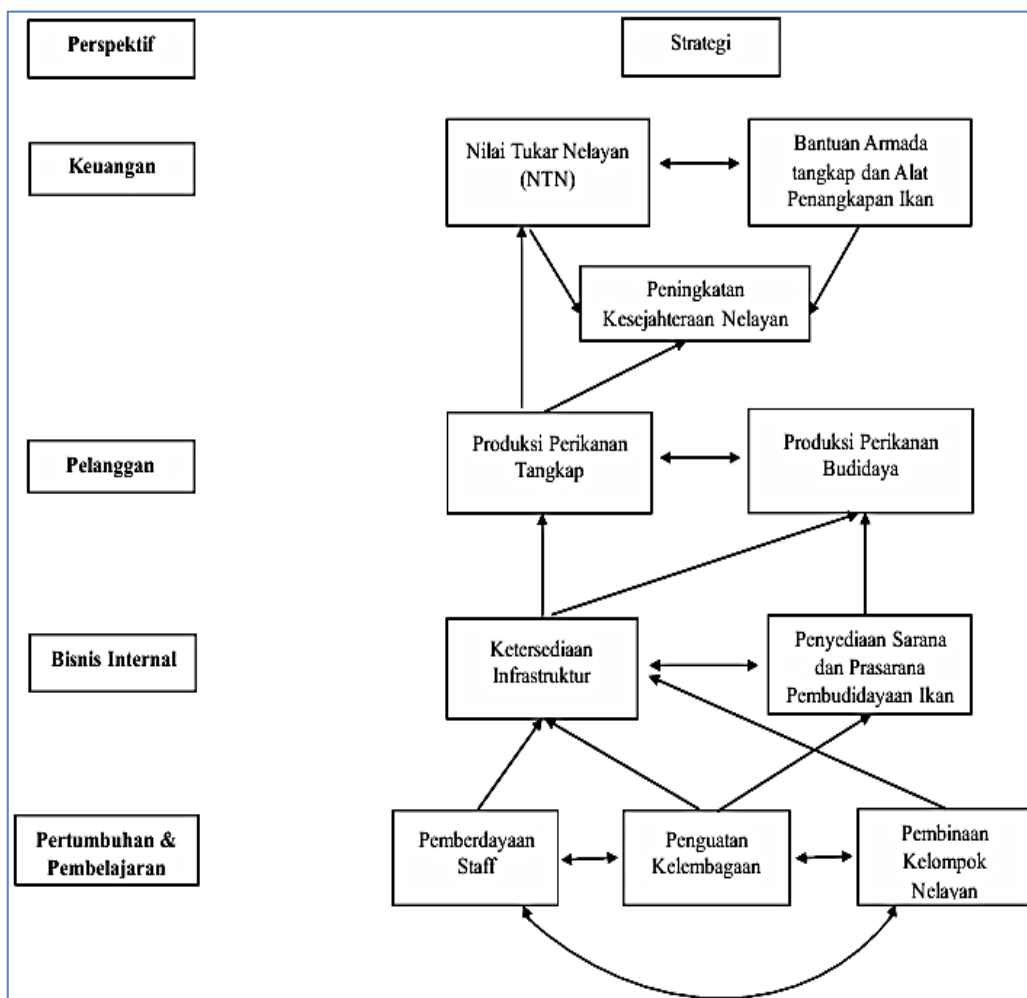
Sebagai institusi teknis yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sektor kelautan dan

perikanan, Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan memegang peran strategis dalam perencanaan dan implementasi kebijakan pembangunan daerah. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2021, dinas ini memiliki mandat untuk melaksanakan urusan pemerintahan bidang perikanan, termasuk dalam aspek pemberdayaan nelayan, pengelolaan Tempat Pelelangan Ikan (TPI), dan pembudidayaan ikan. Dinas ini menjalankan fungsinya melalui dua bidang teknis utama serta satu Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD). Dalam kerangka pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD 2021–2026), Dinas Perikanan diarahkan untuk mendukung dua misi utama pemerintah daerah, yaitu pembentukan pusat pengembangan produksi perikanan serta penguatan tata kelola pemerintahan yang efektif dan profesional. Untuk mencapai tujuan tersebut, Dinas Perikanan telah merumuskan sejumlah Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mencakup aspek produksi, konsumsi, kesejahteraan pelaku usaha perikanan, serta indeks Nilai Tukar Nelayan (NTN).

Kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu efektivitas implementasi kebijakan. Per tahun 2024, Dinas Perikanan didukung oleh 22 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 5 pegawai PPPK, yang tersebar dalam beberapa unit teknis dan administratif. Meskipun mayoritas pegawai memiliki kualifikasi pendidikan sarjana, namun dari sisi kompetensi teknis dan jumlah tenaga fungsional bersertifikat masih terbatas. Selain itu, keterbatasan infrastruktur penunjang seperti *cold storage*, pelabuhan pendaratan ikan, serta sistem informasi data perikanan turut menjadi kendala dalam optimalisasi pelayanan publik. Tantangan lainnya datang dari aspek eksternal, seperti minimnya sinergi antar pemangku kepentingan, rendahnya akses pasar, hingga dampak perubahan iklim terhadap stabilitas ekosistem pesisir.

3.2. Pemetaan strategis *balanced scorecard* Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan

Proses pemetaan strategi adalah upaya kolaboratif yang mengintegrasikan wawasan manajerial, meningkatkan pengambilan keputusan melalui kerangka kerja yang mengklarifikasi hubungan sebab-akibat di antara objektif (Jasbi & Mohamadnejad, 2013). Hubungan pendekatan *balanced scorecard* terhadap pengelolaan perikanan di Kabupaten Buru Selatan terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Pemetaan Strategi BSC Dinas Kabupaten Buru Selatan

Gambar 2 menunjukkan hubungan antara perspektif strategis dengan komponen program dan hasil yang diharapkan dalam konteks peningkatan kesejahteraan nelayan. Keempat perspektif utama yaitu keuangan (*Finansial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan terintegrasi melalui alur strategi yang dimulai dari investasi kelembagaan dan infrastruktur hingga berdampak pada hasil ekonomi nelayan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan level paling dasar dari strategi dengan pemberdayaan staf, penguatan kelembagaan, dan pembinaan kelompok nelayan merupakan fondasi utama. Ketiga elemen ini mencerminkan investasi dalam sumber daya manusia dan kelembagaan, yang menjadi kunci dalam pengembangan kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Perspektif ini sesuai dengan konsep Kaplan & Norton (1996) yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk belajar dan berinovasi sebagai landasan pencapaian tujuan jangka panjang.

Dampak dari investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan terlihat dalam perbaikan proses internal. Pada peta strategi ini, ketersediaan infrastruktur, serta penyediaan sarana dan prasarana pembudidaya ikan, menjadi inti dari efisiensi proses bisnis. Infrastruktur dan prasarana pembudidayaan ikan menjadi penopang utama peningkatan produksi perikanan. Keberadaan sistem yang mendukung proses inti seperti fasilitas pendaratan ikan dan sarana pasca panen akan meningkatkan efisiensi operasional sektor perikanan.

Peningkatan efisiensi proses bisnis akan menghasilkan output berupa produksi perikanan tangkap dan produksi perikanan budidaya. Kedua indikator ini menjadi ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, yang dalam konteks ini mencerminkan tingkat kepuasan dan nilai manfaat yang diterima oleh masyarakat pesisir sebagai kelompok sasaran utama. Produksi yang meningkat mengindikasikan kemampuan pemerintah daerah dalam menyediakan produk perikanan yang berkualitas dan dalam jumlah yang

memadai untuk kebutuhan konsumsi dan ekonomi lokal.

