

## OPTIMASI KINERJA BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN AEK NAULI DI SUMATERA UTARA

*Hendry Elvin Simamora<sup>1</sup>, Manuntun Parulian Hutagaol<sup>2</sup>, Irdika Mansur<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli, Sumatera Utara

<sup>2</sup>Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

<sup>3</sup>Departemen Silviculture, Fakultas Kehutanan dan Lingkungan IPB

### ABSTRACT

*The Aek Nauli Environment and Forestry Research and Development Center (BP2LHK Aek Nauli) has a relatively high budget absorption rate, averaging 96.96% from 2012 to 2016. However, this high budget absorption rate does not necessarily imply that the performance and budget management at BP2LHK Aek Nauli are perfect. Issues such as expenditure accumulation at the end of the year and discrepancies between planned and actual budget absorption on a monthly basis still persist. This study aims to recommend performance improvement strategies for the Aek Nauli Environmental and Forestry Research and Development Center using the SWOT method. The research results identified 10 strategies to enhance performance at BP2LHK Aek Nauli, including (1) Improving commitment to adhere to previously created documents, (2) Enhancing communication for rapid information dissemination related to the latest regulations, (3) Increasing routine evaluation and internal supervision to enhance compliance with regulations, (4) Allocating Non-Tax Revenue Budget (PNBP) to programs linked to seasonal variations, (5) Creating alternative budget arrangements, (6) Improving the quality of human resources to understand performance measurement processes, (7) Enhancing communication among employees regarding service, performance, and performance measurement, (8) Formulating activities aligned with the vision and mission, resulting in excellent public service, (9) Improving cooperation for utilizing research results with local stakeholders, and (10) Enhancing the dissemination of research findings.*

*Keywords: BP2LHK, Budget Absorption, Strategy, SWOT*

### ABSTRAK

Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli (BP2LHK Aek Nauli) memiliki serapan anggaran yang cukup tinggi pada tahun 2012-2016 rata-rata 96,96%. Penyerapan anggaran yang tinggi tidak berarti kinerja maupun pengelolaan anggaran di BP2LHK Aek Nauli telah sempurna, masih terjadi penumpukan pengeluaran di akhir tahun, dan adanya ketidaksesuaian rencana dan implementasi dimana penyerapan anggaran perbulan dengan realisasi penyerapan anggaran perbulan tidak sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Penelitian ini memiliki tujuan untuk merekomendasikan strategi peningkatan kinerja di Balai Penelitian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli dengan menggunakan analisis IFE, EFE, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian diperoleh 10 strategi dalam peningkatan kinerja di BP2LHK Aek Nauli yaitu (1) Meningkatkan komitmen mempedomani dokumen yang dibuat sebelumnya (2) Meningkatkan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru (3) Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan (4) Mengalokasikan anggaran PNBP pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim (5) Membuat susunan anggaran alternatif (6) Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja (7) Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja (8) Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik (9) Meningkatkan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan stakeholders lokal (10) Meningkatkan diseminasi hasil penelitian.

Kata Kunci: BP2LHK, Penyerapan Anggaran, Strategi, SWOT

### PENDAHULUAN

Sistem penganggaran di Indonesia semakin berkembang menuju ke arah yang lebih baik dengan diterbitkannya UU No.17 Tahun 2003 menuntut agar sistem penganggaran tradisional atau sering dikenal

dengan *line item budgeting* menjadi sistem penganggaran berbasis kinerja atau *performance budgeting*. *Performance budgeting* adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output, visi dan misi, serta Rencana Strategis (Renstra) suatu organisasi

yang dituangkan dalam program-program baik dalam jangka panjang, menengah maupun dalam jangka pendek sesuai dengan yang ditetapkan (Bastian 2010).

Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan (BP2LHK) Aek Nauli merupakan salah satu Institusi Pemerintah yang berada di bawah tanggung jawab Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan pada Badan Penelitian

Pengembangan dan Inovasi yang berkedudukan di Sumatera Utara. BP2LHK Aek Nauli memiliki anggaran yang meningkat setiap tahun, kecuali pada tahun 2014 mengalami penurunan pagu anggaran sebesar 24,03% dan tahun 2016 mengalami penurunan 15,13% dari tahun 2015. Perkembangan pagu anggaran dan persentasi penyerapan anggaran BP2LHK Aek Nauli (Tabel 1).

