

PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN KONSEP STRATEGY MAPS DAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR LINGKUNGAN HIDUP DAERAH KABUPATEN NGANJUK

RETIKA NIRWANA SKAR SARI

Kantor Lingkungan Hidup Kabupaten Nganjuk

ABSTRACT

The purpose of this research is to design the strategy maps balanced scorecard concept in the Regional Environmental Office Nganjuk. Concept Strategy Maps is a picture that connects between the factors that exist in an organization's critical succes factors and describe strategies, goals and measurements. While the Balanced Scorecard consists of two words, namely the Balanced (balanced) and the scorecard (scorecard).

Results The strategy used in the Office of the Regional Environmental Nganjuk is focused strategies that focus on the specific purpose of serving the community Nganjuk in terms of environmental control functions. Strategy Maps in the concept of Balanced Scorecard on Local Environmental Office Nganjuk as follows: a. Customer Perspectives include: Information Services water quality status, the status of ambient air quality, Public Complaints, Land Damage Due Biomass Production. b. Internal Business Process Perspective: Giving recommendation of UKL - UPL, water quality management and the establishment of classes in the spring, licensing and management location B-3 waste collection and disposal of wastewater into waterways, water quality in water resources, waste management oversight B-3. c. Learning and Growth perspective include: Improving the skills and competence of the employees; , Increased professionalism. d. Financial perspective include: Budget Efficiency, Accountability Financial Accountability and Budget Absorption performance indicators such as level of use of budget savings, Decreased Total Audit Findings, Timeliness of Financial Statements, as well as the timeliness of budget absorption.

Based on the research results can be put forward suggestions as follows suggestions: 1. Kepala Office was able to determine the problem institutions, so that decisions can be made by tepat. 2. The Importance created a new organizational structure to support the implementation of strategy maps in the concept of the balanced scorecard for the achievement of agency objectives.

Keywords: performance measurement system design, the concept of strategy maps, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk merupakan penjabaran dari diberlakukannya Peraturan Daerah Kabupaten Nganjuk Nomor 09 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Nganjuk yang merupakan salah satu unsur Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bertugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam rangka penyelenggaraan pengendalian dampak lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya Kantor Lingkungan Hidup memiliki peran yang sangat strategis mengingat lingkungan hidup merupakan wahana bagi kelangsungan kehidupan. Kualitas lingkungan akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kehidupan manusia sehingga memerlukan penanganan yang serius dan memerlukan komitmen semua pihak.

Terjadinya penurunan kualitas lingkungan hidup tidak lain disebabkan oleh kegiatan manusia dalam memenuhi kebutuhan ekonomi baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak. Bentuk penurunan kualitas lingkungan tersebut berupa polusi baik udara, air, maupun tanah, sehingga memberikan dampak terhadap menurunnya kualitas kehidupan masyarakat, Oleh sebab itu diperlukan upaya-upaya untuk menjaga, melindungi sekaligus melestarikan keberadaan lingkungan hidup melalui berbagai program dan kegiatan pembangunan. Dengan kewenangan menyelenggarakan pengendalian dampak lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Kantor Lingkungan Hidup melaksanakan tugas dan fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat berkaitan dengan lingkungan hidup seperti : pengendalian pencemaran lingkungan baik akibat aktivitas industri maupun aktivitas rumah tangga, penanaman, peningkatan peran serta masyarakat dalam pengelolaan lingkungan dan kegiatan-kegiatan

lain yang ditengarai dapat menimbulkan dampak terhadap lingkungan.

Strategy maps pada dasarnya merupakan media bagi organisasi untuk membuat perencanaan dan pengendalian strategi serta sistem manajemen yang mengaitkan visi, misi dan strategi dengan seluruh aktivitas dalam organisasi secara komprehensif. Strategy Maps merupakan konsep dalam balanced scorecard yang memvisualisasikan *macro view* dari strategi organisasi yang menggambarkan pola penciptaan nilai organisasi dari intangible assets (human, information dan organization capital) menjadi tangible assets (Kaplan dan Norton, 2004:13).

Sehubungan dengan hal tersebut, penulis melakukan penelitian mengenai perancangan strategy Maps dalam kerangka Balanced Scorecard pada Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk agar dapat mengatasi timbulnya masalah kesenjangan informasi yang ada. Judul penelitian tersebut adalah “PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN DENGAN KONSEP STRATEGY MAPS DAN BALANCED SCORECARD PADA KANTOR LINGKUNGAN HIDUP DAERAH KABUPATEN NGANJUK”

Strategy Maps

Strategi tidak dapat berdiri sendiri pada suatu proses manajemen karena merupakan suatu tahapan logik yang menggerakkan organisasi dari misi atasan hingga karyawan tingkat bawah.

Strategy Maps adalah gambaran yang menghubungkan antara faktor –faktor yang ada pada *critical succes factor* suatu organisasiserta menggambarkan strategi, tujuan dan pengukuran (Kaplan & Norton, 2004:176).

Suatu *Strategy Maps* merupakan suatu diagram yang mendeskripsikan bagaimana suatu organisasi menciptakan value dengan menghubungkan strategicobjectives dalam explicit cause –and-effect relationship dengan masing – masing objective BSC (*Financial, custome, internal business process, learning and growth*

Strategy Maps menjelaskan kerangka dalam mengilustrasikan bagaimana strategi

organisasi berhubungan dengan intangible assets yang memiliki dalam rangka penciptaan nilai. Penciptaan nilai dapat dicapai melalui perspektif proses bisnis internal sedangkan pada perspektif keuangan dan pelanggan menjelaskan outcomenya. Perspektif finansial dan pelanggan mengandung banyak lagi indicator, menjelaskan hasil yang diinginkan dari strategi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi intangible assets yang mendukung proses penciptaan nilai.

Menurut Kaplan dan Norton, (2004), karakter dari *Stratgy Maps* sebagai berikut :

1. Semua informasi *strategy maps* berada dalam satu diagram untuk mempermudah melihat hubungan antar perspektif.
2. *Strategy* yang dibuat mengacu pada sasaran strategis organisasi
3. Ada empat perspektif yang digunakan sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard*, yaitu :
 - a. Perspektif Keuangan;
 - b. Perspektif pelanggan;
 - c. Perspektif proses bisnis internal
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
4. Setiap persepektiv memiliki strategi yang saling berhubungan baik dalam satu perspektif maupun dengan strategi yang ada pada perspektif lain
5. Garis panah menunjukkan *cause-and-effect relationship*

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Balanced* dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan *scorecard* adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun perencanaan di masa datang.

Balanced Scorecard mempunyai visi dan strategi adri tingkat pimpinan pada tingkat pelaksana, dan menyampaikan tujuan organisasi kepada semua karyawan. *Balanced Scorecard* merupakan pesan sederhana mengenai strategi baru dimana semua

karyawan dapat memahami dan melaksanakan dalam keseharian operasi mereka.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang ترجمahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif.

Suatu sistem *Balanced Scorecard* akan memberikan hasil penilaian kinerja masing – masing perspektif untuk dipakai sebagai acuan di dalam mengelola dan memperbaiki perjalanan instansi dalam mencapai suatu misi.

Gazpers (2006) menyatakan *Balanced Scorecard* mempunyai 2 jenis pengukuran, yaitu :

1. *Outcome (lagging) measurement*, ukuran yang menggambarkan apa yang dihasilkan (*outcome*)
2. *Performance driver (leading) measurement*, ukuran yang menjadi pemicu *outcome* di masa yang akan datang.