Puncak dari strategi ini adalah peningkatan kesejahteraan nelayan yang diukur melalui Nilai Tukar Nelayan (NTN). Selain itu, bantuan armada tangkap dan alat penangkapan ikan menjadi intervensi langsung yang mendukung pencapaian hasil keuangan. Nilai Tukar Nelayan mencerminkan keseimbangan antara pendapatan yang diperoleh dari hasil tangkap dan biaya operasional, sehingga peningkatan indikator ini menandakan keberhasilan kebijakan dari sisi efisiensi ekonomi dan kesejahteraan pelaku utama sektor perikanan (Shadra *et al.*, 2024).

Model ini menunjukkan alur logis dari intervensi kelembagaan dan kapasitas SDM menuju peningkatan produksi, yang kemudian bermuara pada peningkatan kesejahteraan ekonomi. Setiap komponen saling berinteraksi secara dinamis, dan keberhasilan strategi

bergantung pada integrasi lintas perspektif yang utuh. Ini sejalan dengan pendekatan *strategy map* dalam *Balanced Scorecard* yang menekankan pentingnya hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis (Hadi *et al.*, 2023).

3.3. Tata Kelola Perikanan Berimbang (*Fisheries Governance Scorecard*)

Penerapan tata kelola perikanan berimbang telah menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kinerja organisasi, perencanaan strategis, dan daya saing di sektor perikanan (Suarthana *et al.*, 2015; Syafruddin *et al.*, 2022). Berdasarkan analisis dan pendekatan target terakhir tahun 2024, pengisyaratkan tiga hal penting yakni kinerja dengan capaian melebihi target (>100%), kinerja sesuai target (50%-100%) dan kinerja dibawah target capaian (<50%).

Tabel 2. Matriks BSC pengelolaan perikanan

No.	Tujuan Strategis	Target	Bobot Target (%)	Capaian	Bobot Bersih	Faktor Kinerja	Skor Faktor
Finansial:							
1	Nilai Tukar Nelayan (NTN)	120	7,41	122	33,35	101,67	33,91
	Bantuan Armada Tangkap dan Alat Penangkapan Ikan	65	14,181	66	66,65	101,54	67,68
	<i>Indeks Sub Total</i>		22,22		100,00	203,21	50,80
Pelanggan:							
2	Produksi Perikanan Tangkap	15.234	7,41	12.84	33,35	84,28	28,11
	Produksi Perikanan Budidaya	3,11	14,81	2,27	66,65	72,99	48,65
	<i>Indeks Sub Total</i>		22,22		100,00	157,27	38,38
Bisnis Internal:							
3	Ketersediaan Infrastruktur Perikanan	6	7,41	4	33,35	66,67	22,23
	Penyediaan Sarana dan Prasarana Pembudidayaan Ikan	5	14,81	2	66,65	40	26,66
	<i>Indeks Sub Total</i>		22,22		100	106,67	24,44
Pembelajaran:							
4	Pemberdayaan Staf Dinas Perikanan	5	16,35	3	46,04	60	27,62
	Penguatan Kelembagaan (ASN)	37	10,40	22	31,19	84,30	26,29
	Pembinaan Kelompok Nelayan	80	6,59	90	19,77	112,5	22,24
	<i>Indeks Sub Total</i>		33,34		100	256,8	25,38
			<i>Indeks Total Faktor Kinerja</i>		100	723,95	139,6

Dari hasil analisis pada Tabel 2, terlihat bahwa keseluruhan implementasi program dan kegiatan Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan memiliki total skor faktor sebesar 139,6. Lebih jelasnya, akan diuraikan sebagai berikut:

3.3.1. Perspektif keuangan (*financial*)

Pada perspektif ini, komponen Bantuan Armada Tangkap dan Alat Penangkapan Ikan mencapai target sebesar 101,54% dengan nilai skor faktor 67,68. Sedangkan Nilai Tukar Nelayan (NTN) dibawah target capaian, yakni 101,67% dengan nilai skor factor 33,91. Di beberapa daerah

di Indonesia, seperti di Tegal, Situbondo, Manokwari, dan Konawe Selatan, nilai tukar nelayan (NTN) telah digunakan sebagai indikator kesejahteraan nelayan. (Salakory, 2016; Pahlewi *et al.*, 2022).

