

**STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA  
BALAI PENELITIAN TEKNOLOGI KONSERVASI  
SUMBER DAYA ALAM SAMBOJA**

*PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGY OF RESEARCH CENTER OF  
NATURAL RESOURCES CONSERVATION TECHNOLOGY OF SAMBOJA*

**ADI SURYA**



**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2012**

**STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA  
BALAI PENELITIAN TEKNOLOGI KONSERVASI  
SUMBER DAYA ALAM SAMBOJA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Perencanaan Pengembangan Wilayah

Disusun dan diajukan oleh

ADI SURYA

kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA BALAI  
PENELITIAN TEKNOLOGI KONSERVASI SUMBER  
DAYA ALAM SAMBOJA

Nama : Adi Surya

Nomor Pokok : P0204211511

Program Studi : PPW / Konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan

Menyetujui:

Komisi Penasehat:

---

Prof. Dr. M. Yusran Nur Indar, M.Phil.  
Ketua

---

Dr. Muhammad Yunus, MA  
Anggota

Ketua Program Studi  
Perencanaan Pengembangan Wilayah

---

Dr. Ir. Roland A. Barkey

# TESIS

STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA  
BALAI PENELITIAN TEKNOLOGI KONSERVASI SUMBER DAYA ALAM  
SAMBOJA

Disusun dan diajukan oleh

ADI SURYA

Nomor Pokok P 0204211511

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

pada tanggal 26 Pebruari 2013

dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,

Komisi Penasihat,

---

Prof. Dr. M. Yusran Nur Indar, M.Phil.  
Ketua

Ketua Program Studi  
Perencanaan Pengembangan Wilayah,

---

Dr. Ir. Roland A. Barkey

---

Dr. Muhammad Yunus, MA  
Anggota

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Hasanuddin,

---

Prof. Dr. Ir. Mursalim

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Adi Surya  
Nomor mahasiswa : P0204211511  
Program Studi : PPW / Konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 26 Pebruari 2013  
Yang menyatakan

Adi Surya

## PRAKATA

Segala puji hanya bagi Allah tuhan semesta alam yang telah memberikan nikmat kesempatan dan kejernihan pikiran kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan dan mempertahankan tesis dengan judul “Strategi Pengelolaan Kinerja Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumber Daya Alam Samboja”. Shalawat dan salam juga penulis sampaikan kepada tauladan utama umat manusia, Nabi Besar Muhammad SAW yang dengan kasih sayangnya berhasil mewujudkan Islam secara sempurna dan menjadi rahmat bagi semesta alam.

Keberadaan Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumber Daya Alam (Balitek KSDA) Samboja sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan di Kalimantan Timur belum dirasakan oleh *stakeholder* di daerah. Padahal dengan sumber daya alamnya yang kaya, Kalimantan Timur memiliki dinamika kegiatan konservasi SDA yang kompleks. Berangkat dari hal tersebut maka dipandang perlu untuk meneliti kinerja Balitek KSDA Samboja dalam kaitannya dengan kebutuhan dan harapan *stakeholder* sehingga dapat diketahui langkah-langkah yang perlu diambil dalam pengelolaan kinerjanya. Penelitian ini sendiri membatasi *stakeholder* pada yang memiliki keterkaitan atau pengaruh langsung yaitu instansi pemerintah pusat dan daerah di bidang kehutanan, perusahaan swasta serta lembaga penelitian yang dimiliki oleh perguruan tinggi di Kalimantan Timur.

Penulis menyadari bahwa keterbatasan dan kendala yang ada selama proses penyelesaian tesis ini dapat dilengkapi dan diatasi dengan adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayahanda (almarhum) H. Endjo Suhardjo dan Ibunda Hj. Sri Setyawati, yang telah membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang dan do'a yang selalu menyertai.
2. Ayah mertua H. Djangi dan ibu Hj. Hadijah, yang telah memberi dukungan dan do'a restu kepada penulis selama studi di Makassar.
3. Tambatan hati, Hj. dr. Inrawati yang disela-sela kesibukannya sebagai istri dan mahasiswa PPDS Gizi Klinik UNHAS tak henti-hentinya mendoakan dan memotivasi penulis.
4. Kedua buah hati : Aniisah Fauziyah dan Husna Dzakiyah, yang dengan keceriaan dan kepolosannya selalu menjadi pelipur kepenatan penulis.
5. Adik penulis : Santika Adzani, S.Pd. beserta keluarga, si kembar Lina Maulana, S.Sos dan Leni Maulani tidak lupa juga dengan adik ipar : Murniati, S.Si., Ramlah, A.Md dan suami, Ismail Marzuki, ST. dan istri serta Bahrul, ST. Terima kasih atas dukungan dan doanya.
6. Kepala Pusbindiklatren yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan S-2 melalui Beasiswa BAPPENAS.
7. Menteri Kehutanan R.I., Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan dan Kepala Balitek KSDA Samboja atas kesediaannya memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan melalui izin tugas belajar.

8. Rektor Universitas Hasanuddin, Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Ketua Program Studi Perencanaan Pengembangan Wilayah Universitas Hasanuddin, dan Direktur PSKMP Universitas Hasanuddin yang telah memberi dukungan fasilitas yang memadai dalam menempuh jejang magister manajemen perencanaan.
  9. Prof. Dr. M. Yusran Nur Indar, M.Phil dan Dr. Muhammad Yunus, MA selaku Ketua dan Anggota Komisi Penasehat atas kesediaannya memberikan bimbingan dan saran kepada penulis serta kepada Prof. Dr. Ambo Tuwo, DEA, Prof. Dr. Budimawan, DEA dan Dr. Suryadi Lambali, MA. selaku penguji.
  10. Para informan dan responden yang telah memberikan data sehingga memudahkan penulis dalam menguraikan fakta penelitian.
  11. Dosen dan staf administrasi PSKMP Universitas Hasanuddin atas segala bimbingan dan bantuannya yang diberikan kepada penulis tanpa pamrih.
  12. Teman-teman senasib seperjuangan peserta Program Beasiswa BAPPENAS Angkatan IX yaitu Mas Hari, Pak Tahir, Bu Simpur, Pak Asep, Prof. Hadri, Pak Kris, Pak Udin, Pak Aan, Pak Hendri, Pak Agus, Pak Achyar, Pak Sa'di, Bu Astuna, Bu Yunita, Bu Suci dan Bu Nina.
- Akhirnya penulis berharap agar tesis ini dapat dimanfaatkan secara kritis dan semoga hasil karya ini memperoleh nilai ibadah di sisi-Nya.

Makassar, 26 Pebruari 2013

Adi Surya



## ABSTRAK

ADI SURYA. *Strategi Pengelolaan Kinerja Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumber Daya Alam Samboja* (dibimbing oleh Muhammad Yusran Nur Indar dan Muhammad Yunus).

Penelitian ini bertujuan (1) menemukenali tingkat capaian kinerja Balitek KSDA Samboja, (2) mengidentifikasi kebutuhan dan harapan *stakeholder* terhadap Balitek KSDA Samboja, (3) merumuskan strategi kinerja untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* terhadap Balitek KSDA Samboja dan (4) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Balitek KSDA Samboja.

Penelitian dilaksanakan di Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumber Daya Alam (Balitek KSDA) Samboja. Metode penelitian yang digunakan adalah wawancara mendalam untuk mengetahui persepsi informan dan responden terhadap kinerja Balitek KSDA Samboja dan observasi terhadap kesesuaian persepsi dengan fakta kelembagaan yang ada. Data dianalisis dengan teknik perumusan langkah strategis terkait keberadaan *stakeholder*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balitek KSDA Samboja berada pada kondisi memelihara keseimbangan dan strategi umum yang tepat adalah strategi ofensif. Faktor yang mempengaruhi kinerja Balitek KSDA Samboja di antaranya : faktor internal (sumber daya manusia dan rencana strategis) dan faktor eksternal (kebijakan pemerintah, RPI, persepsi *stakeholder*, dan masyarakat sekawasan). Pemantapan keseimbangan organisasi dilakukan dengan : aktualisasi prosedur administrasi dan keuangan, perencanaan anggaran yang faktual, penguatan integritas internal, peningkatan kapasitas peneliti, penambahan teknisi litkayasa, peninjauan keberadaan tenaga fungsional yang diperbantukan, penambahan pegawai administratif, serta pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana penelitian. Strategi ofensif yang dapat dilakukan: mengubah apa yang dipercayai oleh *stakeholder*, mengadopsi posisi *stakeholder*, konektivitas isu dengan isu lain yang dipandang oleh *stakeholder* lebih baik, dan mengubah proses transaksi. Program integratif berbasis *stakeholder* yang dapat dilakukan adalah Pengelolaan Taman Hutan Raya Bukit Soeharto.

**Kata kunci** : kinerja, lembaga penelitian kehutanan, *stakeholder*.



## ABSTRACT

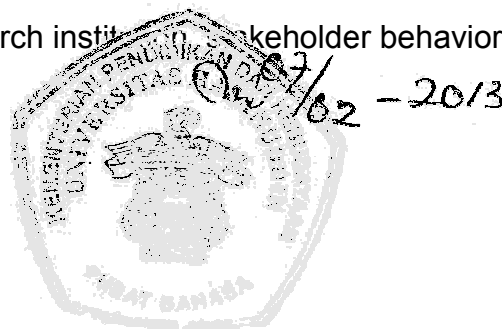
ADI SURYA. *Performance Management Strategy of Research Center of Natural Resources Conservation Technology of Samboja* (supervised by Muhammad Yusran Nur Indar and Muhammad Yunus).

The aims of the research were to (1) acknowledge the performance achievement level, (2) identify the needs and expectations of stakeholders, (3) formulate performance strategy to fulfill the needs and the expectations of stakeholders, and (4) acknowledge the factors influencing the performance of *Balitek KSDA* Samboja.

The research was conducted at Research Center of Natural Resources Conservation Technology (*Balitek KSDA*) of Samboja. The research method was an indepth interview to acknowledge informant and respondent perceptions on *Balitek KSDA* Samboja performance and observing its' suitability to available institutional facts. Data were analyzed with the strategic step formulation technique related to stakeholders' existence.

The results of the research indicated that *Balitek KSDA* Samboja is in the condition of maintaining balances and appropriate strategy is an offensive strategy. Some of the factors affecting *Balitek KSDA* Samboja performance are internal factors (human resources and strategic planning) and external factors (government policies, *RPI*, stakeholders' perceptions, and regional community). Organization balance strengthening was made by : procedure actualization, factual budget planning, internal integrity empowerment, researchers capacity improvement, technicians recruitment, personnel reposition, administration staff recruitment, and the fulfillment of research infrastructure needs. Offensive strategy which could be conducted are : changing what stakeholders' believed, adopting stakeholders' position, issues connectivity to stakeholders' issues, and changing transaction process. Stakeholder based integrative program which can be conducted was Bukit Soeharto Great Forest Park Management.

**Keywords:** performance, forestry research instit, stakeholder behavior.



## DAFTAR ISI

	<b>halaman</b>
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kinerja Lembaga Publik	9

B. Lembaga, Organisasi dan Kelembagaan	12
C. Teori Kelembagaan	18
D. Pengembangan Organisasi	18
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	24
F. Manajemen (Berbasis) Kinerja	26
G. Kinerja Lembaga Penelitian	29
H. Kinerja Lembaga Penelitian Kehutanan	34
I. Evaluasi Perilaku <i>Stakeholder</i> untuk Meningkatkan Kinerja	38
J. Manajemen Strategis Freeman (1984)	40
K. Kebijakan Kehutanan di Indonesia	43
L. Kebijakan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan	45
M. Rencana Penelitian Integratif	48
N. Tinjauan Hasil Penelitian	51
O. Kerangka Pemikiran	62
III. METODE PENELITIAN	64
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	64
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	65
C. Sumber Data	65
D. Teknik Pengumpulan Data	67

E. Teknik Analisis Data	67
F. Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan	69
G. Definisi Operasional	69
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	77
B. Identifikasi Kondisi Balitek KSDA Samboja	80
C. Evaluasi Prilaku <i>Stakeholder</i>	129
D. Strategi Kinerja Balitek KSDA Samboja	154
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Balitek KSDA Samboja	175
V. KESIMPULAN DAN SARAN	184
A. Kesimpulan	184
B. Saran	186
DAFTAR PUSTAKA	188

## DAFTAR TABEL

<b>nomor</b>		<b>halaman</b>
Tabel 1.	Tiga pilar institusi	17
Tabel 2.	Matriks komponen kelembagaan	21
Tabel 3.	Matrik Desain Logframe Proyek atau Program diadaptasi dari Delp dkk. (1977) dan McLean (1988) dalam (IUFRO, 1994).	38
Tabel 4.	Realitas Perusahaan dalam Kaitannya dengan Kekuatan Pengaruh <i>Stakeholder</i>	40
Tabel 5.	Pembagian urusan penelitian dan pengembangan kehutanan antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota	47
Tabel 6.	Kebijakan dan Strategi Peningkatan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan	47
Tabel 7.	Struktur Hirarkis Program Nasional, Kegiatan Puslitbang, Program Litbang dan RPI	48
Tabel 8.	Matriks Tinjauan Hasil Penelitian terkait Kinerja Lembaga Penelitian	60
Tabel 9.	Matriks penelitian Kinerja Balitek KSDA Samboja	74
Tabel 10.	Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan pada Triwulan III Tahun 2012	85

Tabel 11.	Pegawai Berdasarkan Tingkat Golongan pada Triwulan III Tahun 2012	86
Tabel 12.	Komposisi Peneliti Berdasarkan Jabatan Fungsional pada tahun 2010 s.d. Triwulan III Tahun 2012	86
Tabel 13.	Komposisi Teknisi Litkayasa Berdasarkan Jabatan Fungsional pada Tahun 2010 s.d. Triwulan III Tahun 2012	87
Tabel 14.	Perbandingan anggaran penelitian dan jumlah kegiatan penelitian di luar penelitian yang mendapat dana hibah (dalam ribuan rupiah)	99
Tabel 15.	Persentase Realisasi anggaran Balitek KSDA Samboja	107
Tabel 16.	Rencana dan Realisasi Diseminasi Hasil Penelitian Balitek KSDA Samboja 2010 s.d. 2012	109
Tabel 17.	Realisasi anggaran penelitian Balitek KSDA 2010 – 2012	116
Tabel 18.	Daftar Peneliti lingkup Balitek KSDA Samboja Tahun 2010 – 2012	122
Tabel 19.	Daftar peneliti dan calon peneliti yang menjalani tugas belajar	123
Tabel 20.	Persentase realisasi anggaran non-penelitian Balitek KSDA Samboja 2010 – 2012	124
Tabel 21.	<i>Stakeholder</i> Internal dan Eksternal Balitek KSDA Samboja	129
Tabel 22.	Kuantifikasi relatif potensi kerja sama dan ancaman persaingan <i>Stakeholder</i> Balitek KSDA Samboja	153