Balanced Scorecard membentuk jalinan sebab akibat antara tolok ukur kinerja operasional (*lag indicator*), masing-masing perspektif, juga menghubungkan jalinan tersebut dengan strategi dan misi yang akan diraih.

Menurut Rohm (2003), langkah-langkah dalam membangun *Balanced Scorecard* diadopsi dari *Nine Steps to Success: Framework for Building and Implementing a Balanced Scorecard*. Sembilan tahap tersebut terbagi menjadi 2 fase, yaitu : fase perancangan dan fase implementasi. Pada penelitian ini ruang lingkupnya di batasi hanya pada fase perancangan. Fase perancangan terdiri dari 6 tahap, yaitu :

- a. *Assesment* (penaksiran umum organisasi)

Pada tahap ini dilakukan penaksiran gambaran umum obyek yang akan diteliti serta bagaimana visi, misi dan strategi organisasi. Gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi dilakukan melalui analisis SWOT.

- b. *Strategy* (Penentuan strategi)

Tahap ini menganalisis strategi yang telah dilakukan organisasi, apakah strategi tersebut dapat berjalan dan mendukung tujuan organisasi. Juga

menganalisis apa yang telah dicapai organisasi atas strategi yang telah ditetapkan, bagaimana pelanggan memandang organisasi, dan bagaimana pemenuhan organisasi, dan bagaimana pemenuhan organisasi terhadap kebutuhan pelanggan.

- c. *Objective* (penentuan isu – isu strategis)

Tahap ini dilakukan penentuan sasaran strategis dari setiap strategi organisasi. Penentuan sasaran strategis terhadap strategi organisasi merupakan hal yang sangat penting karena menjadi dasar dalam pembuatan perancangan.

- d. *Strategy Map* (perancangan strategy maps)

Tahap ini akan dirancang model strategy map dengan mendesain cause-effect linkages dari sasaran strategis antar perspektif sehingga akan tampak bagaimana logika strategi dan pola organisasi dalam menciptakan nilai.

- e. *Performance Measure* (pengukuran kinerja)

Tahap ini dilakukan pengukuran kinerja pada setiap sasaran strategis di setiap perspektif. Pengukuran dilakukan dengan tepat untuk mengetahui target yang ingin dicapai dari strategi yang diambil.

- f. *Strategic Initiatives* (inisiatif strategi)

Tahap untuk mencapai tujuan strategi. Strategi diterjemahkan kedalam kegiatan operasional sehari – hari sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan oleh semua karyawan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* mempunyai 4 perspektif sebagai berikut :

- a. Keuangan : untuk berhasil dalam hal keuangan, bagaimana seharusnya kita dihadapan stakeholder?
- b. Pelanggan : untuk mencapai visi kita, bagaimana seharusnya kita di depan pelanggan?
- c. Proses bisnis internal : untuk memuaskan shareholder dan pelanggan kita, proses bisnis seperti apa yang kita harus menjadi yang terbaik.

- d. Pembelajaran dan pertumbuhan :
 uuntuk mencapai visi kita, bagaimana
 cara kita untuk mempertahankan
 kemampuan melakukan perubahan
 dan peningkatan?

2.2.3.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan bertujuan untuk merumuskan tujuan finansial organisasi di masa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Perspektif keuangan menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi mampu memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi (Imelda, 2004)

Menurut Henzler (2005), perspektif keuangan mempunyai beberapa poin penting yaitu :

- a. Mengidentifikasi transformasi dari *Strategy Lead to economic succes*
- b. Menggambarkan kinerja keuangan yang akan dicapai oleh strategi
- c. Pertumbuhan pendapatan
- d. Pengurangan biaya
- e. Pengurangan bahan sisa/sampah

Kelima poin tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan meningkatkan pelayanan publik. Ukuran kinerja pada perspektif keuangan adlaah pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, dan penghematan anggaran.

Dalam organisasi publik non profit ini, penyedia sumber keuangan yang utama adalah masyarakat pembayaran pajak dan diharapka uang telah dibayarkan digunakan secara ekonomis, efisien, efektif, transparandan akuntabilitas publik.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, berusaha mengetahui apa yang diharapkan pelanggan, dan berusaha memuaskan pelanggan. Memuaskan berarti membangun loyalitas pelanggan, suatu hal yang tidak mudah dilakukan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:59), kelompok ukuran pelanggan utama terdiri dari : pangsa pasar, retensi pelanggan, akusisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal adalah bagaimana operasional yang baik untuk mencapai hasil maksimum dengan mengidentikasi proses bisnis internal yang kritis sebagai keunggulan organisasi. Aktivitas organisasi terangkai pada rantai nilai (value chain) yang dimulai dari bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen, berkaitan mulai dari penanganan pelanggan, peningkatan produktivitas, pengendalian mutu, sampai pemanfaatan aset secara maksimal.

Pada perspektif ini secara garis besar terdiri dari tiga bagian, yaitu proses inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada masing-masing bagian terdapat penciptaan nilai yang saling berhubungan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Yuwono (2007:399), perspektif ini merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge – worker dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Proses pembelajaran dan pertumbuhan meliputi : sumber daya manusia, sistem dan produser organisasi. Faktor karyawan merupakan poin penting untuk mendukung kebeerhasilan suatu organisasi, karena jika terabaikan maka tujuan ketiga perspektif lainnya tidak dapat tercapai secara maksimal.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:130-131), ketiga sumber tersebut dapat diukur dengan ukuran inti sebagai berikut :

1. Kepuasan pekerja, merupakan hal yang penting bagi organisasi. Pekerja yang puas merupakan kondisi awal untuk menambah produktivitas, daya tanggap, kualitas dan layanan pelanggan.
2. Retensi pekerja, untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati organisasi.
3. Produktivitas pekerja, merupakan suatu ukuran hasil dari dampak meningkatkan keterampilan dan moral pekerja, inovasi, meningkatkan proses internal dan kepuasan pelanggan.

Balance Scorecard Organisasi Non Profit Sektor Publik

Menurut Cutt (1998), organisasi publik dapat dibagi menjadi dua golongan, Yaitu : *Public Commercial Organization dan Publik Non Profit Organization*. Organisasi

publik non profit merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan non profit lainnya.

Fokus kinerja sektor publik bukan lagi pada input atau output saja, tapi berorientasi pada penilaian outcome (hasil). Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Menurut Cutt (1998:3) *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik yang bersifat non profit lebih difokuskan pada maksimalisasi tingkat keefektifan dari budget yang diberikan kepadanya.

Menurut Gasperz (2006:201), penerapan *Balanced Scorecard* Organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian disebabkan :

1. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok – kelompok tertentu, sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
2. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil – hasil finansial, tetapi pertanggung jawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak – pihak yang berkepentingan (stakeholder) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
3. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/ stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

Kesuksesan organisasi sektor publik digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik (Mulyadi, 2001:12). Dalam organisasi publik harus mematuhi serangkaian prosedur agar mendapatkan hasil yang dapat mewakili kinerja sebenarnya. Menurut Mulyadi (2001:14) penilaian kinerja sektor publik mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan sistematis dalam pengambilan keputusan pemberian *reward* dan hukuman.
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan kualitatif. Adapun alasan penggunaan pendekatan kualitatif ini adalah :

- a. Pendekatan kualitatif menawarkan fleksibilitas yang tinggi dan menawarkan kebebasan untuk mendapatkan “*first hand information*”
- b. Dalam penelitian ini, diperlukan cara pikir, alur penelitian dan persepsi yang dituangkan dalam penelitian berdasarkan kepada fenomena yang terjadi dan akan dieksplorasikan secara logis sesuai dengan kaidah keilmuan sehingga pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan pembahasan yang cukup luas dan mendalam atas suatu permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi.
- c. Pendekatan kualitatif eksploratoris dapat digunakan jika peneliti memiliki keterbatasan pengalaman atau pengetahuan mengenai masalah penelitian.