Tabel 1. Persentasi capaian penyerapan anggaran Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
2012	9.349.484.000	9.091.682.572	97,24
2013	9.845.037.000	9.516.633.068	96,66
2014	7.478.916.000	7.211.849.106	96,43
2015	13.171.546.000	12.796.355.293	97,15
2016	11.178.793.000	10.881.826.890	97,34

Sumber: Lakip BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016

Tabel 1 memperlihatkan dalam kurun waktu 2012-2016 capaian penyerapan anggaran BP2LHK Aek Nauli menurut Permenkeu nomor 158/PMK.02/2014 tentang tata cara pemberian penghargaan dan peneanaan sanksi atas pelaksanaan anggaran belanja kementerian Negara/Lembaga memiliki capaian kinerja yang baik (96,96) karena melebihi standar penyerapan anggaran minimal yang digunakan yakni penyerapan anggaran minimal 95%. Penyerapan anggaran di akhir tahun tinggi masih terjadi adanya ketidaksesuaian rencana dan implementasi dimana penyerapan anggaran perbulan dengan realisasi penyerapan anggaran perbulan tidak sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Dari uraian tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan alternatif strategi dalam peningkatan kinerja yang lebih baik di BP2LHK Aek Nauli.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli (BP2LHK Aek Nauli) yang berada di Jalan Raya Parapat Km.10,5 Sibaganding Kecamatan Girsang Sipangan Bolon Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara pada bulan Januari sampai dengan Mei

2017. BP2LHK Aek Nauli merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah Badan Litbang dan Inovasi Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder pada BP2LHK Aek Nauli. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat dalam alokasi anggaran dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder berasal dari Laporan Akuntabilitas BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016, Laporan Tahunan BP2LHK Aek Nuli tahun 2012-2016, Rencana Kerja dan Anggaran kementerian Negara/ Lembaga (RKAKL) BP2LHK Aek Nauli tahun anggaran 2012-2015, Petunjuk Operasional Kerja (POK) BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016, Rencana Strategis (Renstra) BP2LHK Aek Nauli, dan Rencana Kerja (Renja) BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016.

### Metode Analisis Data

#### Analisis SWOT

Langkah pertama diawali dengan menganalisis faktor-faktor yang menjadi faktor internal dan eksternal yang dianggap sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja BP2LHK Aek Nauli. Identifikasi ini

dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen, kajian literatur, dan melakukan survei pendahuluan di lingkungan kerja BP2LHK Aek Nauli. Selanjutnya disusun sebuah kuesioner sebagai sarana untuk mendapatkan penilaian dari informan terhadap faktor-faktor yang telah dirumuskan. Setelah kuisisioner selesai disusun, maka tahap berikutnya adalah penentuan informan yang akan mengisi kuisisioner tersebut. Penentuan responden/informan dilakukan dengan mempertimbangkan keahlian dan keterkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Kemudian dilakukan pendekatan analisis SWOT dengan interaksi matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

*Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal dalam peningkatan kinerja BP2LHK Aek Nauli berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Sementara itu *External Factor Evaluation* (EFE) dilakukan untuk mengevaluasi berbagai faktor eksternal yang berada di luar kendali BP2LHK Aek Nauli dalam hal peningkatan kinerja BP2LHK Aek Nauli. Hasil analisis eksternal digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada serta seberapa baik strategi yang telah dilakukan selama ini.

#### **Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)**

Langkah selanjutnya adalah memilih alternatif strategi kebijakan yang harus diprioritaskan dengan menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil analisis QSPM akan menghasilkan daftar prioritas. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Setelah diketahui dan ditentukan beberapa alternatif strategi dalam matrik SWOT, maka perlu dilakukan pemilihan prioritas berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Alternatif strategi yang dihasilkan dalam matrik SWOT membutuhkan sumber daya yang sangat besar, dan tidak semuanya dapat diakomodir oleh BP2LHK Aek Nauli, sehingga perlu disusun daftar prioritas strategi menggunakan analisis QSPM.