Tabel 23. Perbandingan hasil temuan penelitian dengan permasalahan dalam Renstra Balitek KSDA Samboja	156
Tabel 24. Jenis penelitian yang diperlukan oleh <i>stakeholder</i> eksternal dan substansi RPI yang bersesuaian dengannya	165



## DAFTAR GAMBAR

<b>nomor</b>		<b>halaman</b>
Gambar 1.	Kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.	24
Gambar 2.	Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi	25
Gambar 3.	Manajemen kinerja menurut Marr (2008)	27
Gambar 4.	Sepuluh prinsip manajemen kinerja yang baik dan dampaknya.	28
Gambar 5.	Level makro dan mikro pada kegiatan ilmu pengetahuan	30
Gambar 6.	Hubungan mekanisme pengaturan, sumber daya dan kinerja penelitian	32
Gambar 7.	Model Evaluasi Stakeholder	39
Gambar 8.	Perbandingan Model strategi stakeholder dan proses formulasi strategi	41
Gambar 9.	Generic <i>stakeholders</i> strategies	42
Gambar 10.	Kerangka konseptual Kinerja Balitek KSDA Samboja	63
Gambar 11.	<i>Stakeholder</i> Strategy Formulation Process	68
Gambar 12.	Bagan alir pembahasan hasil penelitian	73

Gambar 13. Lokasi Penelitian	79
Gambar 14. Struktur Organisasi Balitek KSDA Samboja	84
Gambar 15. Grafik perbandingan alokasi anggaran kegiatan penelitian dan kegiatan pendukung penelitian Balitek KSDA Samboja.	99
Gambar 16. Alokasi anggaran untuk kegiatan pendukung penelitian yang berkaitan langsung dengan kegiatan penelitian Balitek KSDA Samboja tahun 2010 - 2012	100
Gambar 17. Penelitian Teknik Penanaman Beberapa Jenis Mangrove Di Delta Mahakam.	110
Gambar 18. Pengambilan data vegetasi dan pembuatan herbarium pada penelitian Potensi dan Karakteristik Floristik di Taman Nasional Sebangau, Kalimantan Tengah.	110
Gambar 19. Seekor rusa sambar tertangkap camera trap pada penelitian Habitat dan Sebaran Populasi Rusa Sambar di Hutan Lindung Sungai Wain Balikpapan Kalimantan Timur.	111
Gambar 20. Pengukuran tinggi tanaman <i>Ficus variegata</i> umur 1 tahun dengan perlakuan arang kelapa sawit 1 liter per lubang tanam pada penelitian Perbaikan Kesuburan Tanah Bekas Tambang Batubara dengan Asam Humat dan Kompos.	111
Gambar 21. Beberapa jenis tumbuhan yang termasuk ke dalam kelompok buah-buahan: <i>Durio graveolens</i> (kiri atas), <i>Dialium platicepalum</i> (kiri tengah), <i>Pangium edule</i> (kanan atas dengan buah yang dibesarkan), <i>Artocarpus lanceifolius</i> (kiri bawah) dan <i>Dimocarpus longan</i> (kanan bawah) dalam penelitian Jenis-Jenis Tumbuhan Hutan Asli Kalimantan yang Berpotensi Sebagai Sumber Pangan dan Aspek Konservasinya.	112

Gambar 22. Persentase realisasi anggaran penelitian berdasarkan kode RPI  
Balitek KSDA Samboja Tahun 2010 dan Tahun 2011 117

Gambar 23. Hasil pemetaan perilaku *stakeholder* Balitek KSDA Samboja 153

Gambar 24. Peta Zonasi Tahura Bukit Soeharto 174

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>nomor</b>	<b>halaman</b>
Lampiran 1. Pedoman Studi Dokumen	194
Lampiran 2. Pedoman Wawancara 1	195
Lampiran 3. Pedoman Wawancara 2	196
Lampiran 4. Daftar Informan Wawancara	197
Lampiran 5. Daftar Responden Wawancara	198
Lampiran 6. Daftar kegiatan penelitian Balitek KSDA Samboja 2010 – 2012	199

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sektor kehutanan menempati posisi yang strategis dalam pembangunan. Berbagai pihak memiliki kebutuhan dan harapan terhadap sektor ini sesuai dengan kepentingannya masing-masing. Pemerintah pusat maupun daerah menjadikan sektor kehutanan sebagai modal utama pembangunan di samping sektor minyak dan gas. Pada era orde baru yang bersifat sentralistik dengan jargon pembangunan berbasis modernisme, sektor kehutanan mengalami eksploitasi yang masif untuk menghasilkan devisa. Sementara pada era reformasi dan otonomi daerah, sektor kehutanan juga tetap menjadi primadona sebagai sektor yang paling mudah dan cepat dalam menghasilkan pendapatan bagi daerah. Pihak swasta sebagai mitra pemerintah pun tidak hanya memerlukan hutan dalam memenuhi bahan baku industri kayu, kertas dan farmasi namun juga terkait potensi lahan untuk pengembangan perkebunan dan *food estate* serta potensi bahan tambang yang terkandung di dalamnya seperti batubara dan emas. Masyarakat yang telah berada di dalam dan di sekitar kawasan hutan juga memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap hutan sebagai tempat untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kesemua jenis pemanfaatan hutan tersebut dihadapkan dengan fungsi ekologis hutan yang tetap harus dipertahankan dalam menjaga keseimbangan ekosistem yang telah menjadi isu global sebagaimana komitmen pemerintah untuk mengurangi tingkat emisi gas rumah kaca (GRK)

sebesar 26% pada tahun 2020 di mana 13,3% berasal dari sektor kehutanan (Anonim, 2009). Melihat kenyataan tersebut maka keberhasilan mewujudkan keseimbangan dalam pembangunan sektor kehutanan akan bermanfaat tidak hanya dari sisi ekonomi namun juga dari sisi ekologi. Pada titik itulah, visi Kementerian Kehutanan R.I. “Hutan Lestari untuk Kesejahteraan Masyarakat yang Berkeadilan” menjadi sangat tepat dan semakin strategis untuk memberi pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembangunan sektor kehutanan.

Untuk mendukung tercapainya visi Kementerian Kehutanan, Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan (Balitbanghut) telah menyusun agenda riset jangka panjang yang dirancang lebih terarah, terintegrasi dan selaras dengan kebutuhan pengguna dengan menggunakan payung Roadmap Penelitian dan Pengembangan Kehutanan 2010-2025. Roadmap tersebut mengakomodasi 5 tema besar litbang yaitu: (1) Lansekap Hutan, (2) Pengelolaan Hutan (dengan 5 sub-tema, yaitu: Hutan Alam, Hutan Tanaman, Biodiversitas, Pengelolaan DAS, dan HHBK), (3) Perubahan Iklim, (4) Pengolahan Hasil Hutan, dan (5) Kebijakan Kehutanan. Tema dan sub-tema tersebut selanjutnya menjadi 9 program litbang dan dijabarkan menjadi 25 Rencana Penelitian Integratif (RPI) 2010-2014. Salah satu unit pelaksana teknis (UPT) Balitbanghut yang khusus membidangi teknologi konservasi sumber daya alam (SDA) adalah Balai Penelitian Teknologi Konservasi Sumber Daya Alam (Balitek KSDA) Samboja. Balitek KSDA Samboja mempunyai tugas pokok dan fungsi melaksanakan kegiatan penelitian di bidang teknologi konservasi sumber daya alam sesuai peraturan perundang-undangan dengan wilayah kerja seluruh Indonesia. Balitek KSDA Samboja dalam kurun waktu 2010 s.d. 2014 diamanatkan untuk melaksanakan 7 (tujuh) RPI yaitu RPI 3 Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lahan Kering, RPI 4 Pengelolaan Hutan Mangrove, RPI 5 Pengelolaan Hutan Rawa Gambut,

RPI 10 Konservasi Flora, Fauna, dan Mikro Organisme, RPI 11 Model Pengelolaan Kawasan Konservasi berbasis Ekosistem, RPI 15 Pengelolaan Sumberdaya Lahan dan Air Pendukung Pengelolaan DAS dan RPI 18 Adaptasi Bioekologi dan Sosial Ekonomi Budaya terhadap Perubahan Iklim. Di samping itu, Balitek KSDA Samboja ditetapkan untuk memiliki kegiatan Penelitian Integratif Unggulan (PIU) di bidang Teknik Rehabilitasi Areal Bekas Tambang Batubara Melalui Perbaikan Kualitas Lahan dan Penggunaan Jenis-Jenis Alternatif.

Dalam kaitannya dengan kebutuhan pengguna, Butar-butar (2008) mengungkapkan bahwa semakin tinggi keterkaitan antara program penelitian dengan kebutuhan pengguna akan meningkatkan eksistensi lembaga penelitian. Pengguna ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang konservasi sumber daya alam yang dihasilkan oleh Balitek KSDA Samboja adalah Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam (PHKA) Kementerian Kehutanan RI sebagai *stakeholder* utama dan lembaga pemerintah dan non-pemerintah lainnya di tingkat pusat dan daerah yang memiliki perhatian utama di bidang konservasi SDA (Anonim, 2012). Sebagaimana telah dijelaskan di atas, RPI yang menjadi landasan pelaksanaan kegiatan penelitian di tingkat UPT Badan Litbang Kehutanan merupakan bentuk penjabaran dari agenda riset jangka panjang yang dirancang selaras dengan kebutuhan pengguna. Namun, kesesuaian dan keterkaitan antara RPI dengan kebutuhan pengguna khususnya pada level daerah masih belum dievaluasi sehingga eksistensi dan peranan UPT Badan Litbang Kehutanan masih belum sepenuhnya diketahui. Demikian pula dengan Balitek KSDA sebagai salah satu UPT Badan Litbang Kehutanan, keberadaan institusi beserta RPI yang dilaksanakannya belum diketahui keselarasannya dengan kebutuhan *stakeholder* terkait di Kalimantan Timur sebagai tempat kedudukannya. Evaluasi terhadap kegiatan penelitian yang

dilakukan oleh Balitek KSDA Samboja semakin penting untuk dilakukan mengingat Kalimantan Timur merupakan salah satu provinsi yang kaya sumber daya alam dan memiliki kompleksitas masalah dalam pengelolaannya. Identifikasi dan evaluasi terhadap apa yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah di Kalimantan Timur tersebut akan memberi arahan pada peningkatan kinerja Balitek KSDA sehingga kegiatan penelitian yang dilaksanakan benar-benar *link and match* dengan kebutuhan praktis di daerah.

Selain itu, Jansen (2007) menyebutkan bahwa kinerja lembaga penelitian tidak hanya berupa publikasi (jumlahnya dan perujukan literatur ilmiah (*citation*)), originalitas atau kualitas ilmiah, relevansi atau transfer teknologi, hak paten, adanya pembiayaan dari pendanaan pihak tiga namun juga termasuk kontrak kerja sama dan peningkatan profil kelembagaan. Kontrak kerja sama hanya memungkinkan dilakukan bila Balitek KSDA Samboja telah memiliki *baseline* tentang kebutuhan dan harapan serta potensi kerja sama dan persaingan dari berbagai *stakeholder* terkait di daerah. Sementara peningkatan profil kelembagaan terkait dengan upaya untuk memperkuat eksistensi dan peranan Balitek KSDA juga baru dapat dirumuskan setelah mengetahui kondisi kelembagaannya. Kedua hal tersebut semakin memperkuat pentingnya identifikasi dan evaluasi terhadap perilaku *stakeholder* dan kondisi kelembagaan Balitek KSDA Samboja.

Identifikasi terhadap kondisi kelembagaan akan membantu dalam mengetahui sumber daya yang dimiliki Balitek KSDA dalam memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder*. Sementara evaluasi terhadap perilaku *stakeholder* akan memberi pemahaman terkait jenis ilmu pengetahuan dan teknologi konservasi SDA yang benar-benar dibutuhkan oleh *stakeholder*. Evaluasi juga perlu dilakukan terhadap peranan *stakeholder* sebagai mitra dan pesaing selain sebagai pengguna/pelanggan sehingga dapat diketahui



potensi kerjasama dan persaingannya untuk menciptakan sinergi dengan Balitek KSDA. Hasil evaluasi ini akan menjadi bahan dalam membuat strategi organisasi dalam mengaitkan antara tugas pokok dan fungsi serta kegiatan penelitian yang dilaksanakan dengan kebutuhan dan harapan *stakeholder* sehingga memperkuat keberadaan dan peranan Balitek KSDA di daerah.

Rivai & Basri (2005) menyatakan bahwa model evaluasi untuk mengidentifikasi *stakeholder* terbagi menjadi dua bagian yaitu eksternal dan internal di mana dalam setiap bagian terdapat tiga komponen yaitu pelanggan, pesaing dan mitra. Model evaluasi tersebut memudahkan kita dalam mengukur kekuatan pengaruh *stakeholder* internal dan eksternal yang mengendalikan perubahan di dalam organisasi. Sementara terkait dengan strategi organisasi, Freeman (1984) menjelaskan pengaruh dimensi kekuatan relatif *stakeholder* dan potensinya untuk bekerjasama atau bersaing dalam perumusan strategi industri yang tepat. Kedua teori tersebut dapat diterapkan sebagai alat analisa untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi kelembagaan dan perilaku *stakeholder* Balitek KSDA Samboja. Hasil analisa tersebut akan menjadi bahan dalam merekomendasikan strategi pengelolaan kinerja yang bersesuaian dengan kebutuhan dan harapan *stakeholder* dengan tetap memperhatikan potensi kerja sama dan persaingan yang ada.

Secara keseluruhan dapat diperoleh benang merah bahwa untuk mengurai kompleksitas permasalahan konservasi SDA di tingkat daerah yang dihadapi Balitek KSDA Samboja maka perlu dilakukan evaluasi terhadap

perilaku *stakeholder* yang berkaitan secara langsung. *Stakeholder* tersebut terdiri dari instansi sesama UPT Kementerian Kehutanan, instansi kehutanan daerah, instansi penelitian dan pengembangan daerah, pengusaha pertambangan serta perguruan tinggi. Selain itu, kapasitas Balitek KSDA Samboja dalam menghadapi kompleksitas tersebut juga perlu diketahui dengan mengidentifikasi unsur kelembagaan, rencana strategis dan kinerja organisasinya. Data yang tersedia untuk mendukung kedua hal tersebut masih didominasi oleh data sekunder sehingga perlu pengayaan dan pendalaman data sehingga dapat mewakili kondisi sesungguhnya. Selanjutnya pembahasan terhadap kedua hal tersebut dikristalisasikan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan kinerja Balitek KSDA Samboja. Faktor-faktor tersebut akan menjadi acuan dalam menentukan strategi pengelolaan kinerja yang tepat sekaligus memberi arahan dalam merumuskan program integratif berbasis *stakeholder* berdasarkan potensi kerja samanya.