Setelah mempertimbangkan kesesuaian antar pertanyaan penelitian, fenomena yang diteliti, cara meneliti, harapan hasil penelitian serta tujuan penelitian maka digunakan metode *case study*. Penelitian ini dimulai dari fakta atau fenomena yang tidak dapat dikendalikan oleh penulis. Metode studi kasus cocok untuk digunakan karena memusatkan perhatian pada pendesainan dan penyelenggaraannya (Yin, 2008:1)

Penelitian ini hanya berlaku untuk Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk pada saat ini dan tidak menjamin kesamaannya jika diterapkan pada obyek penelitian yang berbeda. Hasil penelitian ini tidak dapat generalisasi melainkan kasus demi kasus.

Komponen Desain Penelitian

Desain penelitian ini terdiri dari beberapa komponen sebagai berikut :

- a. Pertanyaan Penelitian
Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja manajemen yang sesuai dengan konsep *Strategy map* dan *Balanced scorecard* pada Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk?
- b. Unit analisis
Komponen ini secara fundamental berkaitan dengan masalah penemuan apa yang dimaksud dengan "kasus" dalam penelitian yang bersangkutan (Yin dalam Mudzakir, 2002:20). Unit analisis dari penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja dari Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk.
- c. Kriteria yang menginterpretasikan temuan
Pengumpulan data yang relevan sesuai dengan *Research question*. Logika yang mengaitkan data dan pertanyaan penelitian dengan kriteria untuk menginterpretasikan temuan dalam penelitian ini.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini dilakukan prosedur pengumpulan data sebagai berikut :

1. Survei Pendahuluan
Survey pendahuluan dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk dan permasalahan di dalamnya yang dapat dihubungkan dengan obyek yang akan diteliti, meliputi pihak – pihak yang akan dilakukan survei lapangan dan perijinan birokrasi.
2. Studi Kepustakaan
Studi kepustakaan seperti : literatur sebagai landasan teori, konsep dan alasan logik dapat digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada serta pedoman dalam proses penyelesaian penelitian.
3. Survei Lapangan
Survei lapangan bertujuan untuk mengumpulkan data yang relevan dan spesifik dengan tujuan dan permasalahan penelitian. Pengumpulan data dalam survei lapangan dapat dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Kepala Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk,

Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Tata Lingkungan, Kepala Seksi Konservasi dan Pemulihan Dampak Lingkungan, Kepala Seksi Komunikasi Lingkungan dan Peran Serta Masyarakat. Dokumentasi dengan mengumpulkan data tertulis berupa visi, mmisi, strategi manajemen, struktur organisasi, gambaran umum organisasi, perencanaan jangka pendek dan panjang, standart operasional atau prosedur kerja, data pegawai, laporan keuangan, laporan kinerja, dan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Teknis Analisis Data

Teknik analisis dilakukan dengan pencocokan pola (*pattern-matching*), yaitu membandingkan antar pola – pola yang diperoleh secara empirik dengan pola- pola yang diprediksikan, serta teknik analitis (*explanation building*), yaitu cara menganalisis data studi kasus dengan membangun penjelasan tentang kasus tersebut.

Detail pelaksanaan teknik analisis tersebut adalah dengan menggunakan penjadohan teknis analisis yang sudah dilakukan dengan pertanyaan penelitian Wawancara, dokumentasi dan studi literatur dapat digunakan untuk menjawab hal – hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Penjadohan ini diperlukan untuk menarik kesimpulan penelitian secara utuh.

Langkah – langkah analisis data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Mengetahui visi, misi dan strategi organisasi.
2. Menentukan sasaran strategis organisasi. Sasaran strategis sebaiknya memiliki hubungan sebab akibat antara satu dengan yang lain sehingga menjadi integrasi.
3. Merancang *Strategy Maps* dengan cara menghubungkan sasaran strategis antar perspektif untuk mengaitkan satu sasaran dengan sasaran lainnya membentuk suatu integrasi. Hubungan ini menunjukkan pola penciptaan nilai di dalam organisasi dan memberi gambaran mengenai strategi organisasi.
4. Menentukan indikator dan inisiatif untuk tiap sasaran strategis di masing – masing perspektif. Indikator harus jelas agar *Balanced Scorecard* menjadi alat pengukuran kinerja yang tepat dan progresif. Inisiatif

strategi merupakan kegiatan operasional sehari – hari untuk mencapai tujuan.

ANALISA DAN PEMBAHASAN
Analisis Lingkungan Strategis

Faktor lingkungan internal dan eksternal Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk yang bisa diidentifikasi antara lain :

Tabel V.2 Identifikasi Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

FAKTOR INTERNAL			
No	Kekuatan (<i>Strength</i>)	No	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
1	Tersedianya tenaga Teknik Lingkungan yang memadai	1	Belum diberdayakannya secara optimal, tenaga Teknik Lingkungan
2	Tersedianya sarana pelayanan masyarakat di bidang lingkungan hidup	2	Belum dioperasikannya laboratorium lingkungan
3	Tersedianya peraturan perundang-undangan tentang lingkungan hidup	3	Belum tegaknya hukum bagi pelanggar lingkunganhidup
4	Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang lingkungan hidup	4	Kordinasi dengan instansi lain belum berjalan optimal
5	Adanya isu-isu`1 lingkungan yang selalu aktual	5	Jumlah dan kapasitas SDM
FAKTOR EKSTERNAL			
No	Peluang (<i>Opportunities</i>)	No	Ancaman (<i>Threats</i>)
1	Motivasi pimpinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan	1	Tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima
2	Adanya tuntutan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelapelayanan.	2	Makin tingginya kebutuhan masyarakat akan lingkungan yang sehat dan nyaman
3	Kebijakan perombakan Kantor Lingkungan Hidup Daerah menjadi Badan Lingkungan Hidup	3	Kemampuan untuk dapat memenuhi tuntutan masyarakat akan kualitas lingkungan yang lebih baik
4	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat dan semakin tingginya peran serta masyarakat.	4	Pengoptimalan pemanfaatan perlengkapan analisa sampel pada Laboratorium Lingkungan

Jenis Strategi

Strategi yang digunakan Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kapasitas kelembagaan dan SDM dalam pengelolaan SDA dan Lingkungan Hidup.
2. Meningkatkan koordinasi lintas sektor, masyarakat, pelaku usaha, untuk berperan aktif dalam pengelolaan lingkungan.
3. Meningkatkan koordinasi dan konsultasi instansi vertikal.
4. Meningkatkan penyediaan data dan informasi yang mudah diakses masyarakat.

Strategi fokus yang dilaksanakan dengan mengacu pada perencanaan strategi (Renstra) selama 5 Tahun yang memiliki arah kebijakan, tujuan dan sasaran yang akan dicapai melalui Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) SKPD.