3.3.2. *Perspektif Pelanggan (costumer)*

Untuk perspektif ini, komponen kinerja yang melebihi target adalah Produksi Perikanan Tangkap 84,28% dengan nilai skor faktor sebesar 28,11. Sedangkan Produksi Perikanan Budidaya dibawah target capaian, yakni 72,99% tetapi dengan nilai skor faktor yang lebih tinggi 48,65. Produktivitas budidaya yang tinggi mencerminkan keberhasilan input teknologi dan sarana pendukung (Lailiyah *et al.*, 2018).

3.3.3. *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Untuk perspektif ini, komponen kinerja yang mencapai target adalah Ketersediaan Infrastruktur 66,67% dengan nilai skor faktor sebesar 22,23. Sedangkan komponen sarana dan prasarana Pembudidayaan Ikan 40% dengan nilai skor faktor 26,66.

3.3.4. *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran*

Perspektif ini memiliki kinerja dibawah target capaian. Untuk Pembinaan Kelompok Nelayan faktor kinerja 112,5% dengan skor faktor 22,24, untuk Penguatan Kelembagaan memiliki faktor kinerja 84,30% dengan skor faktor 26,29, dan Pemberdayaan Staf Dinas Perikanan memiliki nilai faktor kinerja 60% dengan skor faktor 27,62. Penguatan kapasitas organisasi dan pembelajaran sangat penting untuk keberlanjutan (Maguni, 2014).

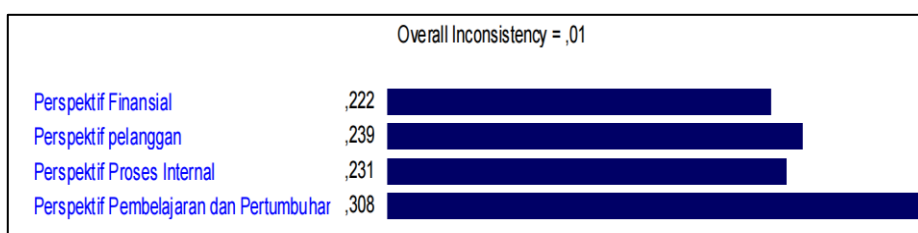
Dari keempat perspektif, kontribusi skor tertinggi berasal dari perspektif finansial (50,80), diikuti oleh *Costumer* (38,38), pertumbuhan dan pembelajaran (25,38), dan terakhir bisnis internal (24,44). Indeks total faktor kinerja mencerminkan

performa keseluruhan yang tinggi dalam pelaksanaan strategi pembangunan sektor perikanan di Kabupaten Buru Selatan. Namun, capaian ini secara dominan ditopang oleh indikator produksi perikanan budidaya dan program bantuan armada tangkap, yang menunjukkan efektivitas program yang bersifat langsung dan berorientasi pada output jangka pendek. Di sisi lain, masih terdapat ketimpangan yang signifikan pada indikator seperti produksi perikanan tangkap dan aspek kelembagaan. Ketidakseimbangan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan belum merata di seluruh komponen strategi, sehingga berpotensi mengganggu keberlanjutan sistem secara menyeluruh.

Pendekatan integratif antara *Balanced Scorecard* dan *Fisheries Governance Scorecard* bertujuan untuk tidak hanya menilai capaian hasil (*output* dan *outcome*), tetapi juga mengkaji kualitas tata kelola sektor perikanan secara struktural. BSC memfasilitasi keterkaitan antar elemen strategis organisasi, sementara FGS memberikan bobot kinerja kuantitatif yang mencerminkan efektivitas implementasi program. Kolaborasi dua pendekatan ini mendukung proses evaluasi berbasis bukti dan mendalam pada berbagai level pengambilan keputusan."