Penentuan prioritas strategi terbaik dilakukan dengan cara menentukan rating atau tingkat ketertarikan relatif dari strategi-strategi yang telah dipilih. Analisis QSPM dilakukan dengan cara memberikan nilai kemenarikan relatif (*Attractive Score* = AS) pada masing-masing faktor internal maupun eksternal. Strategi yang mempunyai total nilai kemenarikan relatif (*Total Attractive Score* = TAS) yang tertinggi adalah merupakan prioritas strategi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Tugas dan Fungsi BP2LHK**

BP2LHK Aek Nauli mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang hutan, hasil hutan, peningkatan kualitas dan laboratorium lingkungan, sosial, ekonomi, penyiapan bahan saran kebijakan dan perubahan iklim serta melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan yang menjadi kebutuhan daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, BP2LHK Aek Nauli juga menyelenggarakan fungsi (a) penyusunan rencana, program dan anggaran penelitian dan pengembangan di bidang hutan, hasil hutan, peningkatan kualitas dan laboratorium lingkungan, sosial, ekonomi, penyiapan bahan saran kebijakan dan perubahan iklim, (b) pemantauan, evaluasi dan pelaporan penelitian dan pengembangan di bidang hutan, hasil hutan, peningkatan kualitas dan laboratorium lingkungan, sosial, ekonomi, penyiapan bahan saran kebijakan dan perubahan iklim, (c) pengelolaan sarana dan prasarana penelitian dan pengembangan lingkup BP2LHK Aek Nauli, (d) pelaksanaan penelitian dan pengembangan serta kerja sama penelitian dan pengembangan di bidang hutan, hasil hutan, peningkatan kualitas dan laboratorium lingkungan, sosial, ekonomi, penyiapan bahan saran kebijakan dan perubahan iklim, (e) pengelolaan Kawasan Hutan Dengan Tujuan Khusus (KHDTK) dan Hutan Penelitian yang menjadi tanggung jawab BP2LHK Aek Nauli, (f) pelayanan data dan informasi ilmu pengetahuan dan teknologi hasil-hasil penelitian dan pengembangan penelitian dan pengembangan di bidang hutan, hasil hutan, peningkatan kualitas dan laboratorium lingkungan, sosial, ekonomi,

penyiapan bahan saran kebijakan dan perubahan iklim, dan (g) urusan tata usaha dan rumah tangga BP2LHK Aek Nauli.

**Anggaran BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016**

BP2LHK Aek Nauli memiliki pagu anggaran yang berfluktuasi dari tahun 2012

sampai dengan tahun 2016. Anggaran BP2LHK Aek Nauli dalam pelaksanaannya dibagi menjadi tiga jenis belanja yaitu anggaran kegiatan penelitian, kegiatan non penelitian dan belanja modal. Anggaran belanja berdasarkan jenis belanja BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Anggaran belanja berdasarkan jenis belanja Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli tahun 2012-2016

Tahun	Penelitian	Non Penelitian	Belanja Modal	Total
2012	2.177.025.000	6.943.209.000	229.250.000	9.349.484.000
2013	1.766.521.000	7.024.159.000	1.054.357.000	9.845.037.000
2014	741.956.000	6.586.960.000	150.000.000	7.478.916.000
2015	1.500.000.000	10.463.926.000	1.207.620.000	13.171.546.000
2016	631.350.000	10.114.953.000	432.490.000	11.178.793.000

Sumber: Lakip BP2LHK Aek Nauli tahun 2012-2016

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata anggaran untuk kegiatan penelitian sebesar 13,64%, untuk kegiatan non penelitian 80,72% dan belanja modal 5,64%. Anggaran kegiatan penelitian digunakan untuk melaksanakan program maupun kegiatan penelitian yang dilaksanakan selama satu tahun anggaran, kegiatan non penelitian merupakan program maupun kegiatan guna menunjang kegiatan penelitian yang dilaksanakan oleh Subbagian Tata Usaha, Seksi Program dan Evaluasi, Seksi Sarana Penelitian dan Seksi Data, Informasi dan Kerjasama. Sedangkan anggaran belanja modal merupakan belanja yang dilakukan guna penambahan aset dalam menunjang kegiatan penelitian maupun non penelitian di BP2LHK Aek Nauli.