Pembangunan bidang Lingkungan Hidup di Kabupaten Nganjuk selain sebagai pembuat kebijakan, regulasi dan fasilitas. Lingkungan hidup di wilayah Kabupaten Nganjuk dalam dasa warsa terakhir menunjukkan kondisi dan situasi yang tidak/kurang menggambarkan keseimbangan lingkungan hidup yang kurang baik, antara lingkungan ekosistem alami dengan lingkungan ekosistem budidaya/buatan manusia. Beberapa faktor penyebabnya adalah tidak konsistensi dalam penataan ruang ekosistem, tekanan penduduk terhadap sumber alam, konsentrasi penduduk tidak merata, perlindungan sumberdaya alam yang lemah, masalah penegakan dan pentaatan hukum, pencemaran dan kerusakan lingkungan tidak tertangani dengan tuntas, keseimbangan lingkungan alami dan budidaya/buatan tidak terjaga, eksploitasi

yang berlebihan. Untuk itu diperlukan kebijakan pembangunan lingkungan hidup yaitu :

1. Peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM dalam pengelolaan SDA dan Lingkungan Hidup.
2. Peningkatkan koordinasi lintas sektor, masyarakat, pelaku usaha, untuk berperan aktif dalam pengelolaan lingkungan.
3. Peningkatkan koordinasi dan konsultasi instansi vertikal.
4. Peningkatkan penyediaan data dan informasi yang mudah diakses masyarakat.
5. Penyediaan Pos pengaduan kasus lingkungan

Penyusunan Strategy Maps

Berdasarkan wawancara dan studi dokumen yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang dimiliki Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk menggunakan Strategi fokus yang merupakan proses *Top-down* dari rumusan visi dan misi Bupati yang tertuang pada RPJMD Periode 2014 -2018. Strategi yang digunakan oleh Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk telah didokumentasikan dalam Rencana Strategis Tahun 2014 – 2018. Rencana Strategis (Renstra) sebagai dokumen perencanaan jangka menengah lima tahun yang mencakup visi, misi, tujuan, sasaran, arah, kebijakan, program dan kegiatan.

Rencana Strategis disusun bertujuan untuk sebagai pedoman bagi Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk dalam menyusun Rencana Anggaran Kerja Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk yang pada akhirnya nanti akan ditetapkan sebagai Dokumen Anggaran Satuan Kerja Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk sampai melaksanakan dan mengendalikan program kegiatan bidang lingkungan hidup untuk kurun waktu lima tahun 2014-2018 sehingga semua kegiatan yang diprogramkan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan sasaran yang telah ditetapkan.

Strategi merupakan metode pemilihan tindakan jangka panjang yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam strategi membahas mengenai rencana – rencana strategis yang berorientasi pada visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi yang

secara tidak langsung juga memperhitungkan anggaran yang ada.

Strategi tidak dapat berdiri sendiri pada proses manajemen karena merupakan suatu tahapan logik yang menggerakkan organisasi dari misi atasan hingga karyawan tingkat bawah. Strategy Maps merupakan jembatan penghubung antara visi, misi, strategi dengan target dan inisiatif. Melalui strategy maps dapat diketahui pula sasaran strategis (*Strategic Objective*) yang saling menunjang dan menimbulkan hubungan sebab – akibat dengan masing – masing *objective Balanced Scorecard* dalam 4 (empat) perspektif yaitu : *Fiduciary, Customer, Internal Business Process, dan Learning & Growth*.

Dalam menyusun strategy maps diperlukan penentuan sasaran strategis dari setiap perspektif. Penentuan tersebut sangat penting karena menjadi dasar dalam pembuatan Strategy Maps.

Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk adalah :

1. Pelayanan informasi status mutu air,
2. Pelayanan informasi status mutu udara ambien,
3. Pelayanan tindak lanjut pengaduan masyarakat akibat adanya dugaan pencemaran dan/atau perusakan LH,
4. Pelayanan Informasi Kerusakan Tanah Akibat Produksi Biomassa.
 - a. Pelayanan informasi status mutu air,

Penetapan status mutu air pada dasarnya merupakan suatu bentuk kegiatan lanjutan yang bersifat evaluasi dari hasil pelaksanaan kegiatan pemantauan kualitas air. Oleh karena kegiatan pemantauan air merupakan bagian kegiatan pengelolaan sumber daya air secara umum.

- b. Pelayanan informasi status mutu udara ambien

Penetapan status mutu udara pada dasarnya merupakan suatu bentuk kegiatan lanjutan yang bersifat evaluasi dari hasil pelaksanaan kegiatan pemantauan kualitas Lingkungan. Oleh karena kegiatan pemantauan udara merupakan bagian kegiatan pengelolaan secara umum.

- c. Pelayanan tindak lanjut pengaduan masyarakat akibat adanya dugaan pencemaran dan/atau perusakan LH,

Berbagai kasus pencemaran dan kerusakan lingkungan selalu muncul setiap saat. Hal ini sebagai dampak dari kegiatan / aktifitas manusia termasuk di dalamnya kegiatan industri, pelayanan kesehatan dan jasa pariwisata. Di sisi lain sekarang masyarakat sangat sensitif terhadap berbagai permasalahan hukum dan berkecenderungan berbuat menurut caranya sendiri dengan mengerahkan masa mendatang kegiatan usaha yang mereka anggap sebagai penyebab pencemaran dan atau kerusakan lingkungan.

d. Pelayanan Informasi Kerusakan Tanah Akibat Produksi Biomassa

Tanah sebagai ruang hidup, media lingkungan, tanah memiliki fungsi produksi, yaitu antara lain sebagai penghasil biomasa. Kerusakan tanah dapat menyebabkan berkurang kemampuannya dalam mendukung pertumbuhan bahkan dapat menghilangkan fungsinya dalam memproduksi biomassa.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menunjukkan rantai nilai secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Proses ini menunjukkan bagaimana operasional yang baik untuk mencapai hasil maksimum dengan mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis sebagai keunggulan organisasi.

1. pemberian rekomendasi Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup (UKL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup (UPL), pengelolaan kualitas air dan penetapan kelas pada sumber air;
2. pemberian izin lokasi pengelolaan dan pengumpulan limbah B-3 dan pembuangan air limbah ke saluran air, serta izin pemanfaatan air limbah ke tanah untuk aplikasi pada tanah;
3. pengendalian pencemaran air pada sumber air dan pengaturan pengelolaan kualitas air;
4. pemantauan kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air;
5. pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3;

6. penanggulangan pencemaran atau kerusakan lingkungan akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan;
7. pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa;

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebagai penunjang keberhasilan perspektif proses bisnis internal, pelanggan maupun keuangan. Faktor ini merupakan point penting dalam mencapai sasaran – sasaran (objective) pada tiap perspektif karena bergantung pada kemampuan suatu organisasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini berkaitan dengan bagaimana proses bisnis internal, pelayanan terhadap pelanggan dan pemenuhan perspektif keuangan dihasilkan dari sumber daya yang ada dalam organisasi.

1. Peningkatan Ketrampilan dan Kompetensi Pegawai

Kualitas dari sumber daya manusia (pegawai) yang ada sangat menentukan dari keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Perlunya meningkatkan kualitas yaitu keterampilan dan kompetensi pegawai untuk menunjang pelaksanaan program kegiatan dengan baik yang terarah sesuai tujuan organisasi. Semakin tinggi ketrampilan dan kompetensi pegawai yang ada akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan memberikan inovasi / pembaruan yang baik terhadap pertumbuhan suatu organisasi sehingga akan berkembang menjadi lebih baik.