3.4. Rekomendasi Strategis Tata Kelola Perikanan Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan

Upaya mengidentifikasi prioritas strategi yang paling berdampak dalam konteks pembangunan sektor perikanan, maka dilakukan analisis lanjutan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP memungkinkan pembobotan objektif terhadap elemen strategi berdasarkan penilaian para ahli dan pelaku utama. Hasil *Analytic Hierarchy Process* yang digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan relatif dari empat perspektif utama dalam pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Hasil analisis Analisis Hierarki Proses (AHP) terhadap empat perspektif BSC

Berdasarkan Gambar 3, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mejadi perspektif utama dengan nilai prioritas sebesar (0,308). Perspektif ini dianggap paling strategis oleh

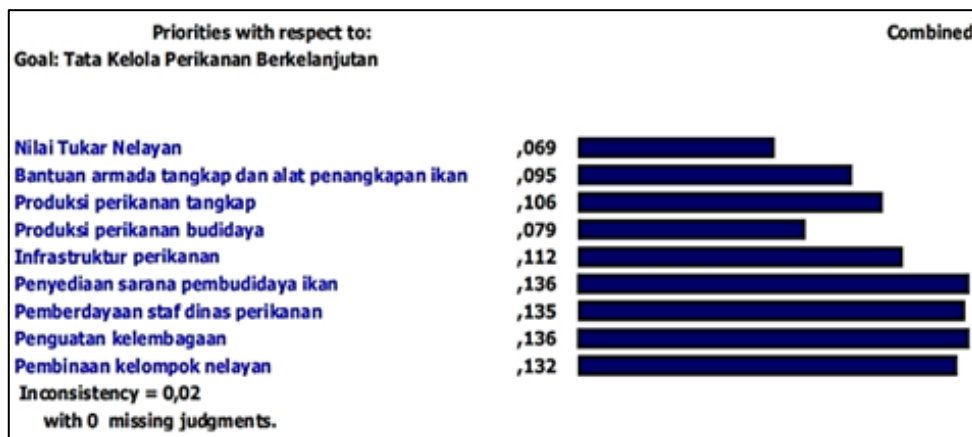
seluruh pemangku kepentingan. Tingginya bobot ini mencerminkan pemahaman bahwa keberhasilan tata kelola sektor perikanan tidak hanya ditentukan oleh input material atau hasil

keluaran (*output*), melainkan juga oleh kekuatan institusi dan kemampuan organisasi dalam belajar serta beradaptasi terhadap tantangan. Agus *et al* (2023) mengungkapkan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia dan lembaga dapat memastikan bahwa sumber daya manusia dilengkapi dengan baik untuk memenuhi tantangan dan tuntutan industri secara efektif.

Di urutan kedua dan ketiga berturut-turut adalah perspektif pelanggan dengan nilai prioritas sebesar 0,239 dan perspektif proses bisnis internal dengan nilai prioritas sebesar 0,231. Kedua perspektif ini memiliki kontribusi yang hampir seimbang, mengindikasikan bahwa baik responsivitas terhadap publik maupun efisiensi proses kerja internal sama-sama penting dalam mendukung tata kelola yang efektif. Mengintegrasikan indikator kesejahteraan ke dalam tata kelola perikanan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dan pengelolaan sumber daya (Chuenpagdee *et al.*, 2012; Szymkowiak & Kasperski, 2020).

Perspektif finansial memperoleh bobot paling rendah yaitu sebesar 0,222 yang meskipun tetap signifikan, menunjukkan bahwa efisiensi anggaran dan akuntabilitas keuangan bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan tata kelola. Ivanova *et al* (2017) mengungkapkan bahwa efisiensi biaya anggaran sangat penting untuk menstabilkan keuangan dan mendukung berbagai program, termasuk bantuan, subsidi, dan investasi infrastruktur, memastikan keberlanjutan jangka panjang dan alokasi sumber daya yang efektif. Pelaporan keuangan yang jelas dan akses terbuka ke informasi anggaran memberdayakan para pemangku kepentingan, termasuk nelayan lokal, untuk terlibat dalam pengambilan keputusan (Sam *et al.*, 2024).