**Perumusan Alternatif Strategi Melalui Analisis SWOT**

**Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

Terdapat dua faktor yang penting menjadi tujuan yang hendak dijangkau dari persepsi para ahli yaitu faktor kunci internal (IFE) dan faktor kunci eksternal (EFE) yang dimiliki oleh BP2LHK Aek Nauli. Faktor kunci internal menghasilkan dua elemen faktor penting yaitu faktor kekuatan dan faktor kelemahan, sementara faktor eksternal menghasilkan dua elemen faktor penting yaitu faktor peluang dan faktor ancaman. Analisis SWOT merupakan model analisis untuk membandingkan faktor kunci eksternal berupa peluang dan ancaman dengan faktor kunci internal berupa kekuatan dan kelemahan (Rangkuti 1997).

Tabel 3. Hasil analisa matriks IFE Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli

Faktor-faktor Strategis		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan ( <i>Strengths-S</i> )				
S1	Komitmen pimpinan BP2LHK Aek Nauli	0,121	3,71	0,448
S2	Tupoksi yang jelas bagi pengelola DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran)	0,107	3,43	0,367
S3	Adanya dokumen-dokumen perencanaan seperti Renstra (Rencana strategis), Renja (Rencana kerja), kontrak kinerja, Petunjuk Operasional Kegiatan	0,113	3,71	0,422
S4	Tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan dimengerti pelaksana kegiatan	0,094	3,29	0,308
S5	Adanya kewenangan pimpinan BP2LHK Aek Nauli mengelola DIPA BP2LHK Aek Nauli	0,098	3,43	0,337
<b>Total Kekuatan</b>				<b>1,882</b>
Kelemahan ( <i>Weaknesses-W</i> )				
W1	Lemahnya kompetensi SDM dalam penyusunan anggaran, pengelola	0,092	1,86	0,171



	keuangan dan pengukuran kinerja			
W2	Penyusunan anggaran belum melibatkan seluruh pegawai BP2LHK Aek Nauli	0,090	1,57	1,141
W3	Lemahnya pengawasan internal	0,094	1,71	0,161
W4	Evaluasi kinerja belum dikaitkan dengan visi dan misi	0,092	1,29	0,118
W5	Tidak adanya penghargaan ( <i>reward</i> ) yang jelas dan sanksi ( <i>punishment</i> ) yang tegas	0,099	1,43	0,142
	<b>Total Kelemahan</b>			<b>0,733</b>
	<b>Total IFE</b>	<b>1,000</b>		<b>2,615</b>

Sumber: Data primer (2017), diolah

Hasil perhitungan IFE menunjukkan total nilai tertimbang untuk faktor kekuatan sebesar 1,882 dan 0,733 untuk faktor kelemahan. Hal ini mengindikasikan bahwa BP2LHK Aek Nauli berada dalam posisi internal yang kuat dan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan faktor kelemahannya. Hasil perhitungan IFE menunjukkan bahwa komitmen pimpinan BP2LHK Aek Nauli dalam mendukung kinerja BP2LHK Aek Nauli yang lebih baik dengan nilai tertimbang paling tinggi sebesar 0,448 yang ditunjukkan dengan nilai rating 3,71. Faktor ini merupakan salah satu faktor kekuatan yang terpenting karena memiliki bobot paling tinggi sebesar 0,121.