2. Peningkatan Profesionalisme Pegawai

Kualitas Sumber Daya Manusia tak akan berdampak baik jika tidak disertai dengan peningkatan profesionalisme pegawai. Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 78 Ketentuan mengenai penilaian kinerja

diatur dengan Peraturan Pemerintah yaitu PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektifitas pembinaan PNS yg dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja & sistem karier, yg dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Dimana Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas : unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 tahun (akhir Desember tahun bersangkutan/akhir Januari tahun berikutnya), yang terdiri atas unsur:

- a. SKP bobotnya 60 %
- b. Perilaku kerja bobotnya 40 %

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada organisasi ini berfokus pada masyarakat (publik) dan SKPD / Unit kerja lingkungan pemerintah Kabupaten Nganjuk. Pada organisasi ini perspektif keuangan tidak pada level tertinggi karena tidak berfokus mendapatkan keuntungan tetapi kepuasan pelanggan. Meskipun tidak menempati posisi tertinggi akan tetapi perspektif ini tetap penting dan tidak dapat dihilangkan.

Tujuan utama organisasi publik bukan untuk maksimalisasi hasil - hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak - pihak yang berkepentingan (stakeholder) sesuai dengan visi dan misi yang ada.

1. Efisiensi Anggaran

Anggaran yang diterima dari pusat maupun dari daerah harus dikelola secara efisien untuk mendapatkan input dan output yang paling optimal agar anggaran yang dikeluarkan sesuai dengan fasilitas yang diberikan kepada masyarakat sehingga pelayanan publik semakin baik, termasuk penyediaan sarana dan prasarana infrastruktur yang memadai. Untuk itu diperlukan proses perencanaan untuk mengalokasikan anggaran pada tiap program kegiatan yang akan dilaksanakan.

Pembagian kebutuhan anggaran yang merupakan skala prioritas untuk program kegiatan yang menjadi prioritas.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 juga telah menentukan, struktur belanja terdiri dari belanja tidak langsung dan belanja langsung.

Anggaran dikelompokkan menjadi anggaran belanja langsung dan tidak langsung.

- Belanja langsung merupakan belanja yang dianggarkan terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan yang meliputi :
 - a. Belanja Pegawai;
 - b. Belanja Barang dan Jasa; serta
 - c. Belanja Modal
- Belanja tidak langsung merupakan belanja yang dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan yang meliputi :
 - a. Belanja Bunga;
 - b. Belanja Subsidi;
 - c. Belanja Hibah;
 - d. Belanja Bagi Hasil;
 - e. Bantuan Keuangan; dan
 - f. Belanja Tidak Terduga

2. Akuntabilitas Pertanggung Jawaban Keuangan

Saat penyusunan program tiap – tiap seksi mengusulkan keuangan atas rencana kegiatan yang akan dilakukan. Bagian keuangan akan menghimpun seluruh kebutuhan anggaran kegiatan dari tiap – tiap seksi, kemudian akan diusulkan ke Bappeda dimana disana oleh tim banggar akan diputuskan jumlah anggaran yang disetujui.

Penggunaan anggaran disesuaikan dengan jadwal perencanaan program kegiatan. Arus keluar masuk uang seperti pemasukan anggaran dan pengeluaran karena kebutuhan kegiatan harus didokumentasikan untuk evaluasi internal per triwulan. Dokumentasi Laporan keuangan tiap tahun juga harus dilaporkan ke Bupati dan diperiksa oleh Inspektorat untuk menjadi bahan pemeriksaan dan evaluasi.

3. Penyerapan Anggaran

Penggunaan anggaran berbasis pada belanja berdasarkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan harus sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 33 tahun 2011 yang menyatakan jika per triwulan mampu hingga 20% dinyatakan kinerja termasuk dalam penilaian baik. Terjadi keterlambatan dengan jadwal program kegiatan yang sudah dilakukan dan menyisakan SILPA sebesar 2% maka dianggap mengalami kegagalan dalam perspektif keuangan.

Penentuan Indikator dan Inisiatif

Perancangan model berikutnya adalah menentukan indikator dan inisiatif pada setiap sasaran strategis ditiap perspektif. Penentuan Indikator dan Inisiatif diturunkan dari strategi organisasi, dibantu data dari hasil wawancara, RPJMD 2014 – 2018, Rencana Strategis 2014 – 2018, Rencana Kerja dan KPI (*Key Performance Indicator*) Organisasi.

Sasaran dan indikator di masing – masing perspektif dapat membantu suatu organisasi untuk mengkomunikasikan visi dan misi yang tertuang dalam strategi. Sedangkan inisiatif berfungsi memberikan pedoman dalam mengambil keputusan untuk mewujudkan tujuan strategis organisasi.

Perspektif Pelanggan

1. Pelayanan Informasi Status Mutu Air

Penetapan status mutu air pada dasarnya merupakan suatu bentuk kegiatan lanjutan yang bersifat evaluasi dari hasil pelaksanaan kegiatan pemantauan mutu air. Oleh karena kegiatan pemantauan air merupakan bagian kegiatan pengelolaan sumber daya air secara umum.

Adapun lokasi yang akan dilakukan untuk menentukan Status Mutu Air yaitu : Air Badan Air, Air Limbah Industri, Air Bersih, Air Limbah Domestik yang ada di Kabupaten Nganjuk juga pelaku usaha dan/ atau kegiatan yang telah menyusun UKL-UPL (Upaya Pengelolaan Lingkungan dan Upaya Pemantauan Lingkungan), DPPL (Dokumen Pengelolaan Dan Pemantauan Lingkungan), DPLH (Dokumen Pengelolaan Lingkungan Hidup) dan SPPL (Surat Pernyataan Pengelolaan Lingkungan) beberapa akan dipantau status mutu air.

Indikator ini digunakan untuk menunjukkan jumlah data daerah yang telah tercemar maupun tidak dimana akan dilaporkan pada buku Laporan Pemantauan kualitas setiap tahunnya.

Inisiatif yang dapat dilakukan dengan membentuk Tim Pemantau Kualitas Air berdasarkan kebutuhan saat melaksanakan kegiatan di lapangan maupun saat penyusunan laporan juga dilakukan terjadwalan yang terorganisir.

2. Pelayanan Informasi Status Mutu Udara Ambien

Pengujian untuk pengendalian polusi, dengan kegiatan:

- Pengujian emisi kendaraan bermotor
- Pengujian emisi/polusi udara akibat aktifitas industri

Indikator ini digunakan untuk menunjukkan jumlah data status mutu air dimana akan dilaporkan pada buku Status Lingkungan Hidup Daerah (SLHD) Kabupaten Nganjuk

Inisiatif yang dapat dilakukan dengan membuat pemetaan status mutu udara ambien dimana ditinjau dari beberapa Faktor

3. Pelayanan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat Akibat Adanya Dugaan Pencemaran Dan/Atau Perusakan Lingkungan

Berbagai kasus pencemaran dan kerusakan lingkungan selalu muncul setiap saat. Hal ini sebagai dampak dari kegiatan / aktifitas manusia termasuk di dalamnya kegiatan industri, pelayanan kesehatan dan jasa pariwisata. Di sisi lain sekarang masyarakat sangat sensitif terhadap berbagai permasalahan hukum dan berkecenderungan berbuat menurut caranya sendiri dengan mengerahkan masa mendatangi kegiatan usaha yang mereka anggap sebagai penyebab pencemaran dan atau kerusakan lingkungan.