Hasil analisis prioritas relatif dari 9 sub-kriteria dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, sebagai dasar untuk menyusun strategi tata kelola sektor perikanan yang efektif dan berkelanjutan di Kabupaten Buru Selatan dapat terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil analisis Analisis Hierarki Proses (AHP) terhadap 9 sub kriteria dalam empat perspektif BSC

Indikator dengan bobot tertinggi adalah penyediaan sarana dan prasarana pembudidayaan ikan dan penguatan kelembagaan, masing-masing memperoleh nilai prioritas sebesar 0,136. Ini menunjukkan bahwa kelengkapan fasilitas teknis bagi pembudidaya dan penguatan aspek kelembagaan menjadi dua faktor paling strategis dalam mendukung tata kelola perikanan yang berkelanjutan di Kabupaten Buru Selatan. Hal ini dapat dimaknai bahwa intervensi yang bersifat kelembagaan dan teknis memberikan dampak langsung terhadap keberlanjutan sistem produksi dan tata kelola sumber daya perikanan (Doria *et al.*, 2020).

Indikator seperti pemberdayaan staf Dinas Perikanan memiliki nilai prioritas sebesar 0,135 dan

pembinaan kelompok nelayan memiliki nilai prioritas sebesar 0,132, keduanya memiliki bobot tinggi dan berdekatan. Ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas internal (aparatur dinas) dan eksternal (kelompok nelayan) merupakan dimensi krusial dalam mewujudkan tata kelola kolaboratif dan partisipatif. Sementara itu, indikator seperti produksi perikanan tangkap memiliki nilai prioritas sebesar 0,106 dan infrastruktur budidaya memiliki nilai prioritas sebesar 0,112 juga masih berada dalam kategori penting, namun peranannya lebih sebagai pendukung hasil akhir daripada sebagai penggerak utama.

Indikator dengan bobot paling rendah adalah nilai tukar nelayan dengan nilai prioritas sebesar 0,069 yang menandakan bahwa meskipun

indikator ini penting dari segi ekonomi, namun dalam konteks tata kelola berkelanjutan, dampaknya tidak langsung. Begitu pula indikator produksi perikanan budidaya dengan nilai prioritas sebesar 0,079 dan indikator bantuan armada tangkap dengan nilai prioritas sebesar 0,095 menunjukkan bahwa faktor produksi dan subsidi lebih bersifat jangka pendek dan tidak cukup kuat menopang sistem jika tidak didukung oleh kapasitas kelembagaan dan infrastruktur yang memadai.

Nilai *overall inconsistency* sebesar <0,1 mengindikasikan bahwa hasil pengisian kuesioner AHP oleh responden tergolong konsisten dan dapat diterima secara statistik. Nilai *overall inconsistency* analisis AHP menunjukkan bahwa hasil perbandingan kriteria dan alternatif tindakan efisiensi adalah konsisten dan dapat diandalkan (Nugroho *et al.*, 2024). Secara keseluruhan hasil analisis AHP ini menunjukkan pentingnya strategi pembangunan perikanan yang menitikberatkan pada aspek kelembagaan dan pemberdayaan. Infrastruktur dan kelembagaan bukan hanya komponen pendukung, melainkan fondasi utama dalam menciptakan tata kelola perikanan yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan (Anderies *et al.*, 2016). Oleh karena itu, orientasi kebijakan tidak boleh hanya fokus pada produksi dan bantuan alat tangkap, tetapi harus mencakup penguatan SDM, sarana prasarana, serta dukungan kelembagaan.

Hasil analisis ini memberikan gambaran yang holistik mengenai dimensi-dimensi kunci yang mempengaruhi keberhasilan tata kelola sektor perikanan. AHP memungkinkan pendekatan partisipatif untuk pengambilan keputusan yang sangat penting dalam tata kelola perikanan, di mana kepentingan yang beragam harus diseimbangkan (Zeraatkish, 2016).

REFERENSI

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019, August). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 10, No. 1, pp. 1026-1035).
- Agus, G., Pratama, S., Made, S. A., Suryani, P., & Muliarta, I. N. (2023). *Human Resources Competencies in the Marine and Fisheries Sector: an Review*. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i11.6545>
- Amiruddin, F. M., & Murdiansyah, I. (2024). Pengukuran Kinerja Pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Situbondo Dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 666-676.
- Anderies, J. M., Janssen, M. A., & Schlager, E. (2016). Institutions and the performance of coupled infrastructure systems. *International Journal of the Commons*, 10(2).

IV. PENUTUP

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah

1. Tata kelola sektor perikanan di Kabupaten Buru Selatan secara umum menunjukkan capaian kinerja cukup baik, dengan skor FGS total sebesar 139,6. Namun, capaian tersebut masih belum merata di seluruh aspek tata kelola, karena dominasi keberhasilan lebih banyak ditopang oleh program bersifat langsung seperti bantuan armada tangkap dan peningkatan produksi budidaya. Sebaliknya, aspek kelembagaan, regulasi, dan pengelolaan sumber daya masih perlu diperkuat guna mendukung keberlanjutan dan efektivitas pengelolaan sektor perikanan secara menyeluruh.
2. Pendekatan *Balanced Scorecard* berhasil memetakan hubungan sebab-akibat antar perspektif, dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai dasar penggerak utama menuju peningkatan kesejahteraan nelayan. Perspektif ini meliputi pemberdayaan staf, penguatan kelembagaan, dan pembinaan kelompok nelayan sebagai fondasi perubahan.
3. Analisis AHP menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot prioritas tertinggi (0,308), menegaskan bahwa penguatan kelembagaan dan kapasitas SDM merupakan strategi paling strategis dalam memperkuat tata kelola perikanan yang berkelanjutan.

Diperlukan reorientasi kebijakan dari fokus produksi ke pengembangan kapasitas kelembagaan dan SDM, serta peningkatan infrastruktur perikanan berbasis tata kelola transparan. Selain itu, penguatan sistem evaluasi kinerja berbasis data dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan, penting untuk mendorong pertumbuhan sektor perikanan berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika lokal.