## **B. Rumusan Masalah**

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi Balitek KSDA Samboja terkait dengan kelembagaan, rencana strategis dan kinerjanya ?
2. Bagaimana perilaku *stakeholder* Balitek KSDA Samboja ?
3. Bagaimana strategi meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* terhadap Balitek KSDA Samboja ?
4. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Balitek KSDA Samboja ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menemukenali kondisi Balitek KSDA Samboja terkait dengan kelembagaan, rencana strategis dan kinerjanya.
2. Mengidentifikasi kebutuhan dan harapan *stakeholder* terhadap Balitek KSDA Samboja.
3. Merekomendasikan arahan strategi meningkatkan kinerja untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* terhadap Balitek KSDA Samboja.
4. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Balitek KSDA Samboja.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja Balitek KSDA Samboja.
2. Bermanfaat bagi peneliti untuk meningkatkan kapasitas pribadi dalam peningkatan kinerja Balitek KSDA Samboja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kinerja Lembaga Publik**

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja adalah 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi yang diperlihatkan atau 3) kemampuan kerja (Pusat Bahasa Kementerian Pendidikan Nasional, 2008). Sementara menurut kamus Merriam-Webster's, kinerja berarti seberapa baik seseorang atau sesuatu bekerja atau berfungsi (Anonim, 2008). Boyne (2003) mendefinisikan kinerja sebagai efisiensi, kesigapan dan atau kesetaraan, sementara Pollitt (2000) menetapkan empat kriteria besar kinerja yaitu penghematan, penyederhanaan dan perbaikan proses, peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas dan perkembangan dalam kapasitas/fleksibilitas/kemampuan adaptasi sistem administratif secara keseluruhan (Boyne dkk., 2006).

Tiga asumsi dasar yang berkaitan dengan perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo (1997); Motowidlo & Schmit (1999)): (1) Aktivitas yang berhubungan dengan kinerja tugas beragam di antara pekerjaan sementara aktivitas kinerja kontekstual secara relatif sama dalam pekerjaan; (2) kinerja tugas berhubungan dengan

kemampuan, sementara kinerja kontekstual berhubungan dengan kepribadian dan motivasi; (3) kinerja tugas ditentukan dan merupakan kebiasaan peran di dalam, sementara kinerja kontekstual lebih leluasa dan peran ekstra.

Menurut Bourguignon (1996) dalam Tahssain & Zgheib (2009) , kinerja bermakna

“The performance indicates the realization of the organizational objectives, no matter what the nature and the variety of these objectives are (...) The performance is multidimensional, with the image of the organizational goals, it is subjective and depends on the selected referents”

“Kinerja mengindikasikan realisasi dari tujuan organisasi, tidak berkaitan dengan jenis dan beragamnya tujuan-tujuan tersebut ... Kinerja bermakna multidimensional dengan gambaran tujuan organisasi, subyektivitas dan tergantung pada referen yang dipilih”

Tahssain & Zgheib (2009) juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan konsep yang kompleks yang beberapa diantaranya memiliki signifikansi dengan tiga makna utama: (Burgundian 1996): keberhasilan, hasil dari aksi dan proses dari aksi (Baird, 1986).

Sistem pengukuran kinerja untuk manajemen operasi difokuskan pada pengukuran input and output yang diterjemahkan dengan melakukan pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran ekonomi menjelaskan tingkat penggunaan sumber daya dalam membuat dan menghantarkan produk dan jasa. Kinerja dikatakan membaik berdasarkan

timbangan ekonomi bila menggunakan sedikit sumber daya. Efisiensi menggambarkan sebaik apa operasi dilakukan dalam mengubah input menjadi output. Pengukuran efisiensi menitikberatkan pada unit barang atau jasa yang dihasilkan oleh setiap pekerja atau setiap satuan waktu. Efektivitas lebih menekankan pada seberapa baik barang atau jasa dihasilkan dibandingkan sekedar efisiensi yang dilakukan untuk menghasilkannya (Brown dkk., 2001).

Sementara itu, Planning Officers Society (2002) dalam (Chai, 2009) menyatakan bahwa untuk menghantarkan kemajuan yang nyata dalam pelayanan publik, lima dimensi digunakan dalam Indikator Kinerja Lokal dan Nasional di Inggris yaitu disamping tiga E (Ekonomi, Efisiensi dan Efektifitas); Environmental (sustainability) atau Lingkungan (kelestarian) dan social Equity atau Kesetaraan sosial juga dimasukkan sebagai standar. Lingkungan/Kelestarian berkaitan dengan bagaimana kontribusi layanan terhadap tujuan terpadu pada pembangunan yang berkelanjutan khususnya terkait kondisi lingkungan. Kesetaraan berkaitan dengan seberapa efektif layanan yang diberikan pada pencapaian tujuan kesetaraan sosial seperti keadilan dalam memperoleh akses layanan, perlakuan yang sama untuk kebutuhan yang sama, layanan yang ditargetkan untuk kebutuhan tertentu, dan bahkan kepuasan warga terhadap kondisi sosial.

Brumbrach (1988) dalam Armstrong (2000) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right the product of mental and physical effort applied to tasks and can be judged apart from results.

Kinerja berarti keduanya yaitu perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pelaku dan perubahan kinerja dari abstraksi menjadi aksi. Tidak hanya sebagai alat untuk mencapai hasil, perilaku juga merupakan outcome dari hasil upaya fisik dan mental yang pelaku miliki yang diterapkan pada pekerjaan dan menjadi bagian dari hasil.

Dari berbagai definisi di atas maka kinerja lembaga publik dapat diartikan sebagai seberapa baik lembaga publik bekerja atau berfungsi dalam melayani publik yang berorientasi tidak hanya hasil yang dicapai tetapi juga perbaikan sikap mental dalam menjalankan pekerjaannya dengan memperhatikan lima indikator pokok yaitu ekonomi, efisiensi, efektivitas, kelestarian lingkungan dan keadilan sosial.

## **B. Lembaga, Organisasi dan Kelembagaan**

Lembaga menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Selain itu lembaga juga bermakna pola perilaku



manusia yang mapan, terdiri atas interaksi sosial berstruktur dalam suatu kerangka nilai yang relevan (Pusat Bahasa Kementerian Pendidikan Nasional, 2008).

Lembaga (institution) meliputi aturan, mekanisme penegakkannya dan organisasi. Lembaga merupakan aturan termasuk kode etik dalam berperilaku serta sekaligus merupakan organisasi yang menerapkan keduanya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Penegakan aturan dapat berlangsung secara internal yang dijalankan oleh bagian tertentu sesuai dengan aturan dan atau secara eksternal yang dijalankan oleh pihak ketiga (Anonim, 2002).

Hubungan institusi dengan organisasi juga dapat diketahui dari pernyataan Scott (1995) dalam Hassard & Holliday (2000) :

Organizations are creatures of their institutional environments, but most modern organizations are constituted as active players, not passive pawns

Organisasi adalah hasil ciptaan dari lingkungan kelembagaannya, namun hampir seluruh organisasi modern telah menjadi pemain yang aktif, bukan lagi pasif.

Hubungan institusi dengan perilaku organisasi dijelaskan oleh North (1990) :

institutions as "rules of the game in a society" or, more formally, "humanly devised constraints that shape human interaction"

institusi sebagai "aturan main dalam perhimpunan" atau lebih formalnya "batasan manusiawi yang membentuk interaksi manusia"

Sejalan dengan North, Hodgson (2004) dalam Stein (2008) menaruh perhatian pada aturan atau lebih tepatnya "sistem jangka panjang yang ditetapkan dan bersifat melekat yang membentuk interaksi sosial." Hodgson (2004) dalam Stein (2008) berkesimpulan bahwa institusi berkontribusi pada "bentuk dan konsistensi" terhadap tindakan manusia dan menghasilkan "pemikiran, tujuan dan tindakan yang terarah".

Sementara kelembagaan dimaknai sebagai suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antara organisasi yang diwadahi dalam suatu, organisasi atau jaringan dan ditentukan oleh faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta insentif untuk bekerjasama dan mencapai tujuan bersama (Djogo et al., 2003).

Menurut Djogo dkk. (2003), kelembagaan memiliki unsur-unsur penting yaitu :

1. Institusi merupakan landasan untuk membangun tingkah laku sosial masyarakat.

2. Norma tingkah laku yang mengakar dalam masyarakat dan diterima secara luas untuk melayani tujuan bersama yang mengandung nilai tertentu dan menghasilkan interaksi antar manusia yang terstruktur.
3. Peraturan dan penegakan aturan/hukum.
4. Aturan dalam masyarakat yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama dengan dukungan tingkah laku, hak dan kewajiban anggota.
5. Kode etik.
6. Kontrak.
7. Pasar.
8. Hak milik (property rights atau tenure).
9. Organisasi.
10. Insentif untuk mengubah perilaku yang diinginkan.

Selain itu terkait dengan pelaksanaan program REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation Plus) di Indonesia terdapat prinsip dasar dalam kelembagaan sebagaimana disebutkan oleh Anonim (2010) yaitu

1. Keteraturan : mengacu pada pemahaman bahwa pelembagaan REDD+ dilakukan dengan proses yang teratur, sistemik, mudah dikontrol, dan melalui pentahapan yang jelas.

2. Fungsional : mengacu pada pemahaman bahwa pelembagaan REDD+ bersifat fungsional, dalam arti memwadahi berbagai kepentingan yang terkait dengan pengembangan strategi REDD+
3. Otonomi mengacu pada pemahaman bahwa pelembagaan REDD+:
  - a. sangat menghargai dan mengakui otonomi berbagai kelompok masyarakat adat atas model atau pendekatan kearifan dalam pengelolaan hutan dan sumberdaya alam setempat.
  - b. mengakui otonomi dan kewenangan berbagai lembaga lainnya yang sudah diatur atau ditetapkan undang-undang.
  - c. mengintegrasikan model atau pendekatan dan kewenangan tersebut ke dalam sistem kelembagaan REDD+.
  - d. menghargai berbagai keberagaman kepentingan dalam proses pengambilan keputusan tentang Stranas, kelembagaan, dan pembiayaan REDD+.
4. Adaptasi : mengacu pada pemahaman bahwa proses maupun hasil REDD+ mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan dan terbuka untuk penyempurnaan baik secara inkremental maupun perubahan mendasar sesuai kebutuhan dan kapasitas sumberdaya.
5. Komprehensif mengacu pada pemahaman bahwa muatan substansi strategi maupun kelembagaan REDD+ haruslah komplit dalam artian mengetengahkan gambaran tentang kondisi hutan dan lahan, faktor-faktor yang mempengaruhi deforestasi dan degradasi, baik itu

menyangkut ketidakseimbangan penggunaan ruang, problem kelembagaan, *governance*, dan ekonomi. Juga menggambarkan apa dan bagaimana strategi yang harus dikembangkan untuk menjawab masalah yang ada serta bagaimana keterkaitan antar keduanya.

6. Koherensi : mengacu pada pemahaman bahwa masing-masing pihak dan masing-masing sub sistem di dalam keseluruhan sistem dan proses pengembangan REDD+ memiliki koherensi satu dengan lainnya.

Scott (2001) dalam Heiskala (2007) menyatakan bahwa institusi berdiri di atas 3 (tiga) pilar sebagaimana terlihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Tiga pilar institusi

	Regulatif	Normatif	Kultural-kognitif
Dasar Pemenuhan ( <i>Basis of compliance</i> )	Kelayakan	Kewajiban sosial pemahaman	Diterima apa adanya, berbagi pemahaman
Dasar arahan ( <i>Basis of order</i> )	Aturan regulatif ( <i>Regulative rules</i> )	Tujuan yang mengikat	Skema konstitutif
Mekanisme	Koersif	Normatif	Mimetik
Logika	Instrumentalitas	Kepantasan	Bersifat ortodoks
Indikator	Aturan, Hukum, sanksi	Sertifikasi, akreditasi	Keyakinan bersama, berbagi logika aksi
Dasar legitimasi ( <i>Basis of legitimacy</i> )	Disepakati secara legal	Mengatur secara moral	Dapat dipahami, mudah dikenali, Didukung secara budaya

Sumber : (Heiskala, 2007) halaman 61

### **C. Teori Kelembagaan**

Dalam Encyclopedia of Social Theory halaman 408, Ritzer (2005) mengartikan teori kelembagaan sebagai :

Institutional theory examines the processes and mechanisms by which structures, schemas, rules, and routines become established as authoritative guidelines for social behavior. It asks how such systems come into existence, how they diffuse, and what role they play in supplying stability and meaning to social behavior. It also considers how such arrangements deteriorate and collapse, and how their remnants shape successor structures.

Teori kelembagaan membahas tentang proses dan mekanisme di mana struktur, skema, aturan dan kegiatan rutin menjadi pedoman otoritatif yang baku bagi perilaku sosial. Teori ini menelisik lebih lanjut bagaimana keberadaan sebuah sistem, bagaimana sistem mengalami penyimpangan dan peran; serta apa yang dimainkan dalam menciptakan stabilitas dan memberi arti pada perilaku sosial. Ia juga berkaitan dengan bagaimana tatanan yang ada memburuk dan kemudian tenggelam serta bagaimana sisa bangunan struktur yang ada dapat mempersiapkan penggantinya.

### **D. Pengembangan Organisasi**

Siagian (2012) mengungkapkan faktor-faktor utama yang mendorong dilakukannya perubahan dan pengembangan organisasi yaitu 1) tantangan utama di masa depan, 2) perubahan dalam konfigurasi ketenagakerjaan, 3) tingkat pendidikan para pekerja, 4) teknologi, 5) situasi perekonomian, 6)

berbagai kecenderungan sosial, 7) faktor geopolitik, 8) persaingan dan 9) pelestarian lingkungan.

Untuk menjawab hal tersebut, Sutarto (2006) merekomendasikan jalan yang saling berkait untuk menyesuaikan diri yaitu

1. Mengubah struktur yaitu menambah atau mengurangi satuan, mengubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, memecah satuan besar menjadi satuan-satuan yang lebih kecil, mengubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya, mengubah sempitnya rentangan kontrol, merinci kembali kegiatan atau tugas, menambah atau mengurangi pejabat.
2. Mengubah tatakerja yang dapat meliputi tata cara, tata tertib, dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
3. Mengubah orang dalam artian mengubah sikap, tingkah laku, perilaku, meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keterampilan dari para pejabat.
4. Mengubah peralatan kerja.

Terkait dengan pengertian pengembangan organisasi, Sutarto (2006) merinci unsur penting pengembangan organisasi yaitu :

1. Pengembangan organisasi merupakan jawaban terhadap perubahan.

2. Pengembangan organisasi merupakan usaha penyesuaian dengan hal-hal baru.
3. Pengembangan organisasi merupakan usaha berencana.
4. Pengembangan organisasi merupakan usaha untuk menyempurnakan organisasi.
5. Pengembangan organisasi merupakan kegiatan yang menerapkan ilmu perilaku.
6. Pengembangan organisasi merupakan usaha jangka panjang yang dilakukan secara terus menerus.
7. Pengembangan organisasi merupakan usaha memecahkan masalah-masalah yang timbul.
8. Pengembangan organisasi merupakan usaha yang dapat dilakukan oleh para pejabat dari dalam organisasi sendiri atau dengan bantuan ahli dari luar organisasi.

Stein (2008) membuat matrik komponen kelembagaan dikaitkan dengan tingkat kesukaran proses perubahannya sebagaimana tampak pada Tabel 2.



Tabel 2. Matriks komponen kelembagaan

Kategori	Definisi	Hubungan dengan matrik kelembagaan	Tujuan kelembagaan	Tingkat perubahan
Norma	Norma adalah aturan formal dan non-formal yang mengatur apa yang akan dituju, apa yang diperlukan dan apa saja yang diterima dalam lembaga. Kesemua hal itu penting untuk menentukan perilaku dalam kelompok.	Norma mempengaruhi perilaku secara korelatif dengan mengubah apa yang diterima atau diperlukan sebagaimana perilaku yang berkorelasi dapat mengubah norma dengan membuat diterimanya sesuatu yang sebelumnya tidak diterima.	Tujuannya adalah internalisasi peningkatan dan pengembangan norma dalam lembaga.	Termasuk bagian matriks yang paling sulit untuk berubah.
Organisasi	Organisasi adalah entitas yang dikenali secara konseptual yang menggabungkan kelompok-kelompok orang yang mengikuti aturan dan tujuan yang telah disepakati bersama. Terdapat 6 pendekatan untuk melihat kekuatan yang mempengaruhi perubahan dan rancangan organisasi.	Organisasi dapat berpengaruh korelatif dengan mengubah bagaimana orang menafsirkan perilaku dan dengan mengubah aturan yang mengatur perilaku. Organisasi misalnya dapat mengubah bagaimana akuntan merasakan penerapan aturan akuntansi yang baru dan membuatnya terinternalisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk berinteraksi lebih baik daripada sebelumnya.	Tujuannya adalah untuk merancang organisasi yang dapat mendorong internalisasi norma dan mengembangkan tujuan dan aturan dengan mengubah bagaimana para pelaku mengetahui perasaan mereka sendiri, sehingga perubahan berkorelasi dengan perilaku.	Organisasi termasuk yang sulit diubah.

Lanjutan Tabel 2

Kategori	Definisi	Hubungan dengan matrik kelembagaan	Tujuan kelembagaan	Tingkat perubahan
Regulasi	Regulasi adalah batasan legal yang berisi seperangkat aturan operasional dalam ekonomi.	Regulasi berpengaruh terhadap perilaku secara korelatif dengan mengubah perilaku apa yang secara legal dapat diterima. Regulasi dapat mempengaruhi organisasi dan kemudian mempengaruhi individu secara langsung maupun tidak. Perilaku yang berkorelasi juga dapat mempengaruhi regulasi. Jika sebuah kebiasaan telah diadopsi secara luas atau diinternalisasi oleh sebagian besar orang atau organisasi maka hal tersebut dapat ditetapkan sebagai hukum.	Tujuannya adalah untuk merancang dan menerapkan regulasi yang mudah dimengerti, mudah diterima dan menyediakan konsistensi antara regulasi formal dan aturan operasional.	Regulasi relatif mudah untuk diubah dalam penulisan/penetapannya. Namun sulit dalam merancang regulasi yang siap diinternalisasi khususnya di negara berkembang.
Kapasitas	Dalam konteks organisasi, kapasitas adalah kemampuan setiap anggota untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan aturan dan harapan yang telah disepakati.	Kapasitas berpengaruh terhadap perilaku yang berkorelasi dengan menentukan ruang lingkup perilaku. Dengan kata lain, semakin besar kapasitas maka semakin besar juga kemungkinan interaksi dan jangkauan kegiatan antar individu atau organisasi .	Apa yang diperlukan dalam pengembangan adalah memahami kapasitas yang ada kemudian menyesuaikan atau mengubahnya agar sesuai dengan tujuan pengembangan yang baru.	Kapasitas agak sulit diubah karena memerlukan waktu untuk membangun kapasitas (misalnya melalui training)

Lanjutan Tabel 2

Kategori	Definisi	Hubungan dengan matrik kelembagaan	Tujuan kelembagaan	Tingkat perubahan
Insentif	Insentif adalah penghargaan dan hukuman yang timbul dari pola perilaku yang berbeda. Insentif dapat bersifat material atau non material dalam penerapannya dan sering kali sangat kontekstual. Ketika membicarakan insentif, harus memperhatikan tujuan dan nilai, evaluasi diri dan antisipasi kognitif.	Insentif berpengaruh terhadap perilaku yang berkorelasi dengan memotivasi orang atau organisasi untuk bertindak secara berlainan. Insentif juga tergantung pada bagian lain dari matriks ini, misalnya kapasitas yang memadai diperlukan untuk menjalankan insentif dan harus memiliki aturan untuk mendukungnya. Kapasitas berpengaruh terhadap organisasi dan dapat mengubah perilaku organisasi beserta rancangannya sehingga merupakan tanggapan terhadap norma yang ada.	Insentif harus dirancang agar konsisten dengan dan sesuai dengan kapasitas dan regulasi dalam rangka memperkuat efek internalisasi kebiasaan berfikir yang baru. Hal ini diperlukan untuk mengubah perilaku yang berkorelasi.	Insentif dapat diubah lebih cepat dibandingkan ketika melibatkan hukum atau perubahan kebijakan. Efek insentif utamanya yang non-material dapat berlangsung sangat lambat ketika terdapat hambatan untuk memahami tanda-tanda baru.

Sumber : (Stein, 2008) halaman 141

### E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

International Development Research Centre (IDRC) dan Universalia Management Group telah membuat kerangka kerja untuk membantu organisasi menilai dirinya sendiri. Kerangka kerja itu menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh motivasi organisasional, kapasitas organisasi dan lingkungan eksternal (Lusthaus dkk., 1999) yang secara sederhana digambarkan pada Gambar 1.

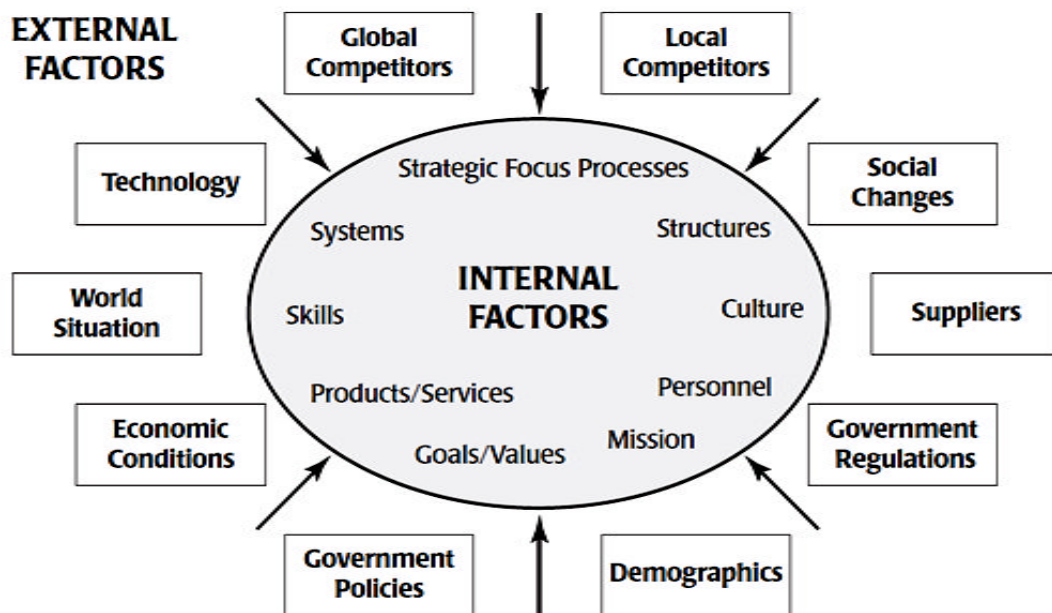


Sumber : (Lusthaus et al., 1999) halaman 45

Gambar 1. Kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Faktor motivasi organisasional terdiri dari sejarah, misi dan budaya organisasi serta insentif dan penghargaan. Kepemimpinan strategis, sumber daya manusia, manajemen keuangan, proses organisasional, manajemen program, sarana-prasarana (infrastruktur) serta jaringan antar institusi merupakan faktor yang termasuk ke dalam kapasitas organisasi. Sementara yang menjadi bagian dari faktor lingkungan eksternal adalah aturan hukum dan administrasi, sosial-budaya, teknologi, *stakeholder*, ekonomi dan politik.

Sementara itu, McLean (2006) dalam kerangka berfikir sistem terdapat faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi sebagaimana yang tampak pada Gambar 2.



Sumber : (McLean, 2006) halaman 68.

Gambar 2. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

Faktor internal mencakup sistem, keahlian, produk/layanan, tujuan/nilai, misi, personil, budaya, struktur organisasi dan strategi yang menitikberatkan pada proses. Sementara faktor eksternal yang berpengaruh adalah kependudukan, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, situasi dunia, teknologi, pesaing global, pesaing lokal, perubahan sosial, penyedia barang dan jasa serta aturan pemerintah.

### **F. Manajemen (Berbasis) Kinerja**

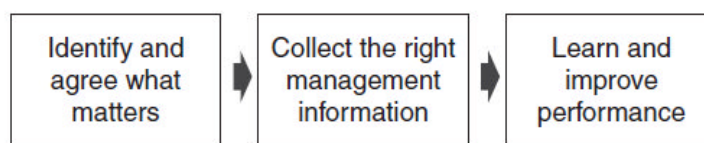
Manajemen berbasis kinerja adalah sebuah pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja melalui proses yang terus berjalan dari penerapan tujuan kinerja strategis, pengukuran kinerja, pengumpulan, analisa, pengkajian dan pelaporan data kinerja dan menggunakan data itu untuk mengarahkan perkembangan kinerja (Artley dkk., 2001).

Manajemen kinerja menjelaskan sebuah proses di mana organisasi atau individu dalam sebuah organisasi yang berjalan dalam rangka menghasilkan program, produk dan layanan terbaik dengan biaya rendah. Manajemen kinerja juga digunakan untuk membantu pengambilan keputusan dan pengembangan program (Schultz, 2004).

Redburn dkk. (2008) menyatakan bahwa manajemen kinerja memiliki pengertian yang beragam : dapat berkaitan dengan manajemen atau sistem

perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja individu atau sekelompok orang. Definisi yang lebih menyeluruh, manajemen kinerja adalah sebuah siklus manajemen di mana tujuan kinerja program dan targetnya telah ditetapkan, manajer memiliki fleksibilitas untuk mencapainya, kinerja aktual diukur dan dilaporkan, dan informasi ini menjadi bahan dalam mengambil keputusan tentang pembiayaan program, desain, operasional, serta penghargaan atau hukuman.

Menurut Marr (2008) pada prinsipnya, manajemen kinerja sangat sederhana : Pertama, perlu adanya kesepakatan dan kejelasan masalah-masalah dalam organisasi; kedua, pengumpulan informasi manajemen yang benar untuk memahami bagaimana menghantarkan kinerja dalam kaitannya dengan rencana yang sudah dibuat; dan ketiga adalah perlunya pengetahuan atau wawasan yang mendalam dari informasi yang ada yang akan membantu dalam menghantarkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

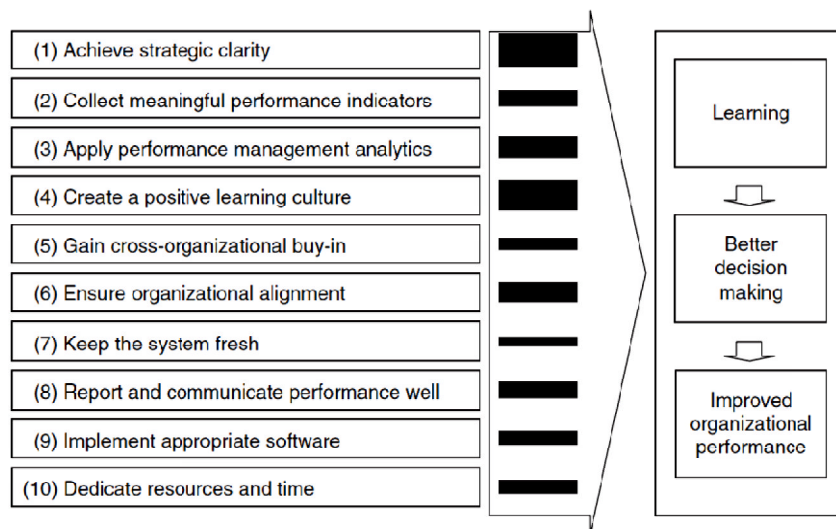


Sumber : (Marr, 2008) halaman 1

Gambar 3. Manajemen kinerja menurut Marr (2008)

Marr (2008) juga mengemukakan sepuluh prinsip manajemen kinerja yaitu 1) Ciptakan kejelasan dan kesepakatan tujuan strategis, 2) Kumpulkan

indikator kinerja yang paling bermakna, 3) Gunakan indikator tersebut untuk mendapatkan pengetahuan mendalam yang sesuai, 4) Ciptakan budaya belajar yang positif, 5) Ciptakan kesadaran dan keterlibatan bersama dalam manajemen kinerja di semua lapisan organisasi (*cross-organizational buy-in*), 6) Selaraskan proses manajemen organisasi yang lain (seperti penganggaran, pelaporan kinerja, manajemen proyek dan program serta manajemen resiko) dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam manajemen kinerja, 7) Jaga tujuan strategis dan indikator kinerja tetap “segar” dan “*up to date*” agar selalu relevan dengan kondisi lingkungan strategisnya, 8) Laporkan dan komunikasikan informasi kinerja dengan baik, 9) Gunakan infrastruktur teknologi informasi yang sesuai untuk mendukung aktifitas manajemen kinerja dan 10) Berikan cukup waktu dan sumber daya bagi setiap orang yang terlibat dalam mengatur kinerja secara strategis.



Sumber : (Marr, 2008) halaman 272.

Gambar 4. Sepuluh prinsip manajemen kinerja yang baik dan dampaknya.



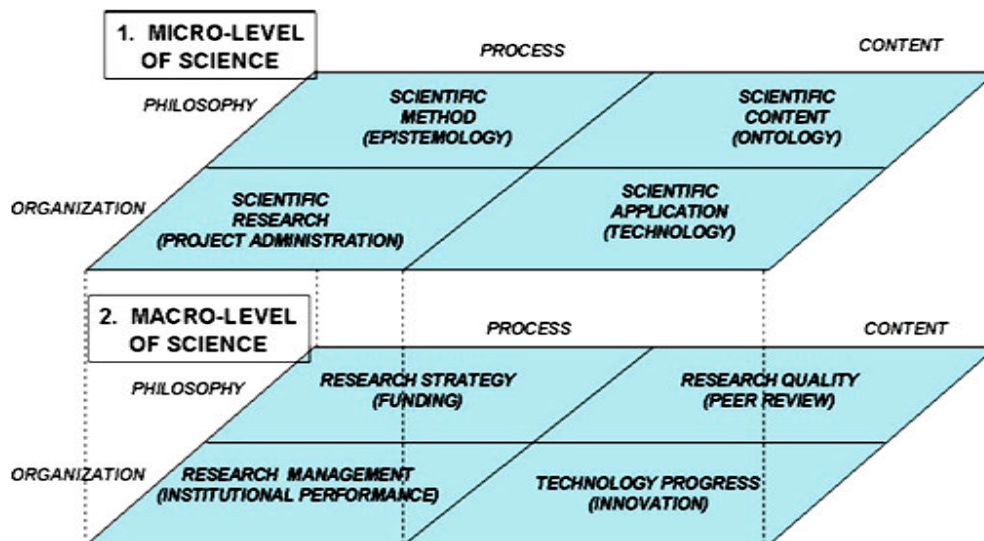
## **G. Kinerja Lembaga Penelitian**

Lembaga Penelitian Publik (Public Research Institution) menjadi hal yang sangat penting bagi kinerja inovasi dan kinerja ekonomi sebuah negara melalui kegiatannya dalam menciptakan, menemukan, menggunakan dan menyebarkan pengetahuan (OECD, 2011).

Betz (2011) mengemukakan bahwa terdapat dua prosedur organisasional dalam ilmu pengetahuan untuk perencanaan penelitian dan pendanaannya yaitu aktivitas ilmu pengetahuan tingkat mikro dan makro sebagaimana tampak pada Gambar 5. Pada tingkat mikro terdiri dari empat kategori utama yaitu metode (epistemologi), paradigma (ontologi), penelitian (administrasi proyek), atau aplikasi (teknologi). Sementara pada tingkat makro terdapat empat kategori utama yaitu strategi penelitian, kualitas penelitian, manajemen penelitian, atau pengembangan teknologi. Pada tingkat makro, aktivitas ilmu pengetahuan dijabarkan lagi ke dalam empat prosedur yaitu:

1. Prosedur aktivitas keilmuan yang menitikberatkan perhatian pada proses dan filosofi yang menjadi panduan strategi penelitian yang mengarah pada pembiayaan ilmu pengetahuan.
2. Prosedur aktivitas keilmuan yang menitikberatkan perhatian pada proses dan organisasi yang menjadi panduan manajemen penelitian yang mengarah pada kinerja lembaga penelitian.

3. Prosedur aktifitas keilmuan yang menitikberatkan perhatian pada isi dan filosofi yang menjadi panduan kualitas penelitian yang mengarah pada kajian mendalam.
4. Prosedur aktifitas keilmuan yang menitikberatkan perhatian pada isi dan organisasi yang menjadi panduan pengembangan teknologi (inovasi).



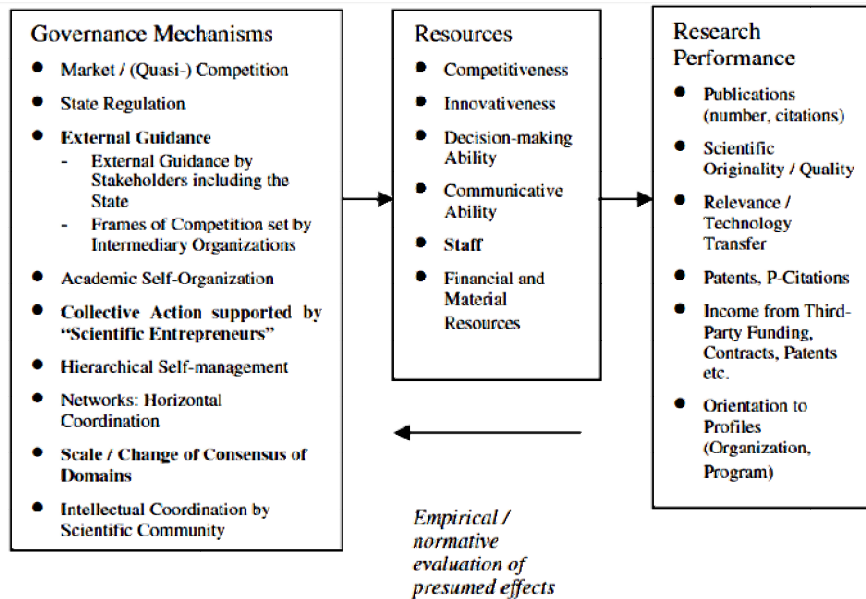
Sumber : (Betz, 2011) halaman 17.

Gambar 5. Level makro dan mikro pada kegiatan ilmu pengetahuan

Hubungan mekanisme pengaturan, sumber daya dan kinerja penelitian yang dilaksanakan di Jerman terlihat jelas dalam kerangka kerja teoritis lembaga riset Jansen (2007) yang dideskripsikan pada Gambar 6. Mekanisme pengaturan melibatkan pasar, regulasi negara, panduan eksternal yang berasal dari para pemangku kepentingan dan kerangka kompetisi yang diatur oleh organisasi antara, organisasi akademik yang

swadaya, aksi kolektif yang didukung oleh “wiraswastawan ilmiah” (“*scientific entrepreneurs*”), sistem manajemen berjenjang, jaringan yang bersifat koordinasi horizontal, skala dan perubahan konsensus pada tema utama serta koordinasi intelektual oleh komunitas ilmiah. Sumber daya penelitian berasal dari kemampuan bersaing, kemampuan inovasi, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan komunikasi, dukungan staf yang kompeten serta sumber daya finansial dan material. Mekanisme pengaturan dan sumber daya yang tersedia diarahkan untuk mampu meningkatkan kinerja lembaga penelitian yang terdiri dari : publikasi (jumlahnya dan perujukan literatur ilmiah (*citation*)), originalitas atau kualitas ilmiah, relevansi atau transfer teknologi, hak paten, pembiayaan dari pendanaan pihak ketiga, kontrak kerjasama dan peningkatan profil kelembagaan.

Cozzens (1999) dalam Artley dkk. (2001) merinci empat faktor yang menyebabkan munculnya kesulitan dalam mengevaluasi kegiatan penelitian dan pengembangan : 1) sifat penelitian yang dapat ditelusuri dan diukur tidak selalu penting dilakukan, 2) hasil penelitian yang meyakinkan tidak dapat diperkirakan kemunculannya dan tidak dapat dijadwalkan secara pasti, 3) banyak sumber pendanaan dan kontribusi yang seringkali menyatu dalam satu program penelitian dan 4) tidak ada metode yang mudah dan akurat untuk secara obyektif mengevaluasi kualitas atau hasil penelitian.



Sumber : (Jansen, 2007) halaman 116.

Gambar 6. Hubungan mekanisme pengaturan, sumber daya dan kinerja penelitian

Cozzens dkk. (1994), NRC (1994), Hauser (1997), Geisler (1999) dalam Artley dkk. (2001) menyatakan bahwa metode kuantitatif untuk mendapatkan data kinerja lembaga penelitian bersumber dari indikator input seperti pendanaan dan sumber daya manusia serta indikator output seperti jumlah publikasi, perujukan literatur ilmiah (*citation*) dan hak paten sehingga dapat menemukan efektivitas dan produktifitas program penelitian. Cozzens (1989) dan NSTC (1996) dalam Artley dkk. (2001) juga mengungkapkan bahwa validitas kinerja indikator kuantitatif didasarkan pada argumen bahwa penelitian harus menjadi pokok bahasan untuk dikaji secara mendalam (*peer*

*review*) sebelum disebarluaskan dan dampaknya dapat diekstrapolasi dari frekuensi publikasi yang diterbitkan dan hak paten yang diperoleh.

Metode ekonomi juga dapat digunakan untuk menilai besaran keuntungan (*benefit*) yang diperoleh dari investasi awal kegiatan penelitian yang meliputi (Artley et al., 2001) :

1. *Rates of Return* – memperkirakan nilai ekonomi aktual yang diturunkan dari investasi dalam kegiatan penelitian dan pengembangan
2. *Production Functions* – fungsi matematika nilai perusahaan untuk input dan output teknologi untuk memperkirakan dampak penelitian dan pengembangan melalui peningkatan produktifitas.
3. *Customer Surplus* – memperkirakan dampak ekonomi yang diperoleh dari berapa banyak konsumen yang bersedia membayar untuk produk yang dihasilkan.
4. *Social Rate of Return* – fungsi untuk menilai jumlah manfaat sosial dari perubahan teknologi dibandingkan dengan biaya dan investasi untuk menghasilkan teknologi tersebut.

Metode ekonomi dapat mengukur nilai penelitian aplikatif atau penelitian pengembangan dengan mudah dibandingkan penelitian fundamental (murni semata untuk ilmu pengetahuan) (Averch (1994), Hauser (1997) dalam Artley dkk., 2001). Keduanya, baik Averch (1994) dan Cozzens dkk. (1994) dalam Artley dkk. (2001) menyarankan bahwa nilai ekonomi penelitian dan

pengembangan yang bersifat umum dan mendasar dapat diukur dengan variasi dari *production function analysis*, *surplus methods* dan *social rate of return*.

Artley dkk. (2001) merekomendasikan berdasarkan hasil kajian tim studi Kanada bahwa metode yang digunakan dalam menilai kinerja kegiatan penelitian dan pengembangan tergantung pada : 1) apakah penilaian dilakukan sebelum atau setelah kegiatan penelitian dan pengembangan selesai, 2) apa tipe penelitian dan pengembangan yang dinilai, dan 3) tujuan atau kategori penelitian dan pengembangan.

#### **H. Kinerja Lembaga Penelitian Kehutanan**

Globalisasi membawa perubahan besar dalam merancang agenda penelitian kehutanan yang menuntut berkembangnya proses strategis untuk lembaga penelitian kehutanan. Hal tersebut ditandai dengan membesarnya keterlibatan dan kesempatan dari para pemangku kepentingan sebagai input dari proses yang berjalan, introduksi “agenda-agenda berskala” seperti agenda yang berbasis pada kebutuhan global dan nasional yang selaras dengan penekanan pada perencanaan jangka panjang, serta adanya penelitian yang bersifat temporal (IUFRO, 2007).

Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan telah menerbitkan Surat Keputusan Nomor SK.56/VIII-SET/2011 tentang Kriteria dan Indikator Penilaian Kinerja Pengelolaan Satker Lingkup Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan dalam rangka evaluasi kinerja yang obyektif terhadap semua aspek kegiatan dan pencapaian kinerja manajemen institusi penelitian dan pengembangan. Penilaian kinerja tersebut meliputi :

1. Substansi Penelitian (Progress capaian Rencana Penelitian Integratif dan Progress pelaksanaan Penelitian Integratif Unggulan),
2. Publikasi dan Diseminasi (Jumlah Publikasi (dalam dan luar negeri) yang terakreditasi, Hak Kekayaan Intelektual (paten, desain, prototipe, baik yang telah “granted” maupun yang dalam proses pendaftaran), dan Tingkat kerjasama (Jejaring dan kemitraan) penelitian),
3. Penugasan Khusus (Tingkat pengelolaan Kawasan Hutan dengan Tujuan Khusus, Progress pembangunan dan pengelolaan Kebun Benih, Progress Pembangunan dan Pengelolaan Persemaian Permanen),
4. Sarana Prasarana (Adanya layanan dan jasa teknologi yang terakreditasi dan dimanfaatkan oleh pengguna, Ketersediaan sarana/prasarana penelitian dan pengembangan, ketersediaan website),
5. Administrasi Pelaporan (Tertib penyampaian laporan, Hasil penilaian Inspektorat Jenderal),

6. Sumber Daya Manusia (Tingkat kelayakan, Peningkatan kapabilitas),
7. Kinerja Keuangan (Keakuratan laporan keuangan, Bersih dari Pemeriksaan Khusus Inspektorat Jenderal, keakuratan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Di tingkat internasional, penggunaan Kerangka kerja logis (Logical Framework/Logframe) dapat membantu perencana dan manajer secara sistematis mengidentifikasi tujuan untuk beberapa aktifitas, rencana untuk input yang diperlukan dan output yang diinginkan serta mendefinisikan indikator yang dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja lembaga penelitian dan pengembangan kehutanan (IUFRO, 1994). Kolom paling kiri pada tabel merupakan kesimpulan naratif singkat dari tujuan yang telah ditetapkan, kolom tersebut berisi empat hal yaitu :

1. *The goal* adalah tujuan utama di mana proyek atau program penelitian memberi kontribusinya, misalnya program penelitian pemanenan hutan dapat membantu untuk mencapai tujuan pembangunan nasional seperti ketersediaan produk kayu yang memadai;
2. *The purpose of a research project or program* adalah apa yang diharapkan untuk mencapai penyelesaian tugas, misalnya dalam pemanenan hutan maksudnya agar produktifitas kegiatan pemanenan hutan dapat dicapai dalam pembangunan dan adanya pengadopsian teknologi pemanenan yang lebih efisien;



3. *Outputs* adalah hasil proyek atau program penelitian yang diinginkan yang diturunkan secara langsung dari input manajemen, misalnya program penelitian pemanenan hutan diharapkan untuk mengembangkan sistem pemanenan yang baru dengan karakteristik yang khusus dan memiliki tata waktu yang dapat diperkirakan; dan
4. *Inputs* adalah sumber daya manusia, lingkungan fisik dan keuangan yang diperlukan untuk menghasilkan output yang diinginkan. Kuantitas dan kualitas input harus spesifik, misalnya jumlah ilmuwan dan teknisi serta tingkat pelatihan mereka.

Keempat faktor tersebut dinamakan "vertical logic". Ide dasarnya adalah untuk secara sistematis berfikir mengapa proyek atau program dijalankan, bagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap tujuan sosial yang lebih luas dan input apa saja yang diperlukan untuk mencapai output, maksud dan tujuan.

Bagian "horizontal logic" dari Logframe, membantu dalam memahami bagaimana kita memastikan sudah atau tidak tercapainya target yang dijelaskan di bagian "vertical logic". Ide dasarnya adalah agar manajer penelitian tetap realistis dalam ekspektasinya. Bagian tersebut dirinci sebagai berikut :

1. *verifiable indicators* adalah sesuatu yang dapat diukur untuk menunjukkan bahwa hasil yang diinginkan telah dicapai;

2. *means of verification* adalah spesifikasi di mana bukti tersebut dapat diperoleh dan bagaimana bukti tersebut dapat diukur; dan
3. *important assumptions* adalah kualifikasi terhadap faktor-faktor lain yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer penelitian namun berpengaruh pada kesuksesan proyek atau program.

Secara sederhana, Logframe dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matrik Desain Logframe Proyek atau Program diadaptasi dari Delp dkk. (1977) dan McLean (1988) dalam (IUFRO, 1994).

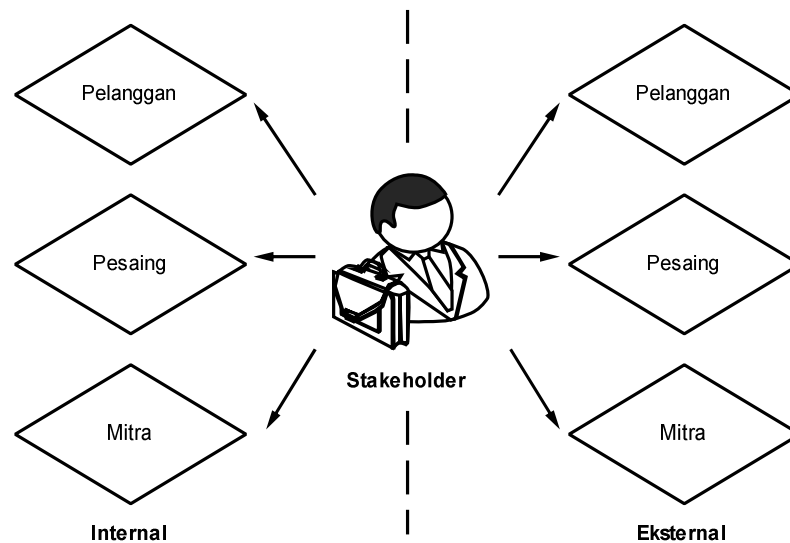
NARRATIVE SUMMARY	VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
Goal (the broader objective to which this project contributes) :	Measures of goal achievement :	Sources of information, methods used :	Assumptions for achieving goal :
Project Purpose :	End of project status (conditions that will indicate purpose has been achieved) :	Sources of information, methods used :	Assumptions for achieving purpose :
Outputs :	Magnitude of outputs, planned completion date :	Sources of information, methods used :	Assumptions for generating outputs:
Inputs :	Type, level, and cost of inputs, planned starting date :	Sources of information, methods used :	Assumptions for providing inputs, initial assumptions about the project :

Sumber :(IUFRO, 1994) halaman 116.

### I. Evaluasi Perilaku *Stakeholder* untuk Meningkatkan Kinerja

Kebutuhan dan harapan dari perusahaan-perusahaan yang melayani *stakeholder* perlu diketahui dan ditemukan secara tepat (Rivai & Basri, 2005).

Rivai & Basri (2005) juga menyatakan bahwa model evaluasi untuk mengidentifikasi *stakeholder* terbagi menjadi dua bagian yaitu eksternal dan internal di mana dalam setiap bagian terdapat tiga peran yaitu sebagai pelanggan, pesaing dan mitra sebagaimana terlihat pada Gambar 7.



Sumber : Rivai & Basri (2005) halaman 192

Gambar 7. Model Evaluasi Stakeholder

Ketika *stakeholder* telah teridentifikasi, perusahaan telah memiliki keuntungan dasar di dalam kompetisi. Selain itu penting pula untuk memahami realitas perusahaan dalam kaitannya dengan kekuatan pengaruh *stakeholder* internal dan eksternal yang mengendalikan perubahan di dalam perusahaan. Terdapat empat kondisi yang mewakili realitas perusahaan (Rivai & Basri, 2005) sebagaimana terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Realitas Perusahaan dalam Kaitannya dengan Kekuatan Pengaruh *Stakeholder*

Memelihara keseimbangan	Mencegah krisis	Mengatasi pemusatan usaha ( <i>over confident</i> )	Mencoba ekspansi
Organisasi masih berupaya untuk menyeimbangkan antara output yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan <i>stakeholder</i> .	Terjadi krisis terhadap reputasi dan kinerja organisasi sehingga timbul upaya untuk mewujudkan akuntabilitas dan integritas organisasi serta pemenuhan kebutuhan dan harapan dari <i>stakeholder</i>	Organisasi terlalu percaya diri atas apa yang sudah dilakukan selama ini sehingga tidak menyadari bahwa perubahan yang semakin kompleks terus terjadi demikian pula dengan kebutuhan dan harapan <i>stakeholder</i> .	Organisasi telah mempersiapkan ekspansi dengan pandangan yang jauh ke depan pada kebutuhan dan harapan <i>stakeholder</i> .

Sumber : (Rivai & Basri, 2005)

### J. Manajemen Strategis Freeman (1984)

Friedman & Miles (2006) menjelaskan bahwa sampai dengan karya Freeman (1984), ahli strategi seperti Porter (1980) masih mengabaikan pengaruh *stakeholder* pada perumusan strategi, dan mendukung bahwa struktur industri saja yang menentukan strategi yang tepat. Friedman & Miles (2006) juga menyebutkan bahwa di antara sekian banyak teori tentang manajemen strategis berbasis stakeholder, teori yang dikembangkan oleh Freeman merupakan yang paling lengkap dan menyangkut dua sifat utama stakeholder sebagai individu dan kelompok yang berbeda serta sebagai

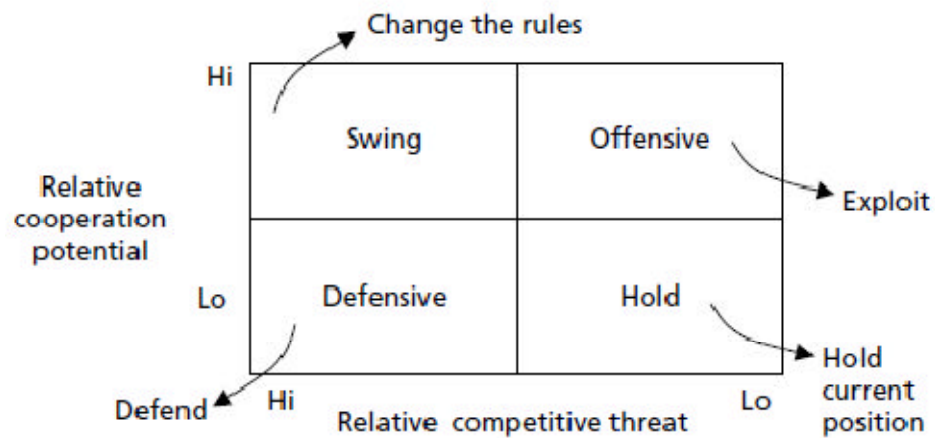
individu dan kelompok yang interaktif. Secara sederhana perbandingan antara teori tersebut terlihat pada Gambar 8.

Segmen proses formulasi strategi	Sudut pandang peranan stakeholder	
	Sebagai individu dan kelompok yang berbeda	Sebagai individu dan kelompok yang interaktif
Identifikasi isu		
Kepentingan stakeholder		
Identifikasi stakeholder		Mitchell, Agle dan Wood
Menjelaskan perilaku	Frooman	Friedman dan Miles
Analisa perilaku		Rowley dan Moldoveanu
Formulasi dan aplikasi strategi umum	Jones; Clarkson	Savage, dkk.
Program spesifik untuk stakeholder	Jawahar dan McLaughlin	Freeman
Program integratif berbasis stakeholder		Rowley

Sumber : (Friedman & Miles, 2006) halaman 115.

Gambar 8. Perbandingan Model strategi stakeholder dan proses formulasi strategi

Freeman menggunakan model analisis lima kekuatan Porter (persaingan, kekuatan relatif pelanggan dan pemasok, dan ancaman dari substituen dan pendatang baru dan menambahkan dimensi yang lebih lanjut : kekuatan relatif *stakeholder* dan potensinya untuk bekerjasama atau mengancam strategi organisasi). Hasilnya adalah tipologi empat cara atau strategi umum *stakeholder* (*generic stakeholder strategies*) (Gambar 9).



Sumber : (Freeman, 1984) halaman 143.

Gambar 9. Generic *stakeholders* strategies

Penjabaran dari empat strategi itu adalah sebagai berikut :

1. Strategi Ofensif harus diadopsi bila kelompok *stakeholder* relatif memiliki potensi kerja sama yang tinggi dan relatif sedikit memiliki ancaman persaingan dalam rangka memanfaatkan potensi kerjasama dari *stakeholder* yang ada. Termasuk strategi ofensif adalah upaya untuk mengubah tujuan atau persepsi *stakeholder*, mengadopsi kedudukan *stakeholder* atau menghubungkan program dengan program yang lain yang dipandang baik oleh *stakeholder*.
2. Strategi Defensif diambil jika kelompok *stakeholder* memiliki ancaman persaingan yang relatif tinggi dan potensinya relatif rendah. Contoh strategi ini seperti menguatkan kepercayaan terhadap perusahaan, menjaga keberlangsungan program yang telah berjalan, menghubungkan program dengan program lain yang dalam

pandangan *stakeholder* lebih baik, atau membiarkan *stakeholder* mengarahkan proses transaksi.

3. Strategi Berayun (*Swing Strategies*), yang berupaya untuk mempengaruhi aturan main dalam hubungan organisasi pemerintah dengan *stakeholder*. Dapat diterapkan bila kelompok *stakeholder* mempunyai potensi kerja sama yang relatif tinggi demikian pulan ancaman persaingannya. Contoh strateginya adalah mengubah satu atau lebih dari beberapa hal sebagai berikut : aturan, keputusan forum, keputusan yang sedang dibuat atau proses transaksi.
4. Strategi Menjaga (*Hold Strategies*) dapat dijalankan bila kelompok *stakeholder* relatif rendah ancaman persaingannya dan potensi kerjasamanya, dalam rangka untuk melanjutkan program strategis yang sedang dijalankan dan memelihara posisi *stakeholder* tersebut. Contoh strategi ini termasuk tidak melakukan apapun dan mengawasi program yang berjalan atau menguatkan kepercayaan terhadap perusahaan.

## **K. Kebijakan Kehutanan di Indonesia**

Sesuai Undang-Undang Nomor 41/1999 Pasal 20, Pemerintah telah menyusun Rencana Kehutanan Tingkat Nasional (RKTN) Tahun 2011-2030 berdasarkan hasil inventarisasi hutan dengan mempertimbangkan faktor

lingkungan dan kondisi sosial masyarakat yang disusun menurut jangka waktu perencanaan, skala geografis dan menurut fungsi pokok kawasan hutan. Hal tersebut diatur dalam Pasal 36 Peraturan Pemerintah Nomor 44/2004 dan penyusunannya telah melibatkan para pihak/*stakeholder* kehutanan sehingga dapat mengatasi masalah dinamika kompleksitas pengurusan, pengelolaan, pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan. RKTN diputuskan dalam Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P.49/Menhut-II/2011 yang merupakan arahan makro indikatif sebagai acuan untuk penyusunan rencana pembangunan, rencana investasi dan rencana kerja usaha dalam berbagai skala geografis, jangka waktu dan fungsi-fungsi pokok kawasan hutan.

RKTN memberikan arah pengurusan hutan ke depan melalui pemanfaatan sumberdaya hutan secara adil dan berkelanjutan, potensi multi fungsi hutan untuk kesejahteraan masyarakat serta untuk mencapai posisi penting Kehutanan Indonesia di tingkat nasional, regional dan global di tahun 2030 melalui optimalisasi dan pemantapan kawasan hutan, peningkatan produktivitas dan nilai sumberdaya hutan, peningkatan peran serta masyarakat dalam pengelolaan hutan, peningkatan riset dan teknologi kehutanan, mewujudkan kelembagaan bagi tata kelola kehutanan secara efisien dan efektif serta mengoptimalkan keunggulan komparatif kehutanan Indonesia.



Dalam kaitannya dengan otonomi daerah, pada 9 Juli 2007 pemerintah pusat mengeluarkan PP No. 38/2007 yang mengatur pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota. Peraturan pemerintah tersebut mempunyai arti penting bagi para pihak di berbagai daerah, khususnya instansi kehutanan daerah, yang selama ini cenderung untuk menunggu, berhati-hati dan tidak mengeluarkan kebijakan kehutanan yang berdampak luas terhadap sumberdaya hutan di wilayahnya (Ngakan, 2007).

#### **L. Kebijakan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian dan Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi : Penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh data, informasi dan keterangan yang berkaitan dengan pembuktian kebenaran dan ketidakbenaran suatu asumsi dan/atau hipotesis di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta menarik suatu kesimpulan ilmiah bagi keperluan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti

kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru.

Kebijakan penelitian dan pengembangan kehutanan di Indonesia termuat dalam Roadmap Penelitian dan Pengembangan Kehutanan 2010–2025 berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan Nomor : SK.163/MENHUT-II/2009 tanggal 3 April 2009. Roadmap Penelitian dan Pengembangan Kehutanan 2010–2025 adalah Rencana penelitian dan pengembangan Kehutanan secara makro, berjangka-panjang, dan menyeluruh yang memuat tujuan antara (*intermediate goal*), tujuan akhir (*ultimate goal*), arah (*trajectories*) serta garis besar kegiatan penelitian dan pengembangan serta hasilnya. Selain itu, roadmap ini juga menjadi acuan untuk penyusunan program-program penelitian dan pengembangan Kehutanan serta sarana untuk meningkatkan sinergitas kegiatan penelitian dan pengembangan Kehutanan yang dilakukan oleh pihak-pihak terkait di Indonesia.

Selain itu, pembagian urusan dalam penelitian dan pengembangan kehutanan diatur dalam PP No. 38/2007 sebagaimana tampak pada Tabel 5. Khusus terkait dengan kegiatan penelitian dan pengembangan kehutanan, RKTN juga memuat kebijakan dan strategi sebagaimana tampak pada Tabel 6.

Tabel 5. Pembagian urusan penelitian dan pengembangan kehutanan antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota

PEMERINTAH	PEMERINTAHAN DAERAH PROVINSI	PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA
Penetapan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta penyelenggaraan penelitian dan pengembangan kehutanan, pemberian perizinan penelitian oleh lembaga asing, pemberian perizinan penelitian pada kawasan hutan konservasi dan kawasan hutandengan tujuan khusus penelitian dan pengembangan, pemantauan dan evaluasi kegiatan penelitian yang dilakukan oleh asing, provinsi dan kabupaten/kota.	Koordinasi dan penyelenggaraan penelitian dan pengembangan kehutanan di tingkat provinsi dan/atau yang memiliki dampak antar kabupaten/kota dan pemberian perizinan penelitian pada hutan produksi dan hutan lindung yang tidak ditetapkan sebagai kawasan hutan dengan tujuan khusus skala provinsi.	Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan kehutanan di tingkat kabupaten/kota dan pemberian perizinan penelitian pada hutan produksi serta hutan lindung yang tidak ditetapkan sebagai kawasan hutan dengan tujuan khusus skala kabupaten/kota.

Sumber : PP No. 38/2007

Tabel 6. Kebijakan dan Strategi Peningkatan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan

Strategi	Milestone			
	2011-2015	2016-2020	2021-2025	2026-2030
Penetapan berbagai tema riset (contoh: lanskap hutan, pengelolaan hutan, perubahan iklim, kebijakan, pengolahan hasil hutan)	✓	✓	✓	✓
Pengembangan penelitian berbasis kebutuhan	✓	✓	✓	✓
Pemanfaatan dan penerapan hasil riset dan teknologi bagi perbaikan pengelolaan hutan	✓	✓	✓	✓
Memberikan kemudahan kepada masyarakat untuk mengakses teknologi dan hasil riset kehutanan.	✓	✓	✓	✓

Sumber : Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P.49/Menhut-II/2011

### M. Rencana Penelitian Integratif

Kegiatan penelitian secara integratif mutlak diperlukan. Kompleksitas permasalahan dan tantangan sektor kehutanan tidak mungkin lagi dijawab melalui kegiatan penelitian yang sifatnya parsial. Penelitian integratif bersifat lintas unit kerja, melibatkan berbagai disiplin ilmu terkait, untuk menjawab kompleksitas tantangan dan permasalahan sektor kehutanan secara lebih komprehensif dari sisi hulu sampai hilir dengan keterkaitan yang tidak terpisahkan antara dimensi ekonomi, sosial-budaya dan ekologi (lingkungan) dalam mendukung terwujudnya pengelolaan hutan secara berkelanjutan.

Tabel 7. Struktur Hirarkis Program Nasional, Kegiatan Puslitbang, Program Litbang dan RPI

Program Nasional	KEGIATAN PUSLITBANG	PROGRAM LITBANG	RPI
Program Penelitian dan Pengembangan Kementerian Kehutanan	Litbang Konservasi dan Rehabilitasi	Biodiversitas	Konservasi Flora, Fauna dan Mikro-organisme
			Model Pengelolaan Kawasan Konservasi berbasis Ekosistem
		Hutan Alam	Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lahan Kering
			Pengelolaan Hutan Mangrove
			Pengelolaan Hutan Gambut
		DAS	Sistem Pengelolaan DAS Hulu, Lintas Kabupaten, Lintas Provinsi
	Pengelolaan Sumberdaya Lahan dan Air Pendukung Pengelolaan DAS		
	Litbang Produktivitas Hutan	Hutan Tanaman	Pengelolaan Hutan Tanaman Kayu Pertukangan
			Pengelolaan Hutan Tanaman Kayu Pulp
			Pengelolaan Hutan Tanaman Kayu Energi
Pemuliaan Tanaman Hutan			

Lanjutan Tabel 7.

Program Nasional	KEGIATAN PUSLITBANG	PROGRAM LITBANG	RPI
Program Penelitian dan Pengembangan Kementerian Kehutanan	Litbang Produktivitas Hutan	HHBK (Hasil Hutan Bukan Kayu)	Pengelolaan HHBK FEM (Food, Energy and Medicine)
			Pengelolaan HHBK Non-FEM
	Litbang Keteknikan dan Pengolahan Hasil Hutan	Pengolahan Hasil Hutan	Sifat Dasar Kayu dan Bukan Kayu
			Keteknikan dan Pemanenan Hasil Hutan
			Pengolahan Hasil Hutan Bukan Kayu
			Pengolahan Hasil Hutan Kayu
			Perekayasaan Alat dan Substitusi Bahan Pembantu
	Litbang Perubahan Iklim dan Kebijakan Kehutanan	Lansekap Hutan	Manajemen Lansekap berbasis DAS
			Pengembangan Hutan Kota/ Lansekap Perkotaan
		Perubahan Iklim	Ekonomi dan Kebijakan Pengurangan Emisi dari Deforestasi dan Degradasi
			Pengembangan Perhitungan Emisi GRK Kehutanan (Inventory)
			Adaptasi Bioekologi dan Sosial Ekonomi Budaya Terhadap Perubahan Iklim
		Kebijakan Kehutanan	Penguatan Tata Kelola Kehutanan
Penguatan Tata Kelola Industri dan Perdagangan Hasil Hutan			

Sumber : Data diolah dari RPI Badan Litbang Kehutanan 2010 – 2014

Rencana Penelitian Integratif (RPI) Badan Litbang Kehutanan 2010 – 2014 merupakan penjabaran dari Road Map Penelitian dan Pengembangan Kehutanan 2010 – 2025 yang sudah disahkan oleh Menteri Kehutanan melalui Keputusan Nomor SK.163/MENHUT-II/2009 tanggal 3 April 2009. Roadmap tersebut mengakomodasi 5 tema besar litbang yaitu: (1) Lansekap Hutan, (2) Pengelolaan Hutan (dengan 5 sub-tema, yaitu: Hutan Alam, Hutan Tanaman, Biodiversitas, Pengelolaan DAS, dan HHBK), (3) Perubahan Iklim, (4) Pengolahan Hasil Hutan, dan (5) Kebijakan Kehutanan. Tema dan sub-

tema tersebut selanjutnya menjadi sembilan program litbang dan dijabarkan menjadi 25 Rencana Penelitian Integratif (RPI) 2010-2014. Sembilan program litbang itu adalah : (1) Lansekap Hutan, (2) Hutan Alam, (3) Hutan Tanaman, (4) Biodiversitas, (5) Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK), (6) Daerah Aliran Sungai (DAS), (7) Perubahan Iklim, (8) Pengolahan Hasil Hutan, dan (9) Kebijakan Kehutanan. Disamping itu Badan Litbang Kehutanan menetapkan tiga program pendukung/ komplemen, yaitu (1) Penguatan Institusi dan Peningkatan Kualitas SDM, (2) Pemantapan Pelaksanaan Penelitian dan Komunikasi Hasil Litbang, dan (3) Peningkatan Sarana & Prasarana Litbang.

Selain itu untuk menajamkan hasil penelitian yang ada maka Badan Litbang Kehutanan juga mengarahkan adanya Penelitian Integratif Unggulan (PIU) yang merupakan bagian dari satu atau lebih RPI yang dirancang untuk menghasilkan IPTEK yang menjadi unggulan masing-masing unit kerja teknis di lingkup Badan Litbang Kehutanan. Untuk itu, PIU harus sesuai dengan "*core research*" masing-masing unit kerja pelaksana serta diupayakan dapat mencerminkan kekhasan tantangan kehutanan di masing-masing-masing unit kerja tersebut.

## N. Tinjauan Hasil Penelitian

Lunenburg (2011) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah observasi dan evaluasi sistemik terhadap kinerja karyawan atau pegawai yang secara ideal harus benar-benar akurat dan obyektif. Namun hasil kajiannya tidak menunjukkan kondisi ideal itu karena ada kesalahan dalam pemeringkatan (*rating errors*). *Rating errors* yang umum terjadi adalah :

1. ketegasan atau kelonggaran dalam penilaian sehingga menghasilkan penilaian yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dari yang seharusnya.
2. kecenderungan menengah yang menghasilkan penilaian rata-rata bagi semua karyawan karena beranggapan bahwa tidak ada yang pantas mendapatkan nilai terendah maupun tertinggi.
3. Efek halo yaitu penilaian dipengaruhi oleh kedekatan personal antara penilai dengan yang dinilai.
4. dan kebaruan capaian yaitu penilai hanya memperhatikan tingkat capaian kinerja pada waktu terkini tanpa memperhatikan tingkat capaian sebelumnya.

Berkaitan dengan dukungan pemerintah, Mohan (2012) menyimpulkan bahwa pengembangan dan transfer teknologi yang berhasil memerlukan identifikasi awal terhadap teknologi yang potensial sejalan dengan penilaian potensi komersialnya. Pemerintah India menyediakan dana untuk industri dan

lembaga penelitian untuk menangani pembangunan generasi teknologi baru. Dana diserahkan dalam bentuk *grants*, *loan*, dan atau *equity* dengan penguatan hubungan strategis antara lembaga riset dengan industri. Pemerintah mendorong lembaga penelitian publik dan sektor industri swasta untuk membangun hubungan yang aktif mulai dari tahap awal, tahap semi-komersial dan tahap komersial akhir.

Dari sisi kerangka kerja, Matsumoto dkk. (2010) telah berhasil merancang model kerangka kerja yang terkait dengan proses output penelitian dan pengembangan sehingga mampu menimbulkan dampak ekonomi melalui penciptaan pasar serta memperkirakan jumlah dampak yang perlu ditawarkan untuk itu. Model tersebut merumuskan proses dalam empat tahap yaitu output penelitian dan pengembangan, transfer teknologi, komersialisasi dan dampak pasar. Model terdiri dari enam parameter – tiga parameter waktu, dua parameter rasio dan satu parameter dampak pasar. Lembaga penelitian publik harus mengatasi berbagai isu terkait dengan manajemen kelembagaan penelitian dan pengembangan seperti rancangan sistem dan refirmasi organisasi, penetapan tujuan untuk mendorong kinerja dalam setiap tahapan penelitian dan pengembangan (misalnya meningkatkan output penelitian dan pengembangan, mengupayakan transfer teknologi, mendukung komersialisasi, memperpendek jangka waktu, dll.). Hal tersebut akan sangat membantu dalam pembuatan keputusan mengenai manajemen



kelembagaan penelitian dan pengembangan jika lembaga mengetahui efek dari meningkatnya jumlah output selama satu tahun, rasio output yang bergerak ke arah transfer teknologi dan rasio transfer teknologi yang mengarah ke tahapan komersialisasi serta mempersingkat parameter selang waktu terhadap dampak ekonomi akhir dari output yang dihasilkan.

Terkait dengan evaluasi penelitian, Coccia (2004) mengungkapkan bahwa evaluasi penelitian pada lembaga publik penting dilakukan untuk mengukur kinerja sektor ilmu pengetahuan dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi alokasi biaya publik. Analisa diskriminan dengan metode langsung dan metode Wilks digunakan dalam menilai kinerja 200 lembaga penelitian publik di bawah Dewan Riset Nasional Italia sejak tahun 2001. Hasilnya menunjukkan bahwa 22.5% lembaga penelitian tergolong “lembaga berkinerja tinggi” (high performance research institute – HPI) dan kesemuanya memiliki kapasitas kelembagaan dan dukungan pendanaan yang lebih besar dibandingkan yang tergolong “lembaga berkinerja rendah” (low performance research institute – LPI). HPI memiliki rata-rata jumlah peneliti 26 orang sementara LPI 21 orang. Kemampuan pembiayaan mandiri HPI 200% lebih tinggi dibandingkan LPI, jumlah calon peneliti dan pelatihan yang dilakukan oleh HPI 100% lebih banyak dari LPI, publikasi internasional yang dihasilkan HPI lebih banyak 50% dibandingkan LPI, sementara publikasi nasional yang

diterbitkan oleh HPI 100% lebih banyak. Model ini dapat menjadi alat andalan untuk pembuatan keputusan dalam lembaga riset dan mengurangi inefisiensi.

Selain itu ada pula peneliti yang mengamati dinamika bentuk lembaga penelitian, Cruz-Castro & Sanz-Menéndez (2007) menemukan bahwa dinamika transformasi sektor riset publik dan semi publik di Spanyol tidak mengarah pada upaya swastanisasi namun lebih disebabkan intervensi kebijakan yang aktif. Dinamika yang terjadi justru mengarah pada munculnya tipe organisasi baru dalam sektor semi publik. Bentuk lembaga riset yang baru ini masih berstatus non-profit dan masih di bawah kendali pemerintah serta mendapatkan *block-grant* dari pemerintah sebagai basis anggarannya. Fitur baru dari lembaga riset tersebut antara lain melayani industri dan masyarakat sebagai misinya, ukuran organisasi yang lebih ramping, lebih fleksibel dalam struktur organisasi, lebih mengarah pada spesialisasi di bidang riset dan teknologi serta mengembangkan pendanaan dari sumber yang beragam.

Khusus terkait penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan, Ellefson dkk. (2007) telah melakukan kajian terhadap 40 organisasi penelitian dan pengembangan hasil hutan dan yang terkait dengan kehutanan di 23 negara (termasuk Indonesia) dan secara umum menemukan bahwa :

1. dari sisi Organisasi dan Kepemerintahan : lembaga-lembaga yang ada mengidentifikasi dirinya dengan beragam label (institut, pusat,

laboratorium), umumnya dikelola oleh pemerintah namun bersifat independen; dipandu oleh misi yang berupaya untuk memajukan posisi kompetitif industri, cenderung menghindari perbedaan yang tajam dalam tanggung jawab untuk kegiatan penelitian antara sektor publik dan swasta, umumnya diatur oleh badan operasional dan komite penasihat yang independen, terdapat penempatan sub-unit dalam induk lembaga penelitian, memiliki struktur organisasi yang tersusun secara tradisional namun tetap terbuka dengan bentuk yang lebih rumit, memanfaatkan subsidi dan *joint ventures* secara ekstensif, mendapat manfaat nyata dari lokasi sarana fisik yang tersebar.

2. dari sisi administrasi dan manajemen : lembaga-lembaga yang ada melayani klien publik dan swasta dengan latar belakang yang beragam dengan semangat untuk memenuhi kebutuhannya, berupaya untuk melayani klien di seluruh dunia, dalam kaitannya dengan penelitian, memberikan tawaran pelayanan yang luas dengan menjadikan sintesa dan pelaporan informasi terkini sebagai layanan utama, membatasi distribusi informasi sesuai dengan kepentingan milik klien tertentu, menitikberatkan pada penelitian hasil hutan baik itu mengenai pulp dan kertas atau produk kayu solid, namun jarang keduanya, mendapatkan manfaat dengan memiliki cara beragam untuk menghasilkan pendapatan dari sumber daya yang bervariasi, berkeinginan untuk mengenakan biaya atas pelayanan dan produk

yang dihasilkan, merasa nyaman dalam aktivitas pendidikan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

3. Kinerja dan Outcome : lembaga-lembaga yang ada menggunakan standar yang bervariasi untuk mengukur kinerja, di antaranya seperti pelaporan hasil pelaksanaan program, pernyataan pertanggungjawaban asset, pencapaian target yang telah ditetapkan, berpedoman pada tanggung jawab sosial dan kesehatan organisasi, serta berdasarkan pada tingkat kemampuan menilai kembali pernyataan misi dalam rangka mempertahankan relevansi organisasi dengan perubahan kondisi nasional dan internasional di bidang industri berbasis kayu.

Sebagai lembaga yang merekomendasikan kebijakan, Hart & Vromen (2008) meneliti peran lembaga penelitian di Australia. Mereka menyatakan bahwa lembaga penelitian sebagai “think tanks” di masa kini dan yang akan datang semakin perlu untuk meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan setiap kesempatan dengan kecilnya organisasi, fleksibilitas, biaya rendah, jaringan pertukaran ide yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi dan menerapkan pengetahuan baru yang memungkinkan partisipasi publik. Tipe ideal think tank abad ke-21 adalah :

1. Memiliki *core research* yang spesifik namun terhubung dengan jaringan para ahli, mitra, penyanggah dana, pengguna dan kelompok masyarakat yang luas dan beragam,
2. Menyatukan “pemikir” dan “pakar” tradisional dengan “pedagang ide” dan “manajer proses”,
3. Secara rutin berupaya melihat melampaui batasan disiplin ilmu, sektoral dan yurisdiksional dalam seluruh aspek kegiatannya,
4. Menghasilkan laporan konvensional sederhana paket informasi untuk menyesuaikan dengan kesibukan pengambil keputusan,
5. Mengorganisir pertemuan, pengalaman dan kegiatan mobilisasi peningkatan kemampuan yang dirancang untuk memfasilitasi produksi, pertukaran dan pengkajian mendalam terhadap ide kebijakan inovatif,
6. Kehadirannya sangat dirasakan di dunia kekuasaan namun tetap menghindari ketergantungan pada siapapun dalam dunia tersebut.

Mengenai pentingnya manajemen riset atau penelitian, Subarudi (2001) menyatakan bahwa parameter dan indikator untuk menilai keberhasilan suatu lembaga riset perlu dibuat dengan pendekatan manajemen riset dan ditetapkan dengan peraturan sehingga akan menjadi saringan dan arena kompetisi yang adil bagi lembaga-lembaga riset yang ada untuk tetap bertahan atau bergabung dengan lembaga riset lainnya atau hilang begitu saja karena tidak adanya dana yang diberikan oleh pihak manapun berkaitan dengan rendahnya mutu lembaga riset tersebut. Disarankan setiap lembaga

riset dapat membentuk suatu tim evaluasi guna mengevaluasi kinerja organisasi risetnya saat ini dengan menggunakan parameter dan indikator yang telah ada dan mencoba membandingkannya dengan lembaga lembaga riset yang ada di departemen lainnya.

Terkait dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan, hasil kajian Subarudi (2008) menunjukkan bahwa rentang kendali yang dipegang oleh Kepala Badan Litbang kurang efektif dan terlalu lebar dengan 20 unit organisasi binaannya. Oleh karena itu sebagian kendali organisasi harus dialihkan kepada Pusat-Pusat Litbangnya. Pelaksanaan penelitian kurang efektif dilaksanakan karena seorang peneliti masih memegang 2-4 judul penelitian. Alokasi dana untuk kegiatan non penelitian masih lebih besar (lebih dari 70%) dibandingkan dengan dana untuk kegiatan penelitian. Alokasi dana penelitian kepada Balai-Balai penelitiannya dilakukan berdasarkan prinsip pemerataan sehingga disarankan untuk tahun yang akan datang Badan Litbang menerapkan pembagian dana penelitian berdasarkan kinerja dari Balai-Balai tersebut. Ada 6 (enam) strategi yang perlu dilakukan Badan Litbang untuk meningkatkan kinerjanya, meliputi: (i) perubahan visi dan misinya, (ii) penerapan budaya kerja litbang, (iii) pembatasan maksimal 2 judul per peneliti, (iv) penerapan alokasi dana penelitian berdasarkan kinerja, (v) pengalokasian dana untuk usulan penelitian yang kompetitif, dan (vi) perpaduan dan sinergi program penelitian dengan isu-isu nasional seperti

pengentasan kemiskinan, pencegahan bencana nasional (longsor, banjir, dan kekeringan), pengurangan asap kebakaran hutan (dengan penemuan teknologi pembersihan lahan tanpa bakar).

Dari sisi keterkaitan antara kemampuan mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder* dan eksistensi lembaga penelitian, berdasarkan studi manajemen terhadap lembaga penelitian di Australia menunjukkan bahwa perencanaan sebagai salah satu unsur manajerial mempunyai peranan penting untuk menentukan prioritas penelitian yang berdasarkan kebutuhan pengguna. Jika program penelitian sudah berdasarkan kebutuhan pengguna maka hasil penelitian akan memberikan dampak yang nyata terhadap pengguna. Hasil studi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterkaitan antara program penelitian dengan kebutuhan pengguna akan meningkatkan eksistensi lembaga penelitian di Australia. Penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pengguna merupakan kunci untuk mendapatkan perencanaan terbaik, terutama untuk institusi penelitian (Butarbutar, 2008).

Tabel 8. Matriks Tinjauan Hasil Penelitian terkait Kinerja Lembaga Penelitian

Peneliti	Hasil Penelitian
Lunenburg (2011)	Penilaian kinerja seringkali tidak benar-benar akurat dan obyektif karena ada kesalahan dalam pemeringkatan ( <i>rating errors</i> ). Rating errors yang umum terjadi adalah : 1) ketegasan atau kelonggaran dalam penilaian, 2) kecenderungan menengah yang menghasilkan penilaian rata-rata, 3) efek halo yaitu penilaian dipengaruhi oleh kedekatan personal, 4) dan kebaruan capaian yaitu penilai hanya memperhatikan tingkat capaian kinerja pada waktu terkini.
Mohan (2012)	Pengembangan dan transfer teknologi yang berhasil memerlukan identifikasi awal terhadap teknologi yang potensial sejalan dengan penilaian potensi komersialnya.
Matsumoto dkk. (2010)	Berhasil merancang model kerangka kerja yang terkait dengan proses output penelitian dan pengembangan sehingga mampu menimbulkan dampak ekonomi melalui penciptaan pasar serta memperkirakan jumlah dampak yang perlu ditawarkan untuk itu. Model tersebut merumuskan proses dalam empat tahap yaitu output penelitian dan pengembangan, transfer teknologi, komersialisasi dan dampak pasar.
Coccia (2004)	Evaluasi penelitian pada lembaga publik penting dilakukan untuk mengukur kinerja sektor ilmu pengetahuan dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi alokasi biaya publik.
Cruz-Castro & Sanz-Menéndez (2007)	Transformasi sektor riset publik dan semi publik di Spanyol yang terjadi justru mengarah pada munculnya tipe organisasi baru dalam sektor semi publik. Fitur baru dari lembaga riset tersebut antara lain melayani industri dan masyarakat sebagai misinya, ukuran organisasi yang lebih ramping, lebih fleksibel dalam struktur organisasi, lebih mengarah pada spesialisasi di bidang riset dan teknologi serta mengembangkan pendanaan dari sumber yang beragam.
Ellefson dkk. (2007)	Kajian terhadap 40 organisasi penelitian dan pengembangan hasil hutan dan yang terkait dengan kehutanan di 23 negara (termasuk Indonesia) secara umum menemukan bahwa : 1) dari sisi organisasi dan pemerintahan : lembaga-lembaga yang ada mengidentifikasi dirinya dengan beragam label (institut, pusat, laboratorium), umumnya dikelola oleh pemerintah namun bersifat independen, 2) dari sisi administrasi dan manajemen : lembaga-lembaga yang ada melayani klien publik dan swasta dengan latar belakang yang beragam dengan semangat untuk memenuhi kebutuhannya, 3) lembaga-lembaga yang ada menggunakan standar yang bervariasi untuk mengukur kinerja.



Lanjutan Tabel 7.

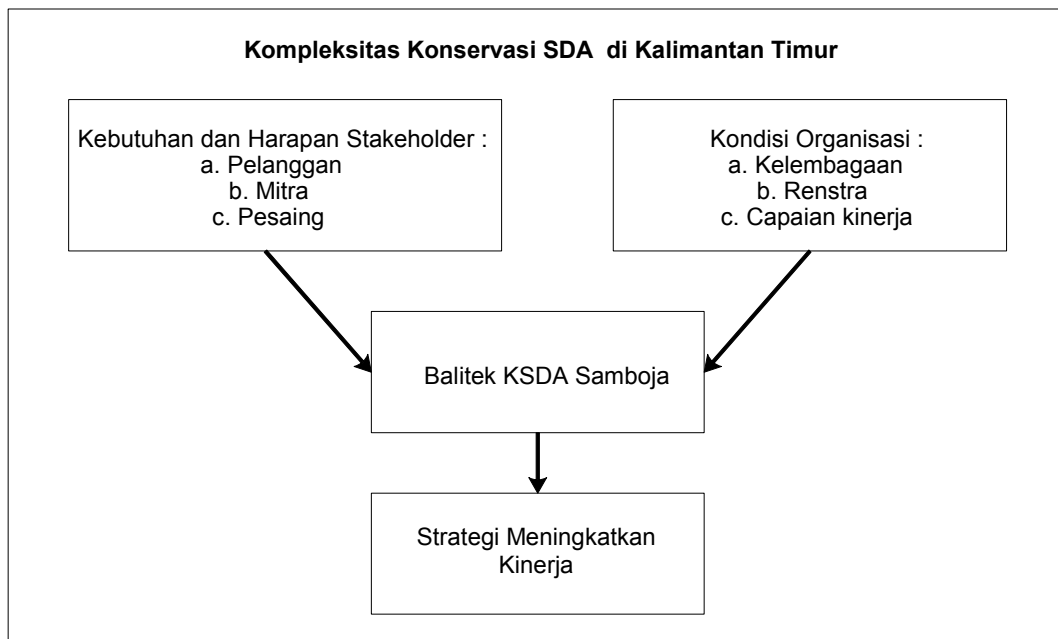
Peneliti	Hasil Penelitian
Hart & Vromen (2008)	Lembaga penelitian sebagai “think tanks” di masa kini dan yang akan datang semakin perlu untuk meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan setiap kesempatan dengan kecilnya organisasi, fleksibilitas, biaya rendah, jaringan pertukaran ide yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi dan menerapkan pengetahuan baru yang memungkinkan partisipasi publik.
Subarudi (2001)	Parameter dan indikator untuk menilai keberhasilan suatu lembaga riset perlu dibuat dengan pendekatan manajemen riset dan ditetapkan dengan peraturan sehingga akan menjadi saringan dan arena kompetisi yang adil bagi lembaga-lembaga riset yang ada.
Subarudi (2008)	Rentang kendali yang dipegang oleh Kepala Badan Litbang kurang efektif dan terlalu lebar dengan 20 unit organisasi binaannya. Oleh karena itu sebagian kendali organisasi harus dialihkan kepada Pusat-Pusat Litbangnya.
Butar-butar (2008)	Semakin tinggi keterkaitan antara program penelitian dengan kebutuhan pengguna akan meningkatkan eksistensi lembaga penelitian di Australia. Penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pengguna merupakan kunci untuk mendapatkan perencanaan terbaik, bagi institusi penelitian

## O. Kerangka Pemikiran

Untuk mendukung tercapainya visi Kementerian Kehutanan “Hutan Lestari untuk Kesejahteraan Masyarakat yang Berkeadilan”, Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan (Balitbanghut) telah menyusun agenda riset jangka panjang dengan menggunakan payung Roadmap Penelitian dan Pengembangan Kehutanan 2010-2025. Roadmap tersebut mengakomodasi 5 tema besar litbang yaitu: (1) Lansekap Hutan, (2) Pengelolaan Hutan (dengan 5 sub-tema, yaitu: Hutan Alam, Hutan Tanaman, Biodiversitas, Pengelolaan DAS, dan HHBK), (3) Perubahan Iklim, (4) Pengolahan Hasil Hutan, dan (5) Kebijakan Kehutanan. Tema dan sub-tema tersebut selanjutnya menjadi 9 program litbang dan dijabarkan menjadi 25 Rencana Penelitian Integratif (RPI) 2010-2014.

Namun kesesuaian dan keterkaitan antara RPI dengan kebutuhan pengguna khususnya pada level daerah masih belum dievaluasi sehingga eksistensi dan peranan UPT Badan Litbang Kehutanan masih belum sepenuhnya diketahui. Demikian pula dengan Balitek KSDA sebagai salah satu UPT Badan Litbang Kehutanan, keberadaan institusi beserta RPI yang dilaksanakannya belum diketahui keselarasannya dengan kebutuhan stakeholder terkait di Kalimantan Timur sebagai tempat kedudukannya. Evaluasi terhadap kegiatan penelitian yang dilakukan oleh Balitek KSDA Samboja semakin penting untuk dilakukan mengingat Kalimantan Timur merupakan salah satu provinsi yang kaya sumber daya alam dan memiliki kompleksitas masalah dalam pengelolaannya. Identifikasi dan evaluasi terhadap apa yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah di Kalimantan Timur tersebut akan memberi arahan pada peningkatan kinerja Balitek KSDA sehingga kegiatan penelitian yang dilaksanakan benar-benar *link and match* dengan kebutuhan praktis di daerah.

Identifikasi terhadap kondisi kelembagaan akan membantu dalam mengetahui sumber daya yang dimiliki Balitek KSDA dalam memenuhi kebutuhan dan harapan stakeholder. Sementara evaluasi terhadap perilaku stakeholder akan memberi pemahaman terkait jenis ilmu pengetahuan dan teknologi konservasi SDA yang benar-benar dibutuhkan oleh stakeholder. Evaluasi juga perlu dilakukan terhadap peranan stakeholder sebagai mitra dan pesaing selain sebagai pengguna/pelanggan sehingga dapat diketahui potensi kerjasama dan persaingannya untuk menciptakan sinergi dengan Balitek KSDA. Hasil evaluasi ini akan menjadi bahan dalam membuat strategi organisasi dalam mengaitkan antara tugas pokok dan fungsi serta kegiatan penelitian yang dilaksanakan dengan kebutuhan dan harapan stakeholder sehingga memperkuat keberadaan dan peranan Balitek KSDA di daerah.



Gambar 10. Kerangka konseptual Kinerja Balitek KSDA Samboja