Indikator ini digunakan untuk menunjukkan :

- i. terselesaikannya permasalahan lingkungan hidup diluar pengadilan dengan prinsip *win-win solution* tanpa mengorbankan kepentingan lingkungan.
- ii. terselesaikannya permasalahan lingkungan hidup melalui pengadilan sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku.

Inisiatif yang dapat dilakukan lebih sering melaksanakan pengawasan dan pemantauan pada industri

4. Pelayanan Informasi Kerusakan Tanah Akibat Produksi Biomassa

Biomassa merupakan bahan organik yang dihasilkan melalui proses fotosintetik, baik berupa produk ataupun buangan. Contoh biomassa antara lain: tanaman, rumput, pohon, limbah pertanian,

ubi, limbah hutan, tinja dan kotoran hewan. Kelebihan sumber energi biomassa yaitu sumber energi yang dapat diperbaharui sehingga dapat menyediakan sumber energi secara berkesinambungan. Sesuai dengan peraturan pemerintah republik indonesia Nomor 150 tahun 2000 Tentang Pengendalian kerusakan tanah untuk produksi biomassa Setiap penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan yang dapat menimbulkan kerusakan tanah untuk produksi biomassa wajib melakukan upaya pencegahan kerusakan tanah. Indikator yang digunakan adalah :

- a. Untuk melihat sejauh mana tingkat kerusakan yang terjadi sebagai bahan pengambilan keputusan.
- b. Mengidentifikasi parameter kerusakan tanah, sehingga dapat ditentukan pendekatan sesuai dengan permasalahannya.
- c. Data yang akurat sangat dibutuhkan karena terkait dengan teknologi pemulihan lahan yang harus diterapkan dan jumlah biaya yang harus dikeluarkan.
- d. Untuk pemanfaatan lahan sebagai kawasan budidaya yang mempunyai fungsi produksi biomassa, perlu dilakukan perbaikan sifat tanah agar nilai ekonomi lahan meningkat

Inisiatif yang dapat dilakukan untuk meminimalisasi adanya informasi kerusakan tanah akibat produksi biomassa adalah dengan pembuatan aturan/kebijakan (tata ruang, AMDAL, UKL/UPL), data base informasi, dan pemantauan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis Internal ada 7 (Tujuh) sasaran strategis yaitu :

1. pemberian rekomendasi Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup (UKL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup (UPL), pengelolaan kualitas air dan penetapan kelas pada sumber air. Indikator ini menunjukkan jumlah ijin usaha yang telah lolos administrasi. Dalam memberikan rekomendasi ijin Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupten Nganjuk melakukan studi lapangan atau survey lapangan ke lokasi yang akan digunakan usaha dengan memperhatikan terlebih

dahulu kondisi sekitar tempat usaha dan memastikan ijin yang diajukan sesuai dengan tujuan operasionalnya.

- Inisiatif yang dapat dilakukan adalah peningkatan pengawasan usaha terhadap syarat ijin administrasi dengan melakukan observasi langsung.
2. pemberian izin lokasi pengelolaan dan pengumpulan limbah B-3 dan pembuangan air limbah ke saluran air, serta izin pemanfaatan air limbah ke tanah untuk aplikasi pada tanah.

Indikator ini menunjukkan jumlah usaha yang telah lolos administrasi dalam hal limbah B-3 dan IPAL dimana tidak semua usaha memiliki limbah B-3 dan air limbah. Dalam memberikan rekomendasi ijin Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupten Nganjuk melakukan studi lapangan atau survey lapangan ke lokasi yang akan digunakan usaha yang memiliki limbah B-3 dan air limbah dengan memperhatikan terlebih dahulu kondisi sekitar tempat usaha dan memastikan ijin yang diajukan sesuai dengan tujuan operasionalnya.

Inisiatif yang dapat dilakukan adalah peningkatan pengawasan usaha terhadap syarat ijin administrasi dengan melakukan observasi langsung.

3. pengendalian pencemaran air pada sumber air dan pengaturan pengelolaan kualitas air.

Indikator ini menunjukkan jumlah pengendalian pencemaran air yang diakibatkan dari Industri maupun tidak dan pengaturan pengelolaan kualitas air baik industri yang telah dilengkapi IPAL maupun yang masih menggunakan resapan.

Inisiatif yang dapat dilakukan adalah peningkatan pengendalian usaha terhadap pencemaran air.

4. pemantauan kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air.

Indikator ini menunjukkan jumlah pemantauan kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan

kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air

Inisiatif yang dapat dilakukan adalah membentuk Tim Pemantau Kualitas udara berdasarkan kebutuhan saat melaksanakan kegiatan di lapangan maupun saat penyusunan laporan juga dilakukan pejadwalan yang terorganisir.

5. pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3.

Indikator ini menunjukkan jumlah pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3

Inisiatif yang dapat dilakukan adalah membentuk Tim Pengawas Pengelolaan limbah B-3 berdasarkan kebutuhan saat melaksanakan kegiatan di lapangan juga dilakukan pejadwalan yang terorganisir.

6. penanggulangan pencemaran atau kerusakan lingkungan akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan.

7. pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdapat 2 (dua) sasaran strategis yaitu : Peningkatan ketrampilan dan kompetensi pegawai serta peningkatan profesionalisme pegawai, dengan indikator dan inisiatif sebagai berikut :

1. Peningkatan Keterampilan (*Skill*) dan Kompetensi Pegawai

Peningkatan kompetensi pegawai yang memadai mampu menjadi pendorong keberhasilan kinerja suatu instansi. Kompetensi pegawai menjadi hal penting

karena berkaitan langsung dan sangat menentukan dalam pencapaian kinerja. Kompetensi pegawai merupakan syarat utama agar pegawai mampu berkinerja baik dan profesional. Sedangkan keterampilan pegawai dapat diperoleh melalui pelatihan – pelatihan teknis dan ditunjang dengan pengalaman

a. Peningkatan Kualifikasi Pegawai

Indikator ini menunjukkan jumlah kualifikasi pendidikan pegawai. Inisiatif yang dapat dilaksanakan adalah peningkatan kualifikasi baik dari internal maupun eksternal. Peningkatan secara internal dengan memberikan apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi dengan memberikan beasiswa untuk melanjutkan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi. Sedangkan peningkatan secara eksternal adalah melakukan perekrutan pegawai baru dengan kualifikasi yang diinginkan.

b. Peningkatan Skill Kompetensi Pegawai

Indikator ini menunjukkan prosentase jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan peningkatan skill dan kompetensi. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah membuat analisa kebutuhan pelatihan, peningkatan training berbasis kompetensi dan pengelolaan database pegawai yang telah / belum mengikuti training untuk memudahkan urutan pegawai yang akan mengikuti pelatihan berikutnya.