Berdasarkan perhitungan untuk faktor kelemahan adalah lemahnya kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan baik dalam penyusunan, pengelolaan dan evaluasi

anggaran, karena untuk merumuskan tolok ukur *output* dan *outcome* secara tepat dan baik membutuhkan sumberdaya manusia yang tepat (Nasir 2010). Ketidaksinkronan tugas dan latar belakang pendidikan dan minimnya pelatihan dan sosialisasi penyusunan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran merupakan kelemahan bagi BP2LHK Aek Nauli dengan nilai tertimbang sebesar 0,171. Berdasarkan wawancara dengan Kabag Program dan Kerjasama Sekretariat BLI mengatakan bahwa hubungan antara SDM dengan perencanaan anggaran sangat tinggi, untuk itu kompetensi SDM perencanaan perlu ditingkatkan kemampuannya dan selalu update dengan peraturan perundangan yang berlaku. Selanjutnya berdasarkan pengolahan data kuesioner untuk faktor kunci eksternal diperoleh hasil sebagaimana tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil analisa matriks EFE Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli

	Faktor-faktor Strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )				
1	Adanya dasar hukum yang jelas	0,126	3,71	0,469
2	Rekonsolidasi data antara KPPN dengan BP2LHK Aek Nauli setiap bulan	0,099	2,71	0,269
3	Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola DIPA dalam meningkatkan kinerja	0,090	2,57	0,233
4	Tindak lanjut temuan BPK dan Inspektorat sesuai batas waktu	0,114	2,86	0,327
5	Peningkatan pelaksanaan pengawasan/monitoring kegiatan	0,104	3,00	0,312
	<b>Total Peluang (O)</b>			<b>1,609</b>
Ancaman ( <i>Threats-T</i> )				
1	Adanya penghematan anggaran	0,082	1,86	0,152
2	Belum adanya evaluasi rutin atas hasil pemeriksaan keuangan	0,090	1,86	0,167
3	Hasil penelitian belum menjadi acuan eselon lain	0,104	2,43	0,252
4	Ketidajelasan waktu penggunaan anggaran belanja sumber dana PNB	0,087	2,00	0,175
5	Kegiatan penelitian pelaksanaannya tergantung musim	0,103	2,29	0,236
	<b>Total Ancaman (T)</b>			<b>0,981</b>
	<b>Total EFE</b>	<b>1,000</b>		<b>2,590</b>

Sumber: Data primer (2017), diolah



Total nilai tertimbang atau skor untuk faktor eksternal yang menjadi peluang adalah sebesar 1,609 sedangkan untuk ancaman memiliki skor atau nilai tertimbang sebesar 0,981. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa BP2LHK Aek Nauli memiliki faktor peluang yang lebih besar daripada faktor yang menjadi ancaman.

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner menunjukkan bahwa faktor adanya dasar hukum yang jelas merupakan peluang utama dengan skor tertinggi yaitu 0,469. Faktor tersebut menjadi peluang yang memiliki tingkat kepentingan tinggi karena memiliki bobot sebesar 0,126 dan respon informan terhadap faktor tersebut tinggi dengan nilai rating 3,71.

Faktor ancaman hasil penelitian belum menjadi acuan eselon lain merupakan ancaman utama dengan nilai tertimbang sebesar 0,252 Faktor ini dianggap paling penting karena memiliki bobot sebesar 0,104 dan respon setiap informan dengan rating 2,43. menjadi kebijakan, SK Menhut, SNI ataupun terbit dalam jurnal internasional.

Penentuan alternatif strategi dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan SWOT dilakukan melalui interaksi kombinasi strategi internal maupun eksternal. Adapun perumusan strategi disusun berdasarkan faktor internal serta faktor eksternal ke dalam matriks SWOT seperti disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks SWOT dan rekomendasi peningkatan kinerja Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli

IFE	<b>S – KEKUATAN</b>	<b>W – KELEMAHAN</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Komitmen pimpinan BP2LHK Aek Nauli</li> <li>Tupoksi yang jelas bagi pengelola DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan anggaran)</li> <li>Adanya dokumen-dokumen perencanaan seperti Renstra (Rencana strategis), Renja (Rencana kerja), kontrak kinerja, Petunjuk Operasional Kegiatan</li> <li>Tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan dimengerti pelaksana kegiatan</li> <li>Adanya kewenangan pimpinan BP2LHK Aek Nauli mengelola DIPA BP2LHK Aek Nauli</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lemahnya kompetensi SDM dalam penyusunan anggaran, pengelola keuangan dan pengukuran kinerja</li> <li>Penyusunan anggaran belum melibatkan seluruh pegawai BP2LHK Aek Nauli</li> <li>Lemahnya pengawasan internal</li> <li>Evaluasi kinerja belum dikaitkan dengan visi dan misi</li> <li>Tidak adanya penghargaan (reward) yang jelas dan sanksi (punishment) yang tegas</li> </ol>
<b>O – PELUANG</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya dasar hukum yang jelas</li> <li>Rekonsolidasi data antara KPPN dengan BP2LHK Aek Nauli setiap bulan</li> <li>Pemberian insentif/honorarium bagi pengelola DIPA dalam meningkatkan kinerja</li> <li>Tindak lanjut temuan BPK dan Inspektorat sesuai batas waktu</li> <li>Peningkatan pelaksanaan pengawasan/ monitoring kegiatan</li> </ol>	<b>STRATEGI S – O</b>	<b>STRATEGI W – O</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan komitmen mempedomani dokumen yang dibuat sebelumnya (S1,S2,S3,S4,S5,O3,O4,O5)</li> <li>Peningkatan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru (S1,S5,O2,O4,O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja (O1,O5, W1)</li> <li>Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja (W1,W2,W3,W5,O1,O3,O5)</li> <li>Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik.(W4,O1.O5)</li> </ol>
<b>T – ANCAMAN</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya pemotongan anggaran/ <i>self blocking</i></li> <li>Belum adanya evaluasi rutin atas hasil pemeriksaan keuangan</li> <li>Hasil penelitian belum menjadi acuan eselon lain</li> <li>Ketidajelasan waktu penggunaan anggaran belanja sumber dana PNBK</li> <li>Kegiatan penelitian pelaksanaannya tergantung musim</li> </ol>	<b>STRATEGI S – T</b>	<b>STRATEGI W – T</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan (S1,S4,T2,T5)</li> <li>Mengalokasikan anggaran PNBK pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim (S1,S3S4,S5,T4)</li> <li>Membuat susunan anggaran alternatif (S1,S2,S3S4,S5,T4.T1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan stakeholders lokal.(W4,W5,T3,T5)</li> <li>Peningkatan diseminasi hasil penelitian. (W2,T3,T4)</li> </ol>

Sumber: Data primer (2017), diolah

Berdasarkan matrik SWOT,dapat dirumusan beberapa strategi dengan mengalokaborasikan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor- faktor eksternal (peluang dan ancaman).

1. Strategi SO:
  - a. Peningkatan komitmen mempedomani dokumen yang dibuat sebelumnya (S1,S2,S3,S4,S5,O3,O4,O5)
  - b. Peningkatan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru (S1,S5,O2,O4,O5)
2. Strategi ST:
  - a. Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan.(S1,S4,T2,T5)
  - b. Mengalokasikan anggaran PNBPN pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim (S1,S3,S4,S5,T4)
  - c. Membuat susunan anggaran alternatif (S1,S2,S3S4,S5,T4.T1)
3. Strategi WO:
  - a. Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja (O1,O5, W1)

- b. Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja (W1,W2,W3,W5,O1,O3,O5)
  - c. Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik.(W4,O1.O5)
4. Strategi WT:
    - a. Peningkatan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan stakeholders lokal.(W4,W5,T3,T5)
    - b. Peningkatan diseminasi hasil penelitian. (W2,T3,T4)

Tahap selanjutnya dalam perumusan strategi meningkatkan kinerja BP2LHK Aek Nauli adalah QSPM. Penggunaan QSPM bertujuan untuk memperoleh prioritas strategi terbaik yang paling menarik untuk diimplementasikan sesuai dengan arah dan kebijakan BP2LHK Aek Nauli. Setelah dilakukan analisa dan perhitungan diperoleh hasil perumusan strategi prioritas menggunakan QSPM di BP2LHK Aek Nauli yang diperlihatkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Strategi peningkatan Kinerja Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli

No	Strategi	Skor	Ranking
1	Peningkatan komitmen mempedomani dokumen yang telah dibuat sebelumnya	6,099	5
2	Peningkatan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru	6,355	3
3	Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja	6,747	1
4	Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja	6,735	2
5	Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik	5,738	6
6	Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan	6,100	4
7	Mengalokasikan anggaran PNBPN pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim	3,981	10
8	Membuat susunan anggaran alternatif	5,064	8
9	Peningkatan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan <i>stakeholderes</i> lokal	5,108	7
10	Peningkatan diseminasi hasil penelitian	4,921	9

Sumber: Data primer (2017), diolah

Tabel 6 menunjukkan ada sepuluh srategi peningkatan kinerja BP2LHK Aek Nauli, dengan urutan prioritas sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja

2. Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja
3. Peningkatan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru
4. Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan
5. Peningkatan Komitmen mempedomani dokumen yang telah dibuat sebelumnya.
6. Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik.
7. Peningkatan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan stakeholders lokal.
8. Membuat susunan anggaran alternatif
9. Peningkatan diseminasi hasil penelitian.
10. Mengalokasikan anggaran PNBPN pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang disajikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa 4. Rumusan strategi peningkatan kinerja BP2LHK Aek Nauli adalah (1) Meningkatkan kualitas SDM agar mampu memahami proses pengukuran kinerja. (2) Meningkatkan komunikasi antar pegawai baik pelayanan, kinerja maupun pengukuran kinerja. (3) Meningkatkan sosialisasi sehingga cepat mendapat informasi terkait peraturan terbaru. (4) Meningkatkan evaluasi rutin dan pengawasan internal untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan. (5) Meningkatkan komitmen mempedomani dokumen yang telah dibuat sebelumnya. (6) Menyusun kegiatan yang mengacu visi dan misi dan menghasilkan pelayanan publik yang baik. (7) Meningkatkan kerjasama pemanfaatan hasil litbang dengan stakeholders lokal. (8) Membuat susunan anggaran alternatif. (9) Meningkatkan diseminasi hasil penelitian. (10) Mengalokasikan anggaran PNBPN pada program yang memiliki keterkaitan dengan musim.

### Saran

Berdasarkan hasil kajian, saran yang dapat diberikan yaitu mengenai perlunya peningkatan kompetensi pada SDM BP2LHK Aek Nauli dalam menyusun Lakip agar mampu mengumpulkan, membaca dan menganalisis data kinerja secara keseluruhan sehingga penyusun tidak hanya menerima data saja tetapi mampu mengevaluasi data tersebut secara mendalam sehingga data Lakip maupun data evaluasi kinerja nantinya dapat digunakan manajemen dalam memperbaiki kinerja, pengalokasian sumberdaya dan pengambilan keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bastian I. 2010. *Akuntansi Sektor Publik Suatu pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta (ID): Erlangga.
- [BP2LHKAN] Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli. 2016. Laporan Akuntabilitas Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Aek Nauli tahun 2016. Aek Nauli (ID): BP2LHKAN.
- [BPKAN] Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli. 2012. Laporan Akuntabilitas Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli tahun 2012. Aek Nauli (ID): BPKAN.
- [BPKAN] Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli. 2013. Laporan Akuntabilitas Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli tahun 2013. Aek Nauli (ID): BPKAN.
- [BPKAN] Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli. 2014. Laporan Akuntabilitas Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli tahun 2014. Aek Nauli (ID): BPKAN.
- [BPKAN] Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli. 2015. Laporan Akuntabilitas Balai Penelitian Kehutanan Aek Nauli tahun 2015. Aek Nauli (ID): BPKAN.
- Hasan A. 2016. Strategi Maksimalisasi Penyerapan Anggaran Belanja Triwulan III pada Balai Penelitian dan Pengembangan Lingkungan Hidup dan Kehutanan Monokwari [Tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Nasir M. 2010. *Perubahan Sistem Penganggaran di Indonesia dan Dampaknya pada Kinerja* [Pidato



Pengukuhan Guru Besar Universitas Diponegoro Semarang]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.

Liando GY, Elim I. 2016. Analisis Kinerja Belanja dalam Laporan Realisasi anggaran (LRA) pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sangihe. *Jurnal EMBA*. 4 (1): 1473-1484.

Rangkuti F. 1997. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: (ID): Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung (ID): Alfabeta.