- Ayoup, H. (2018). The Application of Strategy Map in the balanced scorecard implementation: A case of a public organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 725-737.
- Christin, H., & Sembiring, E. E. (2023). Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bekasi. *Monex: Journal of Accounting Research*, 12(2), 151-163.
- Dharmayuni, L., & Khairuddin, B. (2021). Balanced Scorecard Sebagai Model Terintegrasi Yang Diterapkan Pada Sektor Publik di Indonesia Studi Kasus: Kementerian Kelautan Dan Perikanan RI. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 273-284.
- Doria, C. R., Athayde, S., Lima, H. M. D., Carvajal-Vallejos, F. M., & Dutka-Gianelli, J. (2020). Challenges for the governance of small-scale fisheries on the Brazil-Bolivia transboundary region. *Society & Natural Resources*, 33(10), 1213-1231.
- Gaspersz, V. 2006. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balance scorecard dengan Six Sigma. PT. Gramedia Pustaka Utama., Jakarta. 325 hal.
- Hadi, M., Jahan, A., Najafi, L., & Shariat, M. A. (2023). Designing a Strategy Map for Healthcare Centers with Balanced Scorecard Approach. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*.
- Hartono, W., Sugiyarto, S., & Fitria, A. (2017). Prioritas pemeliharaan bangunan gedung-gedung kantor dinas di Kabupaten Sukoharjo menggunakan metode AHP (*analytical hierarchy process*) dengan bantuan software expert choice v. 11. *Matriks Teknik Sipil*, 5(2).
- Jasbi, J., & Mohamadnejad, F. (2013). *Modeling Cause and Effect Relationships of Strategy Map Using DEMATEL Technique*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Lailiyah, U. S., Rahardjo, S., Kristiany, M. G., & Mulyono, M. (2018). Produktivitas budidaya udang vaname (*Litopenaeus vannamei*) tambak superintensif di PT. Dewi Laut Aquaculture kabupaten garut provinsi jawa barat. *Jurnal Kelautan dan Perikanan Terapan (JKPT)*, 1(1), 1-11.
- Nugroho, M. F., Pramudito, W. A., & Prayogi, S. (2024). Audit Energi Pada Gedung Universitas Pertamina Menggunakan Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). *I-Com: Indonesian Community Journal*, 4(2), 761-772.
- Pahlewi, A. D., Ramli, R., & Novianti, V. (2022). Nilai Tukar Nelayan Kabupaten Situbondo. *Zona Laut Jurnal Inovasi Sains Dan Teknologi Kelautan*, 41-47.
- Pemerintah Kabupaten Buru Selatan. (2021). Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan Tahun 2021–2026. Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan.
- Pemerintah Kabupaten Buru Selatan. (2021). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Buru Selatan Tahun 2021–2026. Buru Selatan: Pemerintah Kabupaten Buru Selatan.
- Pemerintah Kabupaten Buru Selatan. (2021). Peraturan Bupati Buru Selatan Nomor 34 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Perikanan Kabupaten Buru Selatan. Buru Selatan: Pemerintah Kabupaten Buru Selatan.
- Salakory, H. S. (2016). Analisis tingkat kesejahteraan rumah tangga nelayan berdasarkan nilai tukar (NTN) di Kampung Sowi IV Kabupaten Manokwari. *The Journal of Fisheries Development*, 2(2), 45-54.
- Sam, A. A. R., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2024). Disclosure of Transparency, Accountability and Value for Money Concept in Public Sector Financial Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting*, 3(1).
- Shadra, M., Wulandari, Y. S., & Syahputra, A. F. (2024). Analysis of the Welfare Level of Fisherman Households Based on the Fisherman Exchange Rate (NTN). *Grouper*, 15(2), 233-243.
- Suarthana, I. W., Darmawan, D. P., & Septiasari, M. I. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Perikanan Segaraning Harum Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3(2), 26298.
- Syafuruddin, A., Saleh, M. Y., & Saleh, H. (2022). Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Pada Balai Perikanan Budidaya Air Payau Takalar Tahun 2015-2019. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(2), 147-156.
- Szymkowiak, M., & Kasperski, S. (2021). *Sustaining an Alaska coastal community: integrating placebased well-being indicators and fisheries participation*. *Coastal Management*, 49(1), 107-131.
- Taipabu, J., Leuwol, F. S., & Riry, R. B. (2024). *Fishing Techniques By Fishermen In Pohon Batu Village, Waesama District, South Buru Regency*. *Jurnal Pendidikan Geografi Unpatti*, 3(2), 191-198.

- Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection.
- Wardiman, I. G., & Lukman, S. (2023). *Balanced Scorecard and Strategy Map Design in The Company (Case Study at PT. Astra Agro Lestari)*. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(2), 238-245.
- Yulian, U. (2021). Penentuan Prioritas Infrastruktur Jalan Dengan Metode *Analytic Hierarchy Process (AHP) Expert Choice* Studi Kasus: Jalan Raya Demak-Godong. *Jurnal Ilmiah Desain & Konstruksi*, 19(2), 132-141.
- Zeraatkish, S. Y. (2016). *Utilization of Analytic hierarchy Process (AHP) to meet management objectives in fishery industry of the Sea of Oman*. *Iranian Journal of Fisheries Sciences*, 15(4), 1379-1387.