2. Peningkatan Profesionalisme Pegawai

a. Indikator ini menunjukkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan instansi. Untuk mengukur kedisiplinan pegawai dengan mengacu pada PP Nomor 53 Tahun 2010. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah dengan membiasakan diri bekerja secara disiplin (Budaya Disiplin) baik kedatangan maupun kelengkapan atribut serta penerapan sanksi indisipliner secara tegas dan konsisten.

b. Peningkatan Kinerja Pegawai

Indikator ini menunjukkan pegawai yang berkinerja baik. Pengukuran tingkat kinerja pegawai dengan menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), adapun unsur – Unsur Sasaran Kinerja Pegawai sebagai berikut :

1. Kegiatan Tugas Jabatan Mengacu pada Penetapan Kinerja/RKT. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkat jabatan tertinggi s/d jabatan terendah secara hierarki.
2. Angka Kredit
3. Target
 Dalam menetapkan target meliputi aspek sbb:
 - ❖ Kuantitas (Target Output)
 - ❖ Kualitas (Target Kualitas)
 - ❖ Waktu (Target Waktu)
 - ❖ Biaya (Target Biaya)

Perspektif Keuangan

Pada Perspektif keuangan terdapat tiga sasaran strategis yaitu efisiensi anggaran, akuntabilitas pertanggungjawaban keuangan dan penyerapan anggaran dengan indikator dan inisiatif sebagai berikut :

1. Efisiensi Anggaran

Indikator yang digunakan adalah tingkat penghematan penggunaan anggaran. Pengukuran ini untuk menunjukkan kemampuan instansi dalam menggunakan anggaran. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah melakukan koordinasi antar seksi untuk merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan. Pembagian kebutuhan anggaran yang merupakan skala prioritas untuk program kegiatan yang menjadi prioritas.

2. Akuntabilitas Pertanggungjawaban Keuangan

Arus keluar masuk uang seperti pemasukan anggaran dan pengeluaran karena kebutuhan kegiatan harus didokumentasikan untuk evaluasi internal per triwulan. Dokumentasi laporan keuangan tiap tahun

juga harus dilaporkan ke Bupati dan diperiksa oleh Inspektorat untuk menjadi bahan pemeriksaan dan evaluasi.

a. Penurunan Jumlah temuan Hasil Pengawasan

Indikator ini menunjukkan prosentase tingkat kewajaran Pengawasan oleh Inspektorat. Semakin tidak ditemukan adanya kejanggalan dalam laporan keuangan tiap tahun maka tidak ada teguran dari Pihak Inspektorat. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah evaluasi penggunaan anggaran dan program kegiatan sesuai jadwal per triwulan, serta meningkatkan pengawasan dan akuntabilitas.

b. Ketepatan Waktu Penyusunan Laporan Keuangan

Indikator ini menunjukkan ketepatan dalam penyusunan Laporan keuangan. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah dokumentasi laporan keuangan per triwulan dan akhir tahun. Penyusunan laporan keuangan yang tepat waktu akan mempermudah evaluasi yang dilakukan per triwulan sehingga dapat meminimkan adanya kecurangan.

3. Penyerapan Anggaran

Indikator yang digunakan adalah ketepatan waktu penyerapan anggaran. Pengukuran ini menunjukkan prosentase penggunaan anggaran sesuai dengan program kerja. Inisiatif yang dapat dilakukan adalah penggunaan anggaran sesuai dengan jadwal agenda per triwulan. Jika anggaran digunakan sesuai dengan program kegiatan per triwulan maka penggunaannya menjadi terarah dan penyerapan anggaran juga maksimal.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penentuan indikator dan inisiatif strategi dapat dirangkum dalam tabel – tabel sebagai berikut :

Tabel V.4 Sasaran Strategis, indikator dan inisiatif Pada Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis	Indikator	Inisiatif
Pelayanan Informasi status mutu air	i. Terpantaunya Status Mutu Air ii. Terwujudnya Buku Laporan Pemantauan Kualitas Air	membentuk Tim Pemantau Kualitas Air berdasarkan kebutuhan saat melaksanakan kegiatan di lapangan maupun saat penyusunan

		laporan juga dilakukan pejadwalan yang terorganisir.
Pelayanan Informasi status mutu udara ambien	<ul style="list-style-type: none"> i. Terpantaunya Status Mutu Udara Ambien ii. Terwujudnya Buku Laporan Status Lingkungan Hidup Daerah 	Pemetaan status mutu udara ambien
Pelayanan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> i. terselesaikannya permasalahan lingkungan hidup diluar pengadilan dengan prinsip <i>win-win solution</i> tanpa mengorbankan kepentingan lingkungan. ii. Terselesaikannya permasalahan lingkungan hidup melalui pengadilan sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku. 	Meningkatkan pengawasan dan pemantauan pada sektor Industri
Pelayanan Informasi Kerusakan Tanah Akibat Produksi Biomassa	<ul style="list-style-type: none"> i. Melihat sejauh mana tingkat kerusakan yang terjadi sebagai bahan pengambilan keputusan. ii. Mengidentifikasi parameter kerusakan tanah, sehingga dapat ditentukan pendekatan sesuai dengan permasalahannya. iii. Data yang akurat sangat dibutuhkan karena terkait dengan teknologi pemulihan lahan yang harus diterapkan dan jumlah biaya yang harus dikeluarkan. iv. Untuk pemanfaatan lahan sebagai kawasan budidaya yang mempunyai fungsi produksi biomassa, perlu dilakukan perbaikan sifat tanah agar nilai ekonomi lahan meningkat 	pembuatan aturan/ kebijakan (tata ruang, AMDAL, UKL/UPL), data base informasi, dan pemantauan.

Sumber : Wawancara dan Olah Hasil Penelitian

Tabel V.5 Sasaran Strategis, indikator dan inisiatif Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Indikator	Inisiatif
Pemberian rekomendasi UKL – UPL, pengelolaan kualitas air dan penetapan kelas pada sumber air	Jumlah ijin Usaha yang telah diterbitkan	Peningkatan Pengawasan setiap usaha terhadap syarat Administrasi
pemberian izin lokasi pengelolaan dan pengumpulan limbah B-3 dan pembuangan air limbah ke saluran air, serta izin pemanfaatan air limbah ke tanah untuk aplikasi pada tanah	Jumlah ijin Usaha yang telah diterbitkan	Peningkatan Pengawasan setiap usaha terhadap syarat Administrasi
pengendalian pencemaran air pada sumber air dan pengaturan pengelolaan kualitas air	jumlah pengendalian pencemaran air yang diakibatkan dari Industri maupun tidak dan pengaturan pengelolaan kualitas air baik industri yang telah dilengkapi IPAL maupun yang masih menggunakan resapan.	peningkatan pengendalian usaha terhadap pencemaran air.
pemantauan kualitas	jumlah pengendalian pencemaran	membentuk Tim Pemantau

udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air	kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air	kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air
pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3.	jumlah pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3	membentuk Tim Pengawas Pengelolaan limbah B-3 berdasarkan kebutuhan saat melaksanakan kegiatan di
penanggulangan pencemaran atau kerusakan lingkungan akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan	jumlah pengendalian pencemaran kerusakan lingkungan akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan	membentuk Tim untuk menanggulangi kerusakan lingkungan akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan
pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa	Jumlah pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa yang telah dilaksanakan	Membentuk Tim pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa yang telah dilaksanakan

Sumber : Wawancara dan Olah Hasil Penelitian

Tabel V.6 Sasaran Strategis, Indikator dan Inisiatif Pada Perspektif Pada Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Indikator	Inisiatif
Peningkatan Ketrampilan dan Kompetensi Pegawai	i. Peningkatan Kualifikasi Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberian Beasiswa Terhadap Pegawai Berprestasi • Rekrutmen Pegawai Baru
	ii. Peningkatan Skill & Kompetensi Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat Analisa Kebutuhan Pegawai • Peningkatan Training Berbasis Kompetensi • Pengelolaan Database Pegawai Yang telah/Belum Mengikuti Training.
Peningkatan Profesionalisme	i. Peningkatan Disiplin Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Penanaman Budaya Disiplin

<p>Pegawai</p> <p>ii. Peningkatan Kinerja Pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan Sanksi Indisipliner Secara Tegas dan Konsisten • Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Individu • Penempatan Posisi Kerja Pegawai Berdasarkan Kompetensi
--	--

Sumber : Wawancara dan Olah Hasil Penelitian

Tabel V.7 Sasaran Strategis, Indikator dan Inisiatif Pada Perspektif Pada Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	Indikator	Inisiatif
Efisiensi Anggaran	i. Tingkat Penghematan Penggunaan Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan Koordinasi Antar Bidang Untuk Merumuskan Kegiatan Yang menjadi fokus Utama
Akuntabilitas Pertanggungjawaban Keuangan	<p>i. Penurunan Jumlah Temuan Hasil Audit</p> <p>ii. Ketepatan Waktu Penyusunan Laporan Keuangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi Penggunaan Anggaran dan Program Kegiatan sesuai Jadwal Per Triwulan • Meningkatkan Pengawasan dan Akuntabilitas • Dokumentasi Laporan Keuangan Per Triwulan dan Akhir Tahun Tepat Waktu
Penyerapan Anggaran	i. Ketepatan Waktu Penyerapan Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan Anggaran Sesuai Dengan Jadwal Agenda Per Triwulan

Sumber : Wawancara dan Olah Hasil Penelitian

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang digunakan pada Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk adalah strategi fokus yang memusatkan pada satu tujuan tertentu yang lebih spesifik yaitu melayani masyarakat Kabupaten Nganjuk dalam hal pengendalian fungsi lingkungan hidup
2. Berdasarkan strategis fokus, berhasil disusun *Strategy Maps* dalam konsep *Balanced Scorecard* pada Kantor Lingkungan Hidup Daerah Kabupaten Nganjuk sebagai berikut :
 - a. Perspektif Pelanggan
Sasaran strategis pada perspektif pelanggan meliputi : Pelayanan Informasi status mutu air, Pelayanan Informasi status mutu udara ambien, Pelayanan Tindak Lanjut

- Pengaduan Masyarakat, Pelayanan Informasi Kerusakan Tanah Akibat Produksi Biomassa
- b. Perspektif Proses Bisnis Internal :
Pemberian rekomendasi UKL – UPL, pengelolaan kualitas air dan penetapan kelas pada sumber air, pemberian izin lokasi pengelolaan dan pengumpulan limbah B-3 dan pembuangan air limbah ke saluran air, serta izin pemanfaatan air limbah ke tanah untuk aplikasi pada tanah, pengendalian pencemaran air pada sumber air dan pengaturan pengelolaan kualitas air, pemantauan kualitas udara ambien, emisi sumber gerak dan tidak bergerak dan pengujian emisi gas buang dan kebisingan kendaraan bermotor, kualitas air pada sumber air, pengawasan pengelolaan limbah B-3, pemulihan akibat pencemaran limbah, dan penanggulangan kecelakaan pengelolaan limbah B-3, penanggulangan pencemaran atau kerusakan lingkungan

akibat bencana alam dan melaksanakan penetapan kebijakan perlindungan ozon, kawasan yang beresiko rawan bencana dan kawasan yang beresiko menimbulkan bencana lingkungan, pengawasan dan pengendalian kerusakan pencemaran lingkungan hidup yang berkaitan dengan kebakaran hutan atau lahan, kerusakan lahan atau tanah akibat kegiatan yang berdampak dan mengatur pengendalian kerusakan lahan atau tanah untuk produksi bio massa

- c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi : Peningkatan ketrampilan dan kompetensi pegawai; , Peningkatan profesionalisme Pegawai dengan indikator kinerja berupa peningkatan kualifikasi pegawai, peningkatan skill dan kompetensi pegawai; dan Peningkatan Disiplin Pegawai, Peningkatan Kinerja Pegawai
- d. Perspektif Keuangan
Sasaran strategis pada perspektif keuangan meliputi : Efisiensi Anggaran, Akuntabilitas Pertanggungjawaban Keuangan, dan Penyerapan Anggaran dengan indikator kinerja berupa Tingkat penghematan Penggunaan Anggaran, Penurunan Jumlah Temuan Hasil Audit, Ketepatan waktu Penyusunan Laporan Keuangan, serta ketepatan waktu penyerapan anggaran.

Saran

Berdasarkan hasil analisis data pembahasan tesis terdapat beberapa saran sebagai berikut :

1. Penerapan strategy maps dalam konsep *balanced scorecard* dapat berjalan secara efektif jika terdapat pemahaman yang sama oleh seluruh pegawai mengenai strategi dan target yang ingin dicapai dalam mencapai tujuan instansi.
2. Kepala Kantor harus mampu menangkap sinyal yang diberikan oleh semua indikator untuk menentukan permasalahan instansi, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan tepat.
3. Pentingnya diciptakan struktur organisasi baru untuk mendukung

penerapan strategy maps dalam konsep *balanced scorecard* untuk pencapaian tujuan instansi.

4. Penerapan *Strategy Maps* membutuhkan tim khusus untuk memberikan pemahaman terhadap seluruh level aparatur Kantor Lingkungan Daerah Kabupaten Nganjuk baik Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun Non – ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Cutt,J.1998.Performance Measurement In Non-Profit Organization : Integration and Focus Within Comprehensiveness. Asian Journal pf Public Administration. No. 1 (Vol.20): 3-29.
- Garrison, Ray H.Noreen, E. W. Brewer, C.Peter. 2008. Managerial Accounting. Twelfth Edition. Singapore : Mc. Graw Hill.
- Gazpers, V.2006. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma: untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Terjemahan. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, D.,and M. M. Mowen. 1995.Cost Management : Accounting and Control. South-Western Publising Co. Cincinnati : Ohio.
- Henzler, M.P. 2005.Sustainable Balanced Scorecard :India Network For Sustainability. Berlin: Adelphi Press.
- Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. Journall Akuntansi dan Keuangan Vol. 6, No.2, (November):106 – 122.
- Ireland, R.D., M.A. Hitt and R.E. Hoskisson. 2008 Strategic Management : Concept and Case. South Western : Thomson Corporation.
- Isoraite, M. 2008. The Balanced Scorecard Method : From Theory to Practice. Jurnal Intellectual Economics (No.1(3)): 18-28, available at: www3.mruni.it/int.economics/3nr/I_soraite.pdf
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton.1996. The Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

- _____.2001.The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. 2004. Strategy Map : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. 2000. Manajemen Pemasaran. Edisi Bahasa. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Mujib, A. 2010. Perancangan Strategy Maps dan Balanced Scorecard Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Universitas Airlangga.
- Mulyadi. 2001. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Putra, I.K.A. 2010 Perancangan Strategy dan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen di Koperasi Warga Semen Gresik. Universitas Airlangga.
- Rampersad, H.K. 2003.Total Performance Scorecard: Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____.2006. Personal Balanced Scorecard. Seri Manajemen SDM No.9. Jakarta: LPPM.
- Rohm, H. 2003. Building and Implementing a Balanced Scorcerd : Nine Steps To Success,di Dowlond di www.Balancedscorecard.org
- Sukmawati, V. T. 2009. Evaluasi Strategy Map dan Key Performance Indicator Terhadap Visis, Misi dan Strategi dalam Konsep Balanced Scoercard. Studi Kasus: PT. United Tractors Semen Gresikk. Universitas Airlangga Surabaya.
- Yin, R.K. 2008. Studi Kasus:Desain dan Metode. Edisi Revisi. Terjemahan. Jakarta : PT Raja Gravindo Perkasa.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M.Ichsan. 2007. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama