



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DENGAN MODEL *LEVERS OF CONTROL*
PADA ORGANISASI NIRLABA: STUDI KASUS PADA
SEAMEO BIOTROP**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Ekonomi**

ALETHEA AYASSA AFFANDI

1006712141

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

DEPOK

JUNI 2014

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Alethea Ayassa Affandi

NPM : 1006712141

Tanda Tangan :



Tanggal : 12 Juni 2014

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Alethea Ayassa Affandi
NPM : 1006712141
Program Studi : S1 Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *Lever of Control* pada Organisasi Nirlaba: Studi Kasus pada SEAMEO Biotrop

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Thomas H. Secokusumo SE., MBA., CMA

Ketua Penguji : Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA

Anggota Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha, CMA

Ditetapkan di : Depok, Jawa Barat

Tanggal : 3 Juli 2014

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan kehadiran-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *Levers of Control* pada organisasi Nirlaba: Studi Kasus pada SEAMEO Biotrop”. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan kelulusan dan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih penulis yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini baik masukan maupun dukungannya, yaitu:

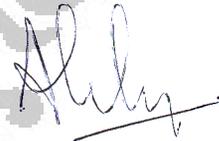
1. Bapak Thomas Honggo Secokusumo SE., MBA., CMA sebagai Dosen Pembimbing penulis yang telah dengan sabar memberikan waktu, ilmu, saran, dan tenaga untuk membimbing penulis selama proses menyusun skripsi ini dari awal hingga akhir, penulis sangat mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.
2. Ibu Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA dan Bapak Dr. Gede Harja Wasistha, CMA selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan demi menyempurnakan skripsi ini.
3. Kedua orang tua penulis atas kasih sayangnya selama hidup penulis, atas segala perhatiannya dan dukungan kepada penulis yang tidak pernah berhenti. Tidak akan pernah ada kata yang dapat menggambarkan rasa syukur penulis, dan betapa beruntungnya penulis memiliki orang tua yang begitu penuh kasih dan berarti bagi penulis. Walaupun tidak akan pernah bisa cukup membalas kebaikan orang tua, penulis sangat berharap dapat membahagiakan orang tua di kemudian hari.
4. Adik penulis atas segala bantuannya dan dukungannya selama ini. Terimakasih karena selalu membawa keceriaan dirumah.
5. Bapak Dr. Irdika Mansur, M.For.Sc sebagai deputy direktur SEAMEO Biotrop yang telah memberikan izin bagi penulis untuk melakukan penelitian di Biotrop.
6. Ibu Maya Masita Novianti, S.Pt, M.Si sebagai document controller SEAMEO Biotrop yang telah sangat sangat membantu penulis dalam membuat skripsi ini. Terimakasih atas waktu dan sarannya yang diberikan untuk penulis. Terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Tuhan membalas kebaikan Ibu.
7. Departemen Akuntansi FEUI yang telah membantu dan membimbing penulis dari awal perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.

7. Departemen Akuntansi FEUI yang telah membantu dan membimbing penulis dari awal perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman penulis selama masa perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih atas segala keceriaan yang kita lewati dari awal semester hingga akhirnya selesai perkuliahan.
9. Poci dan Mae yang selalu menemani penulis begadang dalam membuat skripsi ini, dan karena selalu menghibur penulis setiap saat. Semoga sampai tua nanti kita akan selalu bersama.
10. Dosen-dosen serta asisten dosen FEUI yang selama ini telah memberikan bimbingannya.
11. Seluruh staf dan karyawan perpustakaan FEUI, Departemen Akuntansi, dan Biro pendidikan atas seluruh bantuan dan pelayanan yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan sarannya agar dapat lebih baik lagi di kemudian hari. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan.

"Let me think that there is one among those stars that guides my life through the dark unknown" –Rabindranath Tagore

Depok, 12 Juni 2014



Alethea Ayassa Affandi

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alethea Ayassa Affandi
NPM : 1006712141
Program Studi : S1 Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pembangunan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model Levers of Control pada Organisasi Nirlaba: Studi Kasus pada SEAMEO Biotrop

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 12 Juni 2014

Yang Menyatakan



(Alethea Ayassa Affandi)

ABSTRAK

Nama : Alethea Ayassa Affandi
Program Studi : S1 Akuntansi
Judul : Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model *Levers of Control* pada Organisasi Nirlaba: Studi Kasus pada SEAMEO Biotrop

Penelitian ini membahas sistem pengendalian yang dilakukan oleh organisasi nirlaba. Berbeda dengan organisasi komersial, keberhasilan organisasi nirlaba dinilai dari program-program yang telah dilakukan untuk kepentingan publik. Dibutuhkan sebuah sistem pengendalian yang tepat agar organisasi nirlaba dapat menjalankan programnya dengan efektif dan efisien agar dana yang dimiliki dapat digunakan secara maksimal dan menjaga keberlangsungan organisasi. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan model *Levers of Control* yang pertama kali dikembangkan oleh Robert Simons. *Levers of Control* mengintegrasikan keempat sistem yaitu *beliefs system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* dalam pencapaian strategi organisasi. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan SEAMEO Biotrop sebagai objek penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *levers of control* pada organisasi nirlaba belum sepenuhnya dilakukan dikarenakan beberapa aspek dari organisasi nirlaba itu sendiri.

Kata Kunci:

Sistem Pengendalian Manajemen, Organisasi Nirlaba, Levers of Control

ABSTRACT

Name : Alethea Ayassa Affandi
Study Program : S1 Accounting
Title : Management Control System Implementation Analysis
Using Levers of Control Framework on Non-Profit
Organization: Case Study on SEAMEO Biotrop

This research discuss management control system implementation on non-profit organization. Unlike profit organization, non-profit organization assessed its success by program that is done for public. The proper control system is needed to keep the organization doing its strategy efficient and effectively so that they can used its funds optimally. The analysis conducted in this research uses the levers of control framework which was first developed by Robert Simons. Levers of control integrates the four systems which are beliefs systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems to successfully achieve the organizations strategy. This research is a case study where SEAMEO Biotrop serves as the object of this research. The results of this research indicate that levers of control is not fully implemented on non-profit organization because some aspects of the non-profit organization itself.

Keyword:

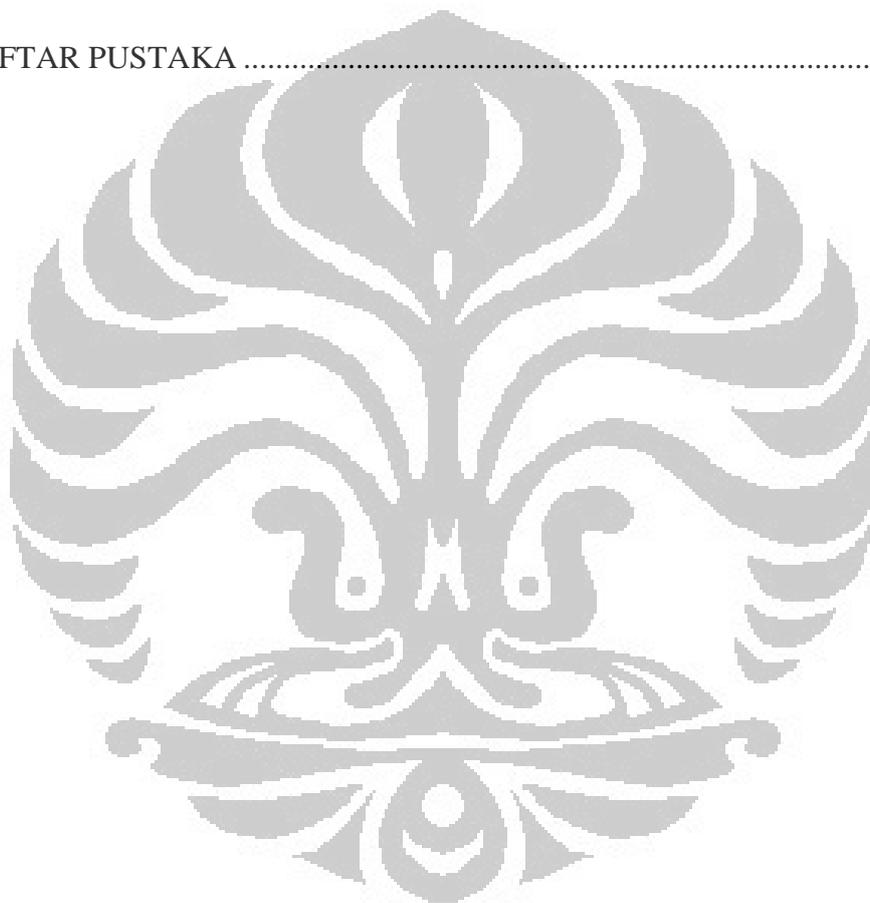
Management Control System, Non-profit Organization, Levers of Control

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	2
1.4. Manfaat Penelitian	3
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	3
1.6. Metode Penelitian.....	3
1.7. Sistematika Penulisan	4
BAB 2 LANDASAN TEORI	5
2.1. Organisasi Nirlaba.....	5
2.2. Manajemen	7
2.2.1. Manajemen Strategis	7
2.3. Perumusan Strategis	9
2.3.1. Analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunity,</i> <i>Threat</i>)	12
2.4. Penerapan Strategi.....	12
2.4.1. Konsep Dasar.....	13
2.4.1.1. Pengendalian.....	13
2.4.1.2. Sistem	13
2.4.1.3. Pengendalian Manajemen (<i>Management</i> <i>Control</i>)	14
2.4.1.4. Perbedaan antara Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Tugas.....	16
2.4.1.5. Perbedaan antara Pengendalian Manajemen dan Perumusan Strategis	16
2.5. <i>Levers of Control</i>	17
2.5.1. <i>Beliefs Systems</i>	17
2.5.2. <i>Boundary Systems</i>	18
2.5.2.1. <i>Business Conduct Boundaries</i>	18
2.5.2.2. <i>Strategic Boundaries</i>	19
2.5.3. <i>Diagnostic Control Systems</i>	19
2.5.3.1. Menggunakan <i>Diagnostic Control Systems</i> secara Efektif	21

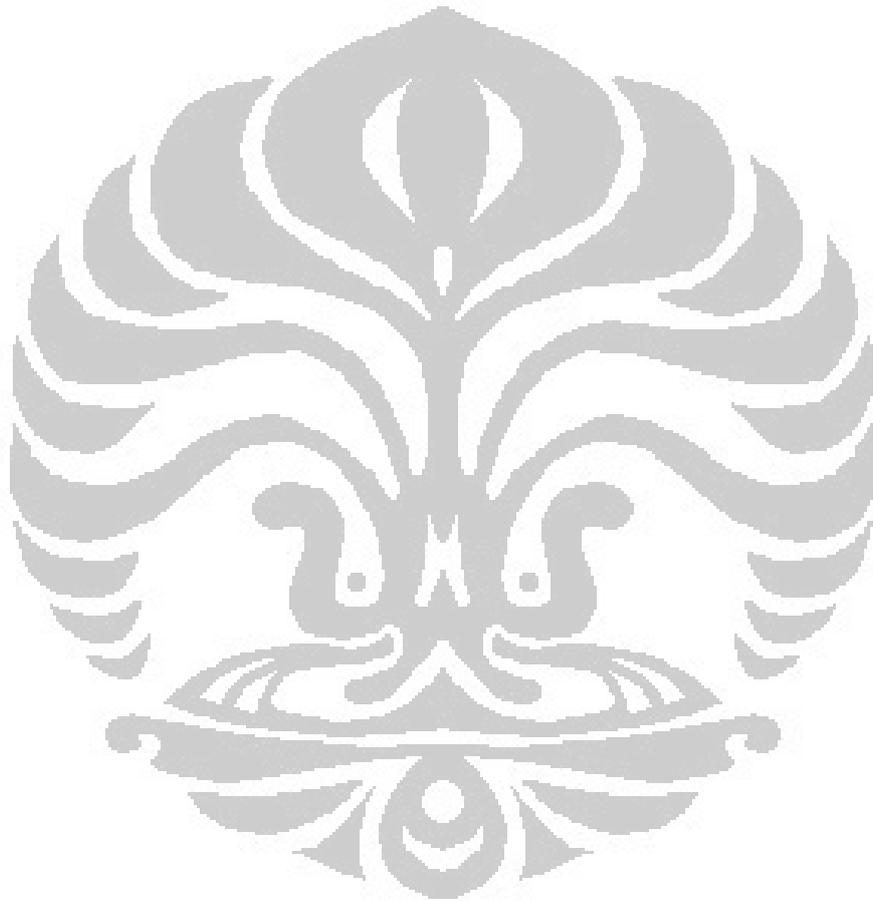
2.5.3.2.	Risiko dalam Menggunakan <i>Diagnostic Control System</i>	22
2.5.4.	<i>Interactive Control Systems</i>	24
2.5.4.1.	<i>Design Features of Interactive Control Systems</i>	24
2.5.5.	Menggunakan Model <i>Lever of Control</i> untuk Menjalankan Strategi	26
2.6.	<i>Balanced Scorecard</i>	27
BAB 3	GAMBARAN ORGANISASI	29
3.1.	Sejarah Organisasi dan Gambaran Umum	29
3.2.	Tujuan Utama	30
3.3.	<i>Strategic Objectives</i> SEAMEO Biotrop.....	30
3.4.	Program-Program SEAMEO Biotrop.....	32
3.4.1.	<i>Bioresources Management Centre (BrMC)</i>	32
3.4.2.	<i>International Post Graduate Study Programme in information Technology for Natural Resources Management (MSc in IT for NRM)</i>	33
3.4.3.	<i>Community Development (ComDev)</i>	33
3.4.4.	<i>Biotrop Training and Information Centre (BTIC)</i>	35
3.5.	Sumber Dana	35
3.6.	Fasilitas.....	35
3.7.	Proyek-Proyek	36
3.8.	Struktur Organisasi.....	37
BAB 4	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	39
4.1.	Analisis <i>Beliefs</i> dan <i>Boundary Systems</i>	39
4.1.1.	Analisis Pernyataan Misi	39
4.1.2.	Analisis <i>Strategic Boundaries</i>	41
4.1.3.	Kesimpulan Analisis Pernyataan Misi dengan <i>Strategic Boundaries</i> Organisasi.....	42
4.1.4.	Analisis <i>Core Values</i> dan <i>Business Conduct Boundaries</i>	43
4.1.5.	Analisis Metode Penyampaian Misi dan <i>Core Values</i> Organisasi	45
4.2.	Analisis <i>Diagnostic Control System</i>	46
4.2.1.	Analisis Pernyataan Visi.....	47
4.2.2.	Analisis Penetapan <i>Strategic Objectives</i>	49
4.2.3.	Perancangan <i>Strategy Map</i>	49
4.2.4.	Analisis <i>Strategic Objectives</i>	50
4.2.4.1.	Kepemimpinan dan Visibilitas Regional	52
4.2.4.2.	Relevansi dan Dampak dari Program Regional	53

4.2.4.3. Aliansi Strategis Regional dan Hubungan Fungsional.....	54
4.2.4.4. Keunggulan Manajemen dan Efisiensi Operasional	55
4.3. Analisis <i>Interactive Control Systems</i>	59
4.3.1. Analisis Identifikasi <i>Strategic Uncertainties</i>	59
4.3.2. Kesimpulan Analisis <i>Interactive Control Systems</i>	62
4.4. Analisis <i>Lever of Control</i>	63
BAB 5 PENUTUP	64
5.1. Kesimpulan.....	64
5.2. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	66



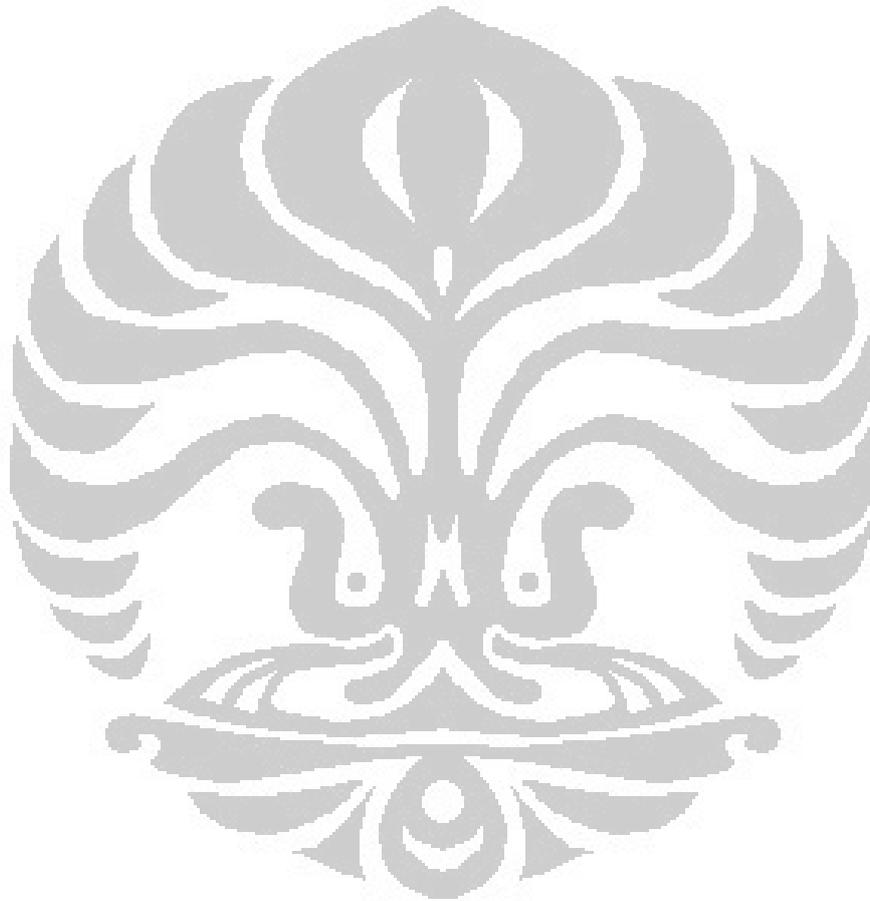
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	37
Gambar 4.1 Usulan <i>Strategy Map</i> Biotrop.....	51



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Strategic Objectives</i> SEAMEO Biotrop.....	31
Tabel 4.1 Usulan <i>Balanced Scorecard</i> Biotrop.....	56
Tabel 4.2 <i>Strategic Uncertainty</i> Biotrop.....	60



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, baik nirlaba maupun laba, banyak ditentukan oleh sistem pengelolaan manajemennya. Termasuk di dalamnya pengendalian oleh manajemen dalam pencapaian strategi organisasi. Dalam menentukan keberhasilan strategi tersebut, setiap organisasi tentunya memiliki suatu alat pengukuran keberhasilan strategi yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapain organisasi dalam menjalankan strateginya.

Sistem pengendalian pada organisasi nirlaba merupakan aspek yang penting dalam hal untuk menjaga keberhasilan organisasi dan kemampuannya untuk terus menghasilkan jasa dan manfaat, serta pengalokasian dana dari donasi yang didapat secara efisien.

Organisasi nirlaba menurut PSAK 45 adalah sebuah instansi yang sumber dayanya berasal dari sumbangan atau bantuan dengan tanpa mengharapkan keuntungan. Oleh karena profit bukanlah tujuan utama organisasi nirlaba, terdapat banyak perbedaan antara organisasi nirlaba dan perusahaan profit. Pada organisasi nirlaba, *outcomes* yang diharapkan adalah berupa jasa atau hasil non-finansial lain yang dapat digunakan bagi kepentingan umum.

Manajer suatu organisasi memegang peranan penting dalam memilih dan menerapkan sistem pengendalian yang baik dan sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam hal ini, manajer memiliki waktu yang terbatas dan tentunya tidak dapat menangani berbagai hal sekaligus. Untuk mengendalikan strategi secara sukses, Simons (1995) menjelaskan bahwa hal ini dapat dicapai dengan mengintegrasikan empat *levers of control*, yaitu:

1. *Beliefs systems*, yaitu sistem yang digunakan manajemen untuk menentukan arah dan tujuan organisasi sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hal ini kemudian memberikan arah bagi pencarian peluang baru oleh organisasi.

2. *Boundary systems*, yaitu sistem yang memberikan batasan-batasan bagi organisasi, yaitu risiko-risiko yang harus dihindari.
3. *Diagnostic control systems*, yaitu sistem yang digunakan untuk memonitor dan mengawasi jalannya strategi, dan mengukur keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan, dan mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana awal organisasi.
4. *Interactive control systems*, yaitu sistem yang digunakan organisasi untuk menghadapi adanya *strategic uncertainties*.

SEAMEO Biotrop saat ini tengah memasuki Rencana Lima Tahun Kesembilan (*9th Five-Year Development Plan*) periode 2012-2017. Hal ini ditandai dengan adanya upaya peningkatan mutu program, upaya meningkatkan kerjasama dengan lembaga penyandang dana, dan pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Demi tercapainya upaya ini, dibutuhkan sebuah sistem pengendalian yang dapat diterapkan agar seluruh rencana berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat diawasi pengerjaannya. Sistem *levers of control* yang mengintegrasikan keempat hal *beliefs, boundary, diagnostic, dan interactive control systems* sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan ini agar lebih maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, rumusan masalah yang akan diuraikan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kaitan antara *beliefs systems* dan *boundary systems* pada organisasi nirlaba?
2. Bagaimana penerapan *diagnostic control system* pada organisasi nirlaba?
3. Bagaimana *interactive control system* yang digunakan organisasi nirlaba dalam menghadapi *strategic uncertainties*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memahami kaitan antara *beliefs systems* dan *boundary systems* pada SEAMEO Biotrop.
2. Memahami penerapan *diagnostic control system* pada SEAMEO Biotrop.
3. Memahami *interactive control system* yang digunakan SEAMEO Biotrop dalam menghadapi *strategic uncertainties*.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Dunia akademis, membantu memberikan sedikit gambaran dan masukan dalam pemahaman sistem pengendalian manajemen pada organisasi nirlaba menggunakan *levers of control*.
2. Organisasi, diharapkan dengan ini hasil penelitian dapat menjadi pertimbangan atau masukan yang dapat digunakan oleh organisasi kedepannya dalam meningkatkan penerapan sistem pengendalian manajemen.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pembahasan aspek yang dianalisis dalam penelitian ini terkait dengan penerapan sistem *levers of control* pada sebuah organisasi nirlaba, yang dalam penelitian ini dipilih satu instansi sebagai objek penelitian. Penelitian ini membatasi pada analisis pada empat inti dari *levers of control* itu sendiri yaitu *core values* organisasi, risiko yang harus dihindari, *strategic uncertainties* dari kondisi alami organisasi, dan *critical performance variables* organisasi.

1.6 Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif yaitu studi kasus, berupa pembahasan penelitian dengan sebuah lembaga penelitian nirlaba yang dalam penelitian ini adalah SEAMEO Biotrop. Data yang digunakan dalam tulisan ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak terkait sebagai narasumber. Sedangkan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber lain seperti buku maupun internet.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan terbagi ke dalam lima bagian, yaitu:

1. BAB 1 Pendahuluan

Dalam bab ini, akan dijabarkan latar belakang pembuatan skripsi ini. Selain itu dalam bab ini juga terdapat perumusan masalah, ruang lingkup penulisan, tujuan penulisan, manfaat penulisan, metode penulisan, dan sistematika penulisan. Dalam bab ini digambarkan deskripsi umum mengenai isi penelitian ini secara keseluruhan.

2. BAB 2 Landasan Teori

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori-teori dan tinjauan literatur-literatur terkait dengan pembahasan yaitu antara lain mengenai organisasi nirlaba, khususnya yang bergerak dalam bidang penelitian, manajemen, sistem pengendalian manajemen, dan *levers of control*. Teori ini akan digunakan sebagai dasar penelitian ini dalam melakukan analisis pembahasan.

3. BAB 3 Gambaran Organisasi

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai profil organisasi nirlaba yaitu SEAMEO Biotrop yang akan dijadikan sebagai objek penelitian. Termasuk ke dalam bab ini adalah visi, misi, tujuan, dan struktur organisasi.

4. BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Termuat dalam bab ini pokok-pokok pembahasan tulisan ini sesuai dengan kerangka yang telah dijelaskan sebelumnya. Dalam bab ini akan dibahas hasil analisis penelitian mengenai integrasi keempat *levers of control* sebagai sistem pengendalian manajemen di Biotrop. Hasil data penelitian dalam bab ini dijelaskan berdasarkan hasil analisis, wawancara, dan observasi.

5. BAB 5 Penutup

Dalam bab terakhir ini akan dibahas kesimpulan dari hasil penelitian, usulan langkah-langkah yang dapat diambil oleh organisasi, dan saran.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Organisasi Nirlaba

Definisi nirlaba menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah tidak mengutamakan pemerolehan keuntungan. Oleh karena itu, organisasi nirlaba didefinisikan sebagai organisasi yang tidak memperoleh keuntungan dalam operasionalnya. Nordiawan (2010) mendefinisikan organisasi nirlaba sebagai sebuah entitas yang menyediakan barang publik maupun jasa publik, bukan untuk mencari keuntungan finansial, tetapi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Nordiawan (2010) terdapat beberapa hal yang membedakan antara organisasi nirlaba dan komersial, antara lain:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan dari perusahaan komersial adalah untuk memaksimalkan keuntungan dan mensejahterakan para pemegang saham. Sedangkan pada organisasi nirlaba, tujuan utamanya adalah untuk menciptakan pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat umum.

2. Sumber Pendanaan

Pada perusahaan komersial, sumber dana berasal dari investasi pemegang saham maupun dari hasil operasional perusahaan itu sendiri, sedangkan pada organisasi nirlaba, sumber pendanaan berasal dari sumbangan atau donasi yang bersifat sukarela dan tidak mengharapkan imbalan.

3. Peraturan Perundangan

Perusahaan komersial dapat memilih kegiatan aktivitas operasi sesuai dengan pertimbangan untung rugi sesuai dengan kehendak perusahaan itu sendiri. Sedangkan pada organisasi nirlaba, khususnya lembaga pemerintah, aktivitasnya harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Keberadaan organisasi nirlaba ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat, hal ini dikarenakan oleh:

1. Organisasi nirlaba menyediakan barang publik (*public goods*)

Terdapat dua karakteristik barang publik, yang pertama adalah barang publik merupakan komoditas yang keberadaannya tidak melalui persaingan di antara para penyedia (*non-rivalry*), artinya di sini adalah bahwa barang ini tidak diperjualbelikan di pasar dengan persaingan yang ketat di antara produsennya. Karakteristik kedua adalah bahwa tidak dapatnya diterapkan prinsip pengecualian bagi para penggunanya (*non-excludability*), artinya adalah bahwa semua orang dapat mempergunakan barang ini.

2. Organisasi nirlaba dibutuhkan dalam rekayasa struktur sosial

Terdapat kesenjangan struktur sosial di dalam masyarakat, kesenjangan ini akan semakin melebar jika setiap aspek kehidupan didominasi oleh pasar. Hal ini dikarenakan mekanisme pasar tidak memungkinkan seorang individu yang tidak memiliki kekuatan ekonomi untuk berpindah ke struktur sosial di atasnya. Organisasi nirlaba di sini berperan sebagai alat yang dapat menjembatani hal tersebut. Contohnya adalah pendidikan yang tidak dapat dinikmati oleh individu yang berasal dari keluarga yang kurang mampu. Organisasi nirlaba menyediakan bantuan misalnya pemberian beasiswa dan pembangunan sekolah gratis tanpa biaya.

Jenis-jenis organisasi nirlaba dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Instansi pemerintah

Instansi pemerintah adalah organisasi nirlaba yang berbentuk instansi pemerintah, baik pemerintah pusat misalnya Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), maupun pemerintah daerah misalnya Kantor Catatan Sipil.

2. Organisasi nirlaba milik pemerintah

Organisasi nirlaba milik pemerintah adalah organisasi nirlaba yang dimiliki oleh pemerintah, tetapi bentuknya bukan instansi pemerintah. Contohnya adalah yayasan milik pemerintah, rumah sakit daerah, ataupun perguruan tinggi BHMN.

3. Organisasi nirlaba milik swasta

Organisasi nirlaba yang kepemilikannya dimiliki dan dikelola oleh pihak swasta misalnya adalah rumah sakit swasta dan yayasan milik swasta.

Walaupun secara prinsipnya organisasi nirlaba berbeda dengan perusahaan komersial, meskipun begitu terdapat kesamaan di antara keduanya. Hal tersebut terletak pada pola manajemen keuangan dan sistem pengendalian yang sama-sama dibutuhkan demi menjaga keberlangsungan aktivitas operasionalnya. Selain itu, kedua organisasi ini sama-sama memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya yang membuat kedua organisasi ini memiliki kebutuhan dalam menjalankan operasionalnya. Kedua organisasi ini juga merupakan bagian penting dalam suatu sistem perekonomian yang tidak dapat dipisahkan, dan sama-sama menggunakan sumber daya yang sama yaitu finansial, modal, maupun manusia.

2.2 Manajemen

Manajemen menurut Robbins & Coulter (2012) mencakup mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan kerja pekerja lain agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien. Tujuan dari manajemen ini adalah untuk menselaraskan aktivitas di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini efisien dapat diartikan mendapatkan *output* maksimal dari jumlah *minimal input* yang mungkin. Sedangkan efektif berarti melakukan hal yang benar, yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

2.2.1 Manajemen Strategis

David (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan, yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya, dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional. Sesuai dengan definisi tersebut, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, keuangan, pemasaran, operasi, pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat tiga tahap dalam proses manajemen strategis yaitu:

Universitas Indonesia

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi ini mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi ancaman dan peluang eksternal organisasi, mengetahui kelemahan dan kelebihan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, memilih strategi yang akan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan, dan mencari strategi alternatif.

2. Penerapan strategi

Penerapan strategi mencakup penetapan tujuan tahunan organisasi, membuat kebijakan organisasi, mengalokasikan sumber daya perusahaan, dan memotivasi karyawan, hal-hal ini dilakukan agar strategi yang telah ditentukan sebelumnya dapat berjalan dengan baik.

3. Penilaian strategi

Tahap ini mencakup evaluasi atas strategi yang dijalankan organisasi. Aktivitas dasar dalam tahap ini adalah peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi yang dijalankan saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif atas strategi yang dijalankan saat ini.

Manajemen strategis dapat membuat sebuah organisasi lebih produktif dan reaktif dalam mencapai tujuannya. Dengan manajemen strategis, organisasi dapat lebih memiliki kendali atas kegiatan aktivitas organisasinya, dengan lebih dapat mengarahkan dan mempengaruhi berbagai aktivitas organisasi daripada hanya memberi respon pada kejadian-kejadian tertentu.

Menurut David (2009) kunci keberhasilan dari manajemen strategis ini adalah adanya komunikasi antar anggota organisasi. Dengan adanya komunikasi di antara manajer dan karyawan, komitmen mereka terhadap perusahaan dapat terbangun dan dengan ini lebih mendukung dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. manajemen strategis yang efektif dapat dicapai dengan menerapkan keterbukaan. Keterbukaan di sini berarti memiliki pandangan terbuka untuk mempertimbangkan informasi baru, sudut pandang baru, kemungkinan, dan gagasan baru.

2.3 Perumusan Strategis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, salah satu cakupan dalam perumusan strategis adalah pengembangan visi dan misi. Visi dan misi merupakan hal penting dalam organisasi karena menjadi tonggak dan arah organisasi tersebut berdiri. Oleh karena itu, sangat penting pula bahwa dalam hal ini manajer dan eksekutif di suatu organisasi sepaham mengenai visi dan misi ini. Mengenai apa ingin diraih oleh organisasi dalam jangka panjang. Menurut Niven (2003) pernyataan visi ini adalah sebuah “*word picture of the future*”, menggambarkan seperti apa organisasi di masa depan.

Pernyataan misi di lain sisi, adalah pernyataan yang menjelaskan “*why we exist*”. Pernyataan misi menjelaskan tujuan utama atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi ini membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Seringkali juga pernyataan misi disebutkan sebagai pernyataan keyakinan, di mana pernyataan tersebut menyatakan prinsip-prinsip bisnis, filosofi dan kepercayaan organisasi.

Suatu pernyataan misi yang efektif menurut Niven (2003) memiliki lima komponen yang harus dimiliki. Kelima komponen tersebut adalah:

1. Sederhana dan jelas

Pernyataan misi yang efektif harus jelas dan sederhana tidak terlalu panjang. Pernyataan misi juga harus mencerminkan dan menjelaskan bidang operasional organisasi.

2. Tetapi tidak terlalu sederhana

Walaupun harus sederhana, pernyataan misi yang baik juga tidak dapat terlalu singkat. Pernyataan misi harus juga menjelaskan mengenai opini atau tujuan organisasi secara jelas.

3. Menginspirasi adanya perubahan

Pernyataan misi yang efektif harus dapat menginspirasi anggota organisasi untuk memberikan kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

4. Berlaku dalam jangka panjang

Pernyataan misi merupakan pernyataan organisasi yang tidak berubah-ubah layaknya strategi. Untuk itu, sebuah pernyataan misi yang baik harus dapat bertahan lama.

5. Mudah dimengerti dan dikomunikasikan

Pernyataan misi tentunya harus dapat dengan mudah dipahami dan dikomunikasikan kepada anggota organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak.

Terkait dengan isi yang terdapat di dalam pernyataan misi, terdapat tiga karakteristik pernyataan misi menurut David (2009) yang penting dimiliki sehingga dapat dikatakan sebagai pernyataan misi yang baik. Ketiga karakteristik tersebut adalah deklarasi sikap, orientasi konsumen, dan deklarasi kebijakan sosial. Dalam karakteristik deklarasi sikap, pernyataan misi lebih dari sekedar pernyataan mendetil yang spesifik, melainkan juga merupakan deklarasi sikap dan pandangan organisasi. Pernyataan misi menurut karakteristik ini menekankan dua alasan mengapa pernyataan misi memiliki cakupan yang luas. Pertama adalah pernyataan misi yang baik memungkinkan adanya penciptaan dan pertimbangan tujuan dan strategi alternatif tanpa menghambat kreatifitas manajemen. Kedua, sebuah pernyataan misi harus luas cakupannya agar dapat secara efektif menggabungkan berbagai perbedaan yang terdapat di antara para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Karakteristik yang kedua yaitu orientasi konsumen, menjelaskan bahwa pernyataan misi yang baik mendeskripsikan maksud, konsumen, produk atau jasa, pasar, filosofi, dan teknologi dasar suatu organisasi. Karakteristik yang ketiga yaitu deklarasi kebijakan sosial menekankan bahwa pernyataan misi mengungkapkan tanggung jawab sosial yang dimiliki oleh organisasi kepada *stakeholders*-nya.

Menurut McGinnis (1981) sebuah pernyataan misi seharusnya mendefinisikan apa organisasi tersebut dan cita-cita yang ingin diraih, spesifik mengenai bisnis tersebut tetapi tidak membatasi kreatifitas pengembangan, membedakan dengan organisasi yang lain, berfungsi sebagai kerangka kerja untuk

Universitas Indonesia

mengevaluasi aktivitas masa kini maupun prospektif, dan cukup jelas sehingga dapat dipahami oleh seluruh lapisan anggota organisasi.

Pernyataan visi dan misi ini adalah hal utama yang penting dilakukan organisasi sebelum menentukan strategi jangka panjang dan strategi alternatif organisasi. Dalam proses pengembangan visi dan misi, sangat penting untuk melibatkan sebanyak mungkin manajer agar mereka memiliki rasa memiliki atas organisasi dan memiliki komitmen terhadap organisasi.

Menurut Doran (1981), pernyataan visi yang baik memiliki karakteristik yang dapat disingkat sebagai karakteristik SMART, yaitu:

1. *Specific*

Pernyataan visi harus secara spesifik menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh organisasi, tujuan organisasi. Dengan memenuhi kriteria ini, anggota organisasi seharusnya dapat mengerti apa yang harus dilakukan oleh organisasi.

2. *Measurable*

Pernyataan visi yang baik harus dapat diukur dan menjelaskan apa ukuran yang dapat menyatakan bahwa visi tersebut telah tercapai. Dengan ini, organisasi dapat mengetahui bahwa visi tersebut telah tercapai atau belum. Tanpa adanya pengukuran yang jelas, pernyataan visi dapat menjadi keinginan saja dan bukan tujuan yang diusahakan untuk dicapai.

3. *Attainable*

Pernyataan visi organisasi harus realistis. Hal ini harus memperhitungkan dan melihat situasi serta sumber daya yang dimiliki organisasi. Apakah visi dan tujuan tersebut memungkinkan dan dapat dicapai oleh organisasi kedepannya.

4. *Relevant*

Pernyataan visi yang dimiliki organisasi harus relevan atau sesuai dengan kondisi organisasi. Pernyataan visi ini dikatakan relevan apabila dapat menjawab “ya” pada pertanyaan-pertanyaan: apakah tujuan organisasi ini bermanfaat, apakah waktunya sesuai, apakah sesuai dengan kebutuhan dan usaha organisasi, apakah organisasi merupakan pihak yang tepat, dan apakah

tujuan ini dapat diaplikasikan dalam keadaan lingkungan sosial-ekonomi dan teknikal saat ini.

5. *Time- Bound*

Pernyataan visi seharusnya dapat menjawab pertanyaan kapan tujuan tercapainya visi tersebut, dan apa yang dapat dilakukan organisasi setahun, atau sebulan dari sekarang.

2.3.1 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis SWOT adalah sebuah alat yang digunakan manajer untuk mengetahui kondisi internal organisasi yaitu kekuatan dan kelemahan organisasi dan faktor eksternal organisasi yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi. Peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal, di mana sebagian besar dari faktor-faktor yang terjadi ini adalah di luar kendali organisasi yang menunjuk pada tren yang terjadi di luar organisasi seperti peristiwa ekonomi, sosial, budaya, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi. Kondisi-kondisi tersebut dapat memberikan keuntungan maupun kerugian terhadap organisasi. Salah satu aspek utama dari manajemen strategis adalah bahwa organisasi perlu membuat perencanaan strategis untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal ini dan menghindari maupun meminimalisir kerugian dari ancaman eksternal.

Di sisi lain, kekuatan dan kelemahan internal merupakan faktor internal, aktivitas yang dapat dikendalikan oleh organisasi, yang mampu dijalankan dengan baik atau buruk, misalnya pemasaran, manajemen organisasi, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi organisasi. Untuk mengukur faktor-faktor internal ini dapat dilakukan dengan menghitung rasio-rasio tertentu, pengukuran kinerja, dan membandingkan dengan rata-rata industri yang sama.

2.4 Penerapan Strategi

Penerapan strategi merupakan implementasi hasil dari perumusan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini organisasi perlu membuat batasan, dan mengendalikan jalannya strategi agar sesuai dengan yang telah

direncanakan sebelumnya. Salah satu pengendalian atas strategi dapat dilakukan dengan menggunakan *levers of control* yang akan dibahas berikutnya.

2.4.1 Konsep Dasar

Dalam menerapkan strategi, akan dibahas terlebih dahulu konsep atau definisi dasar aspek yang akan dibahas berikutnya.

2.4.1.1 Pengendalian

Setiap organisasi harus memiliki sistem pengendalian, hal ini berfungsi untuk mengetahui dan memastikan belum atau sudahnya tujuan strategis organisasi dicapai. Anthony & Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa setiap sistem pengendalian memiliki setidaknya empat elemen:

1. *Detector or sensor*

Sebuah alat yang mengukur apa yang sebenarnya terjadi di dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. *Assessor*

Sebuah alat yang menentukan signifikansi perbandingan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

3. *Effector*

Seringkali disebut *feedback*; yang memberikan assessor masukan untuk mempertimbangkan apakah perubahan aktivitas organisasi diperlukan atau tidak.

4. *Communications network*

Sebuah alat yang mentransfer informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

2.4.1.2 Sistem

Anthony & Govindarajan (2007) mendefinisikan sistem sebagai satu set aktivitas atau cara yang sudah ditentukan untuk menyelesaikan suatu aktivitas. Sistem ini merupakan langkah-langkah yang memiliki irama, terkoordinasi, dan berulang yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Universitas Indonesia

2.4.1.3 Pengendalian Manajemen (*Management Control*)

Semakin besar skala organisasi dibutuhkan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang efektif untuk menetapkan tujuan, membuat keputusan strategis, dan mencapai tujuan organisasi. Tentunya, pengendalian manajemen yang dijalankan tersebut harus sesuai dengan strategi organisasi. Simons (2000) mengartikan pengukuran kinerja dan sistem pengendalian sebagai prosedur dan rutinitas formal yang dilakukan sesuai informasi yang dimiliki organisasi yang digunakan untuk menyesuaikan dan mengawasi jalannya aktivitas organisasi. Aspek penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut adalah yang pertama bahwa tujuan dari pengukuran kinerja dan sistem pengendalian adalah untuk menyampaikan informasi. Sistem ini berfokus pada data organisasi yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Aspek yang kedua adalah pengukuran kinerja dan sistem pengendalian merepresentasikan kegiatan rutin dan prosedur formal organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja dan sistem pengendalian juga digunakan untuk mengubah dan mengawasi jalannya kegiatan aktivitas perusahaan. Pengukuran kinerja dan sistem pengendalian dalam hal ini adalah secara khusus yang dilakukan oleh manager.

Definisi lain dari pengendalian manajemen adalah menurut Anthony & Govindarajan (2007) yaitu sebuah proses yang dilakukan manager untuk mempengaruhi karyawan lain dengan tujuan mengimplementasikan strategi organisasi. Beberapa aspek dari proses ini adalah:

- **Aktivitas Pengendalian Manajemen**

Terdapat beberapa aktivitas dalam pengendalian manajemen, termasuk di antaranya:

- Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
- Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- Mengkomunikasikan informasi.
- Mengevaluasi informasi
- Menentukan tindakan apa yang harus diambil oleh organisasi.

- Mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk merubah perilaku mereka.
- Keselarasan Tujuan
Keselarasan tujuan berarti tujuan dari anggota organisasi harus selaras dengan tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen harus didesain dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam setiap anggotanya.
- Alat Untuk Mengimplementasikan Strategi
Sistem pengendalian manajemen membantu manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan strategisnya. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen berfokus pada penjalanan strategi. Pengendalian manajemen hanya merupakan satu dari alat yang digunakan oleh manajer untuk mengimplementasikan strategi yang diinginkan.
- Tekanan Finansial dan Non-Finansial
Sistem pengendalian manajemen meliputi pengukuran kinerja finansial dan non-finansial. Dimensi finansial berfokus pada hasil moneter, seperti laba bersih, *return on equity*, dan lain-lain. Organisasi juga tentunya memiliki tujuan non-finansial.
- Bantuan Untuk Mengembangkan Strategi Baru
Tujuan dari adanya pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pengerjaan srategi yang telah dipilih. Dalam industri yang berada dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, informasi pengendalian manajemen dapat menyediakan basis pertimbangan untuk membuat strategi baru.

Dalam hal ini, definisi dari pengendalian manajemen akan dibedakan dari dua sistem lain yang juga membutuhkan perencanaan dan pengendalian, yaitu perumusan strategi dan pengendalian tugas. Pengendalian tugas merupakan proses untuk meyakinkan bahwa tugas-tugas tertentu telah terselesaikan secara efektif dan efisien.

2.4.1.4 Perbedaan Antara Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Tugas

Perbedaan antara pengendalian manajemen dan pengendalian tugas yang paling penting adalah bahwa pengendalian tugas bersifat ilmiah sedangkan pengendalian manajemen tidak akan pernah dapat disederhanakan menjadi sebuah ilmu. Secara definisi, pengendalian manajemen mencakup perilaku manajer, hal tersebut tidak dapat dijelaskan melalui persamaan. Dalam pengendalian manajemen, manajer melakukan interaksi dengan manajer lain, sedangkan dalam pengendalian tugas interaksi dilakukan antara manajer dengan non-manajer maupun bahkan dengan tanpa melibatkan manusia satupun. Fokus pada pengendalian manajemen adalah unit organisasi, sedangkan pada pengendalian tugas, fokus terletak pada tugas spesifik yang dilakukan oleh unit organisasi tersebut. Selain itu, pengendalian manajemen terkait dengan aktivitas manajer yang dilakukan secara luas dalam menentukan apa yang harus dilakukan dalam strategi secara umum, sedangkan pengendalian tugas terkait pada tugas tertentu di mana hanya membutuhkan sedikit maupun tidak perlu sama-sekali pertimbangan dari manajer.

2.4.1.5 Perbedaan Antara Pengendalian Manajemen dan Perumusan Strategi

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, pengendalian manajemen merupakan proses untuk mengimplementasikan strategi. Di sisi lain, perumusan strategi merupakan sebuah proses untuk menentukan strategi baru. Perbedaan yang paling utama dari sudut pandang desain sistem pada pengendalian manajemen dan perumusan strategi adalah bahwa perumusan strategi pada dasarnya tidak sistematis. Hal ini dikarenakan ancaman, peluang, dan ide-ide baru tidak muncul dalam jangka waktu yang reguler, sehingga keputusan strategis dapat dibuat kapanpun. Selain itu, analisis dari strategi yang diusulkan bervariasi sesuai dengan sifat strategi. Analisis strategi mencakup banyak penilaian, dan angka yang digunakan dalam proses tersebut biasanya adalah estimasi kasar. Hal ini berbeda dengan pengendalian manajemen yang mencakup serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diperkirakan menurut jadwal yang tetap dan estimasi yang dapat diandalkan. Proses pengendalian manajemen melibatkan

manajer dan karyawan dan pada semua level organisasi. Analisis usulan strategi, di sisi lain biasanya hanya melibatkan sedikit orang.

2.5 Levers of Control

Pengendalian bisnis strategi dapat dicapai dengan mengintegrasikan empat *levers of control* Simons (2000), yaitu *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Model ini dapat berjalan dengan baik ketika keempat *levers of control* tersebut saling melengkapi dan digunakan bersamaan.

2.5.1 Beliefs Systems

Kesuksesan organisasi tentunya merupakan hasil dari kerja keras seluruh karyawannya yang dilakukan dengan tepat sesuai dengan tujuan organisasi. Mereka harus membuat keputusan dan menyeimbangkan antara profit, pertumbuhan, pengendalian, dan konflik antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Untuk memastikan bahwa kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tujuan organisasi, para manajer harus memastikan terlebih dahulu bahwa karyawan memahami dan memiliki komitmen terhadap *core values* atau nilai-nilai inti yang dianut organisasi, prinsip dasar, dan arah dan tujuan organisasi didirikan. Pemahaman mengenai *core values* perusahaan merupakan hal mendasar, yang penting yang harus dipahami oleh seluruh karyawan. *Core values* ini dapat menjadi paduan organisasi dalam bertindak dan membuat prosedur-prosedur yang dijalankan organisasi. Pada organisasi yang berskala kecil, *core values* dapat dikomunikasikan secara langsung dan mudah secara informal. Akan tetapi, seiring semakin besarnya skala organisasi, akan sangat sulit melakukan hal ini. Oleh karena itu dibutuhkan cara formal untuk mengkomunikasikan *beliefs systems* ini. *Beliefs systems* merupakan sekumpulan definisi atau ketentuan organisasi yang dikomunikasikan oleh manajer senior secara formal dan secara sistematis memperkuat pemahaman karyawan mengenai nilai dasar, tujuan, dan arah organisasi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, *core values* ini biasanya tertuang dalam visi misi organisasi.

2.5.2 Boundary Systems

Dalam usaha karyawan menciptakan nilai dengan mencari peluang dan menciptakan inovasi baru, seringkali diiringi dengan risiko tertentu. Hal ini merupakan permasalahan yang dihadapi oleh manajer. Di satu sisi organisasi harus dapat menciptakan inovasi baru untuk dapat bertahan di pasar yang kompetitif, tetapi di sisi lain juga organisasi harus memperhatikan risiko yang dapat mengancam organisasi. Oleh karena itu dalam hal ini manajer harus membuat batasan-batasan, hingga sejauh mana tindakan yang dapat diambil oleh organisasi. Apa yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan. Membuat batasan mengenai apa yang seharusnya tidak dilakukan oleh karyawan lebih baik daripada dengan mendikte tindakan yang harus diambil oleh karyawannya, karena hal ini dapat menutup kreatifitas dan pencarian peluang oleh karyawan.

Untuk mengimplementasikan strategi, manajer yang efektif menginspirasi karyawannya untuk memaksimalkan usaha dan inovasinya dengan cara:

1. Membuat dan menyebarkan keyakinan dan misi.
2. Membuat tujuan yang menantang.
3. Menghubungkan insentif dengan pencapaian kerja karyawan.
4. Mendeklarasikan tindakan tertentu yang dibatasi agar karyawan dapat secara aman tetapi tetap kreatif dalam mengambil tindakan dalam hal tersebut.

2.5.2.1 Business Conduct Boundaries

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, *boundary systems* mengkomunikasikan risiko strategis yang harus dihindari. *Business conduct boundaries* adalah definisi dan metode yang digunakan untuk mengkomunikasikan standar perilaku bisnis yang harus dilakukan oleh seluruh karyawan (*codes of business conduct*).

Batasan-batasan ini biasanya diterapkan pada perilaku berikut:

1. Konflik kepentingan
2. Aktivitas yang berlawanan dengan hukum
3. Pengungkapan informasi rahasia perusahaan
4. Perdagangan sekuritas berdasarkan informasi yang non-publik
5. Melakukan pembayaran ilegal terhadap pihak pemerintah

Manajer dalam organisasi harus memastikan bahwa standar yang dikomunikasikan tersebut tidak memiliki ambiguitas terkait bagaimana karyawan harus bertindak atau merespon suatu hal untuk mencegah terjadinya kesalahpahaman di masa mendatang.

2.5.2.2 Strategic Boundaries

Strategic boundaries digunakan oleh manajer untuk menentukan arah organisasi dan secara implisit mendefinisikan posisi pasar yang diinginkan oleh organisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari terbuangnya sumber daya ke dalam berbagai aktivitas yang tidak sejalan dengan operasional organisasi. *Strategic boundaries* ini dapat dikatakan sebagai batasan yang jelas mendeskripsikan ranah bisnis organisasi.

2.5.3 Diagnostic Control Systems

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian strategi atau melakukan evaluasi atas strategi yang dijalankan oleh organisasi. Apakah terdapat penyimpangan yang tidak seharusnya, dan melakukan tinjauan ulang atas faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Masih menggunakan kerangka *levers of control*, penilaian strategi dapat dilakukan dengan menggunakan *diagnostic* dan *interactive control systems*.

Simons (2000) mendefinisikan *diagnostic control systems* sebagai sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk mengawasi *outcomes* dan mengoreksi deviasi dari standar kinerja yang telah sebelumnya ditetapkan.

Semua sistem informasi formal dapat digunakan secara diagnostik apabila hal-hal berikut memungkinkan untuk dilakukan:

1. Menetapkan tujuan di awal
2. Mengukur output
3. Menghitung *performance variance*
4. Menggunakan informasi *variance* tersebut sebagai *feedback* untuk memperbaiki kinerja agar sesuai dengan standard yang ditetapkan sebelumnya.

Beberapa pengukuran kinerja dan sistem pengendalian yang dapat digunakan secara diagnostik adalah:

- *Balanced scorecard*
- *Profit Plan*
- *Project monitoring systems*
- *Brand revenue/market share monitoring systems*
- *Human resource systems*
- *Standard cost-accounting systems*

Terdapat dua alasan utama mengapa manajer menggunakan sebuah sistem secara diagnostik, yaitu untuk mengimplementasikan strategi secara efektif, dan untuk menjaga perhatian manajemen yang langka.

Manajer terutama tertarik dalam memonitor *diagnostic control systems* yang melaporkan informasi mengenai *variance critical performance variables*. *Critical performance variable* merupakan faktor-faktor yang harus dicapai dan diimplementasikan dengan baik agar *intended strategy* dapat berjalan dengan sukses. *Diagnostic control systems* adalah alat pengawasan *top-down* dalam pengimplementasian strategi sebagai rencana (*strategy as a plan*). *Diagnostic control systems* menghubungkan strategi dengan target dan sasaran yang penting dan mengawasi implementasi strategi tersebut. Tanpa adanya *diagnostic control systems*, manajer tidak dapat mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi secara efektif di dalam suatu organisasi yang berskala besar. Mengingat pentingnya sistem ini untuk dijalankan oleh suatu organisasi, manajer harus

mampu mengidentifikasi dan menganalisis *critical performance variables*, tujuan yang sesuai, dan sistem *feedback*.

Manajer memiliki waktu yang terbatas, oleh karena itu, tidak semua hal dapat dilakukan dan diputuskan oleh manajer saja. Selain hal tersebut tidak akan efektif, hal tersebut juga dapat menurunkan kinerja manajer. Untuk itu, sebaiknya manajer menerima menerima *periodic exception reports* dari karyawannya, dibandingkan harus menghabiskan banyak waktu untuk mengawasi berbagai proses internal dan membandingkan hasil dengan target dan tujuan organisasi. Apabila terdapat penyimpangan yang cukup signifikan, manajer baru turun tangan dan memberikan perhatiannya terhadap hal tersebut, dan menginvestigasi penyebab penyimpangan tersebut dan melakukan tindakan perbaikan yang sesuai. Sedangkan apabila semuanya telah sesuai dengan standard, maka laporan tersebut dapat ditinjau dengan cepat dan manajer dapat beralih ke persoalan lain. Proses seperti ini disebut dengan *management by exception*.

2.5.3.1 Menggunakan *Diagnostic Control Systems* secara Efektif

Agar dapat menggunakan sistem pengendalian diagnostik secara efektif, manajer harus memastikan bahwa lima area berikut ini telah mendapatkan pemikiran yang matang:

1. *Setting and negotiating goals*

Manajer harus memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah sesuai dalam hal tujuan yang diinginkan (*desired direction*) dan tingkat pencapaian (*level of achievement*). *Critical performance goals* tidak perlu setiap tahun diubah, hanya sesekali, biasanya hanya satu kali dalam setahun. Apabila tujuan ini telah disusun dengan tepat, tidak dibutuhkan penyesuaian tambahan dan perhatian khusus terhadap tujuan tersebut. Manajer dapat mengawasi perkembangan pencapaiannya selama periode dengan meninjau *exception reports*.

2. *Aligning performance measures*

Pengukuran pengendalian diagnostik menegaskan rentang akuntabilitas, yaitu seberapa banyak variabel kinerja yang berada di bawah tanggung jawab

manajer. Oleh karena itu, apabila manajer ingin mengandalkan *diagnostic control system* agar mendapat kepastian bahwa strategi berjalan dengan tepat, mereka harus memastikan bahwa pengukuran kinerjanya benar-benar merefleksikan tujuan dan prioritas. Teknik seperti *balanced scorecard* penting untuk memastikan bahwa pengukuran berjalan lurus dengan strategi.

3. *Designing incentives*

Manajer dapat menggunakan sistem *incentives* untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan. Bonus, promosi, dan kenaikan gaji dapat dibuat tergantung pada kinerja karyawan yang dilaporkan *diagnostic control systems*. Hal ini disebut *performance based payment*. Sistem insentif memberikan motivasi ekstrinsik kepada karyawan sehingga manajer tidak perlu mengawasi aktivitas mereka sehari-hari untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai tujuan yang ditetapkan.

4. *Reviewing exception reports*

Dengan adanya *diagnostic control systems*, manajer dapat *mereview exception report* secara bulanan untuk mengetahui apakah implementasi strategi telah berjalan dengan baik. Apabila sistem pengukuran kinerja dan insentif telah didesain dengan baik dan terintegrasi, maka *review variance* dapat dilakukan dengan cepat dan efisien.

5. *Following up significant exceptions*

Ketika penyimpangan yang cukup signifikan muncul, manajer harus mengambil tindakan dengan cepat untuk memperbaiki segala sesuatu agar kembali ke jalur yang tepat. Manajer perlu mendiskusikan dengan karyawannya dalam hal ini untuk mengkonfirmasi apakah masalah ini telah diatasi dan diselesaikan atau belum. Karena, karyawan juga telah melakukan pengawasan hal yang sama karena kesamaan rentang akuntabilitas dengan manajernya.

2.5.3.2 Risiko dalam Menggunakan *Diagnostic Control Systems*

Terdapat risiko dalam menggunakan *diagnostic control systems* yang harus dihadapi oleh manajer:

1. *Measuring the wrong variables*

Apa yang diukur haruslah apa yang dikelola. *Diagnostic control systems* terkadang memberikan variabel pengukuran kinerja yang salah. Misalnya saat organisasi memberikan insentif berdasarkan jumlah barang yang terjual. Karyawan tersebut hanya akan berfokus bagaimana barang tersebut dapat terjual, tanpa memikirkan pelayanan yang diberikan. Padahal, pelayanan merupakan hal yang penting.

2. *Building slack into targets*

Saat performa merupakan fungsi dari pencapaian tujuan, karyawan akan meningkatkan probabilitas dalam mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara melakukannya adalah karyawan akan menetapkan tujuan yang mudah dan tidak menantang. Kalau hal demikian terjadi, karyawan dapat menciptakan *slack* terhadap target kinerja mereka. Untuk itu, manajer harus memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah menantang dan insentif yang diberikan telah sesuai.

3. *Gaming the systems*

Bonus yang dikaitkan dengan pengukuran diagnostik, seperti target profit atau target kinerja tertentu, akan menghasilkan kreatifitas karyawan. Karyawan akan bekerja keras untuk mencapai target kinerja mereka. Akan tetapi, target kinerja karyawan yang terus meningkat tersebut terkadang tidak membantu pencapaian tujuan atau strategi organisasi.

4. Distorsi lain

Terkait dengan penerapan *diagnostic control systems*, risiko lain yang mungkin terjadi adalah manajer atau karyawan melakukan *smoothing* atau mempengaruhi pencatatan transaksi agar kinerja mereka terlihat lebih baik. Misalnya dengan memindahkan pendapatan periode ini ke periode depan karena periode ini pencapaian kinerjanya telah cukup bagus dan mencapai standar. Hal ini dilakukan agar di periode berikutnya kinerjanya akan baik. Selain itu terdapat *biasing* yaitu ketika manajer membiaskan informasi ketika mereka hanya melaporkan informasi yang baik, sedangkan informasi yang tidak baik cenderung disembunyikan. Selain itu, yang terakhir adalah

kemungkinan terjadinya tindakan ilegal demi mencapai target yang telah ditetapkan.

2.5.4 Interactive Control Systems

Dengan menggunakan *diagnostic control system* yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya, sebuah organisasi dapat secara efektif menjalankan organisasi secara otomatis. Apabila tujuan dan pengukuran telah sesuai disusun, organisasi dapat berfokus pada pencapaian tujuan utama dan strategi utama organisasi. Akan tetapi, dalam kenyataannya, *strategic uncertainties* dapat terjadi kapanpun tanpa dapat diprediksi oleh manajemen. Untuk itu, *interactive control system* digunakan dalam hal ini, yaitu untuk dapat mencari dan mengidentifikasi perubahan yang muncul, kemudian menginformasikannya agar informasi tersebut dapat dikumpulkan dan dianalisa sehingga organisasi dapat mengantisipasi dan memperkirakan dampak yang akan terjadi. Dari perkiraan perubahan tersebut, perencanaan disesuaikan dan dibuat persiapan untuk menyikapi perubahan tersebut, baik yang bersifat peluang, maupun ancaman.

Strategic uncertainty merupakan peluang atau ancaman yang tidak dapat diprediksi dan dapat mengakibatkan asumsi yang mendasari strategi bisnis saat ini tidak sesuai lagi. Ketidakpastian ini muncul dari akibat adanya perbedaan antara informasi yang dibutuhkan organisasi dengan nilai informasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Simons (2000) mendefinisikan *interactive control system* sebagai sebuah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri mereka secara personal dalam memutuskan kegiatan apa yang akan dilakukan oleh bawahan mereka. *Interactive control system* digunakan oleh manajer untuk menyediakan informasi kepada seluruh lapisan karyawan dalam organisasi.

2.5.4.1 Design Features of Interactive Control Systems

Jenis sistem pengendalian apapun dapat digunakan secara interaktif oleh manajer apabila memenuhi syarat tertentu. Terdapat lima jenis sistem

pengendalian yang dapat digunakan secara interaktif berdasarkan strategi bisnis dan ketidakpastian strategik yang unik yaitu:

1. *Profit planning systems* digunakan secara interaktif pada organisasi dengan *strategic uncertainties* terkait dengan pengembangan dan perlindungan pasar dan produk baru.
2. *Project management systems* yang melaporkan informasi mengenai penemuan dan integrasi dari teknologi baru, digunakan secara interaktif di mana *strategic uncertainties* terkait dengan perubahan pada teknologi baru.
3. *Brand revenue budgets* yang melaporkan pendapatan, pangsa pasar, dan pengiriman barang berdasarkan merek produk digunakan secara interaktif saat *strategic uncertainties* terkait dengan peningkatan daya tarik produk-produk yang telah berada pada fase *mature*.
4. *Intelligence systems* yang melaporkan informasi mengenai sosial, politik, dan isu teknis digunakan secara interaktif saat adanya *strategic uncertainties* yang signifikan terkait dengan perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah.
5. *Human resource systems* yang melaporkan informasi mengenai keahlian manusia digunakan secara interaktif saat *strategic uncertainties* terkait dengan akuisisi keahlian baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang kompetitif.

Terdapat empat kriteria yang harus dipenuhi agar sistem dapat digunakan sebagai sistem pengendalian yang interaktif, yaitu:

- Informasi yang terkandung dalam *interactive control system* harus sederhana agar mudah dimengerti.
- *Interactive control system* harus menyediakan informasi mengenai *strategic uncertainties*.
- *Interactive control system* harus digunakan oleh para manajer pada berbagai level di organisasi.
- *Interactive control system* harus dapat menghasilkan rencana baru.

Untuk memilih sistem yang akan digunakan secara interaktif dapat dilakukan dengan menganalisis faktor yang mempengaruhi keputusan manager dalam

memilihnya. Setidaknya terdapat empat faktor yang mempengaruhi keputusan manajer dalam memilih sistem:

1. Ketergantungan teknologi
2. Regulasi
3. Kompleksitas penciptaan nilai
4. Kemudahan respon strategi

2.5.5 Menggunakan Model *Levers of Control* untuk Menjalankan Strategi

Strategi bisnis dalam organisasi setidaknya dapat dibedakan menjadi tiga. *Intended strategies* adalah rencana strategi yang ingin dijalankan oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi, strategi ini direncanakan berdasarkan analisis atas kapabilitas organisasi dan *competitive advantage* organisasi. *Emergent strategies* adalah strategi yang secara spontan diambil oleh organisasi, atas respon dari adanya ancaman dan peluang baru yang tidak dapat diprediksi. Strategi ini adalah strategi yang tidak terencana. *Realized strategies* adalah *outcome* dari kedua strategi tersebut, yaitu strategi yang sebenarnya dijalankan oleh organisasi. Strategi ini merupakan kombinasi dari *intended* dan *emergent strategies*. Dalam menjalankan strategi tersebut, diperlukan adanya pengendalian dan sistem pengendalian yang diterapkan oleh organisasi.

Beliefs systems menginspirasi *intended* dan *emergent strategy*. Dengan adanya sistem ini, karyawan termotivasi untuk terus mencari peluang dan mencapai misi keseluruhan organisasi. Sistem ini terkait dengan strategi sebagai suatu perspektif. Tujuannya adalah untuk menumbuhkan keinginan dari karyawan organisasi untuk merasa menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi bagi organisasi.

Boundary system memastikan bahwa *realized strategy* dijalankan sesuai dengan standar yang dapat ditoleransi. Dengan memastikan aktivitas bisnis ini dijalankan pada pasar yang telah ditentukan dan pada level risiko yang dapat ditoleransi, sistem ini terkait dengan strategi sebagai sebuah posisi. Tanpa adanya *boundary sistem*, proses inovasi pencarian peluang organisasi akan dapat menghabiskan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Diagnostic control system merupakan alat pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengubah *intended strategy* menjadi *realized strategy*. Sistem ini berfokus pada pencapaian tujuan organisasi dan individual di dalam organisasi tersebut. Sistem ini terkait dengan strategi sebagai rencana. Dengan sistem ini, manajer dapat mengukur *outcomes* dan membandingkan hasilnya dengan tujuan dan strategi awal organisasi. Tanpa adanya *diagnostic control system*, manajer tidak dapat mengetahui apakah *intended strategies* telah dicapai atau belum.

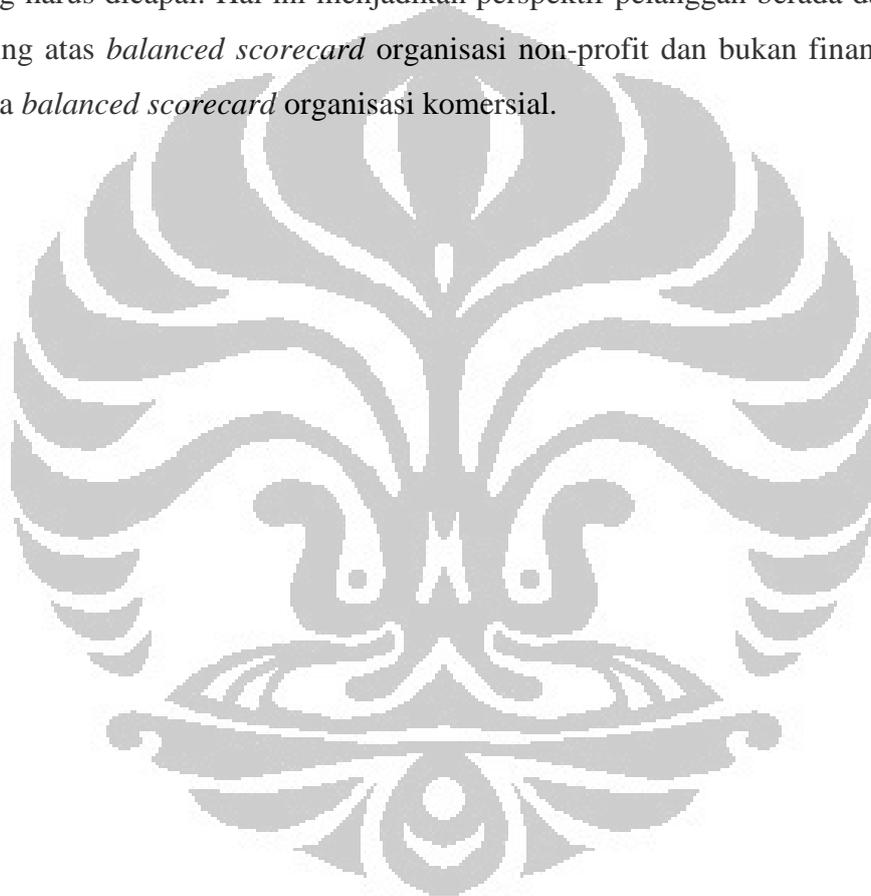
Interactive control system merupakan alat yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi proses pencarian peluang yang dapat menghasilkan dijalankannya *emergent strategy*. Sistem ini terkait dengan strategi sebagai pola aktivitas yang dilakukan organisasi. Sistem pengendalian ini digunakan untuk menghadapi situasi dan kejadian yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya yang mempengaruhi organisasi.

2.6 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan teknik untuk mengevaluasi dan pengendalian strategi yang pertama kali dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada 1992. *Balanced scorecard* ini berfungsi sebagai alat yang dapat mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan yang harus dicapai organisasi berdasarkan *intangible capabilities* dan inovasi organisasi. *Balanced scorecard* juga mentranslasikan misi dan strategi organisasi ke dalam sasaran-sasaran dan tahap-tahapnya. *Balanced scorecard* dikategorikan menjadi 4 perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, organisasi harus mengevaluasi strategi dan menetapkan tujuan di luar faktor finansial. Hal tersebut merupakan prinsip utama *balanced scorecard*, yaitu faktor seperti *internal business process* dan *learning and growth* merupakan hal yang tak kalah penting dibandingkan dengan faktor finansial. Di dalam *balanced scorecard*, seluruh tujuan utama organisasi dan dimensi waktu terkait rencana tercapainya tujuan tersebut, penanggung jawab utama, dan departemen setiap tujuan akan

diperlihatkan ke dalam bagan yang komprehensif. Bentuk dasar *balanced scorecard* yang dimiliki tiap organisasi dapat berbeda-beda.

Pada organisasi non-profit, terdapat pengukuran kinerja yang berbeda dari organisasi komersial. Pengukuran kinerja organisasi non-profit biasanya ditentukan dari akuntabilitas keuangannya, program yang dijalankan, kepuasan pelanggan, dan sebagainya. Niven (2003) menyebutkan bahwa, dalam *balanced scorecard* pada organisasi non-profit, misi organisasi berada dalam puncak utama yang harus dicapai. Hal ini menjadikan perspektif pelanggan berada dalam posisi paling atas *balanced scorecard* organisasi non-profit dan bukan finansial seperti pada *balanced scorecard* organisasi komersial.



BAB 3

GAMBARAN ORGANISASI

3.1 Sejarah Organisasi dan Gambaran Umum

SEAMEO (*Southeast Asian Ministers of Education Organization*) merupakan organisasi internasional hasil kerjasama negara-negara di Asia Tenggara untuk memajukan kerjasama dalam bidang pendidikan, sains, dan budaya yang berpusat di Bangkok, Thailand. Organisasi ini didirikan berdasarkan SEAMEO *Charter* yang ditandatangani oleh tujuh negara di Asia Tenggara pada 1965. Negara-negara yang merupakan anggota SEAMEO adalah Brunei Darusalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippina, Singapura, Timor-Leste, Thailand dan Vietnam. Saat ini, terdapat dua puluh pusat penelitian dalam berbagai bidang pendidikan, sains, dan budaya yang berada di bawah organisasi SEAMEO yang bertempat tersebar di negara-negara Asia Tenggara.

SEAMEO Biotrop merupakan salah satu pusat penelitian yang berada di bawah organisasi SEAMEO yang berfokus pada biologi tropikal. Organisasi ini didirikan pada 6 Februari 1968 dan berlokasi di Bogor, Indonesia. Aktivitasnya melingkupi pengembangan identifikasi, analisis, dan solusi maupun alternatif atas berbagai permasalahan biologikal bagi negara-negara anggota SEAMEO, terutama yang terkait pada keberlanjutan pengembangan ekosistem tropikal. Penelitian yang dilakukan terkait dengan hal ini adalah kehutanan, perikanan, agrikultur, hewan, biodiversiti, bioteknologi, produk alam, lingkungan, mikroorganisme, *biosistematic*, *biofuel*, dan area lain yang terkait biologi tropikal.

Visi

“A Leading Centre in enriching and promoting the real values of tropical biology in Southeast Asia”

Misi

“To provide scientific knowledge and capacity building in conserving and managing tropical biology sustainably for the well-being of communities and the environment of Southeast Asia”

3.2 Tujuan Utama

Tujuan dari adanya organisasi ini adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi berbasis sains yang memungkinkan komunitas dan institusi mengetahui permasalahan penting terkait permasalahan biologikal dan mendapatkan keuntungan dari nilai dan penggunaan berkelanjutan dari sumber daya biologi tropikal regional.
2. Memperkuat kapasitas individual dan institusional atas pengetahuan terbaru dan praktik yang tepat dalam biologi tropikal.
3. Menyediakan akses yang sama untuk menyatukan informasi dalam biologi tropikal, untuk mengembangkan pengetahuan, praktik, dan peraturan.
4. Memfasilitasi kerjasama dan pengembangan yang efektif untuk penggunaan berlanjut dan pembagian yang setara atas keuntungan dari sumber daya biologi tropikal.
5. Pengembangan manajemen organisasional dan efisiensi penggunaan maksimal atas sumber daya dan menyediakan jasa pengiriman yang efektif terhadap klien dan rekan.

3.3 *Strategic Objectives* SEAMEO Biotrop

Di dalam dokumen 9th *Five-Year Development Plan* periode 2012-2017 SEAMEO Biotrop, tercantum *strategic objectives*, yaitu strategi yang akan dijalankan oleh organisasi selama lima tahun yang dibuat mengacu terhadap tujuan Biotrop tersebut. *Strategic objectives* ini terbagi ke dalam empat tema operasional yang masing-masing *strategic objectives*-nya dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Strategic Objectives SEAMEO Biotrop

No	Central Strategy Statements
Operational Theme 1: Regional Leadership and Visibility	
1	Lead efforts in mainstreaming tropical biology issues and concerns, and its multifunctional roles in national development planning
2	Enhance SEAMEO BIOTROP's responsiveness to critical and emerging environmental and development issues and concerns in the region
3	Promote greater public awareness of SEAMEO BIOTROP's programs and activities
Operational Theme 2: Regional Program Relevance and Impact	
1	Implement high quality, cutting-edge, ecosystems-based and development oriented research and training in tropical biology
2	Establish innovative and practical approaches and tools for the application of Centre research outputs for policymaking and development
3	Provide a framework for sharing updated information, best practices, and lessons learned on the uses of tropical biology for development and tropical biology-related issues and concerns in the region
Operational Theme 3: Strategic Regional Alliances and Functional Linkages	
1	Strengthen link with host institution and establish strategic alliances with relevant national, regional, and international organizations
2	Promote greater interactions among tropical biology scientists, social scientists, and policymakers for optimal use of results of tropical biology and related researches in development work
3	Intensify collaboration with SEAMEO centres , associate member countries and affiliate members, and the business sector to generate and share funds and other resources for tropical biology development

Sumber: SEAMEO Biotrop 9th Five-Year Development Plan

Tabel 3.1 Strategic Objectives SEAMEO Biotrop (Lanjutan)

No	Central Strategy Statements
	Operational Theme 4: Management Excellence and Operational Efficiency
1	Operate a functional and streamlined organizational structure
2	Institutionalize regular internal performance monitoring and external program and management reviews
3	Establish effective and efficient mechanism to enhance core and specialized competencies of staff members
4	Institute innovative and effective resource generations and management mechanisms toward sustainable Centre operations and program implementation

Sumber: SEAMEO Biotrop 9th Five-Year Development Plan

Strategic objectives tersebut kemudian dirinci ke dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan yang menguraikan kegiatan dan program yang akan dilaksanakan selama satu tahun oleh setiap unit beserta kebutuhan anggarannya. SEAMEO Biotrop mempunyai sistem dan prosedur dalam penyusunan, penetapan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi program kegiatan.

3.4 Program-Program SEAMEO Biotrop

Sesuai dengan misinya yaitu untuk menyediakan pengetahuan masyarakat dan komunitas mengenai lingkungan, SEAMEO Biotrop memiliki berbagai program dalam aktivitasnya, antara lain adalah:

3.4.1 Bioresources Management Centre (BrMC)

Bioresources Management Centre (BrMC) adalah unit independen yang berada di bawah SEAMEO Biotrop. Tujuan dari adanya pusat ini adalah untuk mengembangkan hasil penelitian menjadi produk dan teknologi yang dapat secara langsung diaplikasikan pada skala luas. Produk dari BrMC ini adalah antara lain berupa bibit tanaman kehutanan dan holtikultur yang didapatkan dengan teknik

Universitas Indonesia

kultur jaringan. BrMC juga memproduksi *nuresery blocks*, *laminar-flow cabiner*, *autoclave for tissue culture lab*, dan kontrol sistem dan pengaturan suhu untuk irigasi. Selain itu, BrMC juga melakukan program pelatihan jangka pendek seperti teknik kultur jaringan, pembibitan, serta melakukan kerja sama dengan unit-unit lain di SEAMEO Biotrop dalam pertanian organik. BrMC juga menerima magang bagi yang ingin mengembangkan pertanian melalui teknik kultur jaringan.

3.4.2 *International Post Graduate Study Programme in Information Technology for Natural Resources Management (MSc in IT for NRM)*

Dengan afiliasinya dengan Institut Pertanian Bogor (IPB), pada tahun 1998 SEAMEO Biotrop mendirikan *International Post Graduate Study Programme in Information Technology for Natural Resources Management (MSc in IT for NRM)*. Program ini merupakan program master kelas internasional Institut Pertanian Bogor (IPB) di bawah Fakultas Matematika dan Ilmu Alam yang kegiatan akademiknya diadakan di SEAMEO Biotrop. Aspek-aspek manajemen dari program studi ini dievaluasi oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Mahasiswa yang mengikuti program ini banyak berasal dari dalam negeri maupun dari negara-negara anggota SEAMEO lainnya.

Program Studi ini mengintegrasikan GIS, *remote sensing*, simulasi pemodelan dan sistem pendukung keputusan untuk perencanaan dan pemeliharaan sumber daya alam. Kegiatan Akademik dilakukan di kampus SEAMEO Biotrop. Terdapat empat mata kuliah inti utama (mayor) dan beberapa kelas elektif (minor). Siswa disarankan untuk mengambil mata kuliah minor yang relevan dengan latar belakang pendidikan mereka sebelumnya. Tujuan utama dari program ini adalah untuk memberikan pemahaman dengan pendekatan kuantitatif untuk memungkinkan pengembangan sistem pendukung keputusan yang dapat diandalkan untuk pengelolaan sumber daya alam.

3.4.3 *Community Development (Comdev)*

Comdev merupakan salah satu program peduli terhadap masyarakat yang diadakan Biotrop. Program ini memberi pelatihan teknik terapan dalam bidang tertentu seperti proses produksi dan manajemen sumberdaya kepada warga

Universitas Indonesia

masyarakat. Kegiatan yang dilakukannya antara lain memberikan pelatihan dalam bidang teknik terapan melalui cara terstruktur dan magang kerja, bekerja sama dengan pihak ketiga untuk membangun jejaring dan fasilitas lapangan pendidikan masyarakat, dan menyelenggarakan demonstrasi penerapan teknologi kepada masyarakat.

Tujuan program ini adalah:

1. Memperkenalkan teknologi berbasis biologi yang tepat kepada masyarakat yang ingin meningkatkan kompetensi memperoleh akses ekonomi yang lebih baik.
2. Memotivasi masyarakat agar mampu meningkatkan kemandiriannya dengan melalui penggunaan teknologi yang tepat guna.
3. Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat akan teknologi terapan sehingga akses ekonomi yang lebih baik dapat dicapai.

Sejauh ini karena program ini masih merupakan program baru, masih dibutuhkan penyempurnaan dalam pelaksanaannya. Beberapa contoh usaha yang telah dapat dilakukan oleh beberapa peserta pelatihan ini antara lain adalah:

1. Peserta pelatihan budidaya *sorghum* 2010 telah membentuk kelembagaan yang berupa forum komunikasi petani *sorghum*. Peserta yang berasal dari Kecamatan Simpenan (Kabupaten Sukabumi) telah membangun kebun *sorghum* sebagai tanaman tumpang sari dengan tanaman jati. Perintisan pembangunan kebun *sorghum* selama satu tahun telah dapat melibatkan 15 warga sekitar sebagai mitra pengembangan usaha ini. Hingga saat ini komunikasi dan konsultasi dengan pakar dari SEAMEO Biotrop terus dilakukan. Dalam kurun waktu yang masih sangat muda telah menerima permintaan produk asal tanaman *sorghum* begitu besar dan merasa beum dapat memenuhinya.
2. Salah satu peserta pelatihan budidaya jamur tiram telah memulai menjalankan usaha produktif dan telah melibatkan beberapa warga sekitar untuk belajar usaha produksi kripik jamur.

3. Seorang peserta magang kerja produksi media tanam (*baglog*) jamur tiram di Bogor telah menjalankan usaha budidaya jamur tiram dengan melibatkan beberapa tenaga kerja sekitar.
4. Salah satu peserta pelatihan telah memulai usaha lele. Sebagian produksi yang tidak terjual, dikirimkan ke SEAMEO Biotrop untuk dipasarkan.
5. Pembangunan fasilitas pendidikan masyarakat “*ComdevCenter*” di kawasan KIIC, Karawang telah menjadi contoh sebagian keberhasilan program Comdev SEAMEO Biotrop.
6. Kehadiran warga masyarakat ke unit-unit pengembangan dari waktu ke waktu semakin banyak. Mereka datang atas keinginannya sendiri untuk berkonsultasi dalam bidang-bidang tertentu.

3.4.4 BIOTROP *Training and Information Centre* (BTIC)

BIOTROP *Training and Information Centre* (BTIC) merupakan salah satu unit dari SEAMEO Biotrop yang menyediakan pelatihan dan penyebaran informasi terkait sumber daya alam dan manajemen lingkungan yang mencakup kehutanan, agrikultur dan kelautan, dan pengembangan sumber daya manusia.

3.5 Sumber Dana

SEAMEO Biotrop merupakan organisasi nirlaba yang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya mendapat dana bantuan dari tiga sumber utama yaitu pemerintah Indonesia, dana SEAMEO, dan dari institusi rekanan baik nasional maupun internasional.

3.6 Fasilitas

Untuk mendukung penelitian, terdapat fasilitas yang disediakan di lokasi pusat penelitian antara lain laboratorium penelitian, perpustakaan, asrama, ruang kelas, ruang konferensi, rumah kaca, dan lapangan tempat eksperimen. Laboratorium penelitian terdiri dari lima lab yaitu laboratorium mikrobiologi, *remote sensing*, *entomology*, *aquatic*, dan laboratorium umum.

3.7 Proyek-proyek

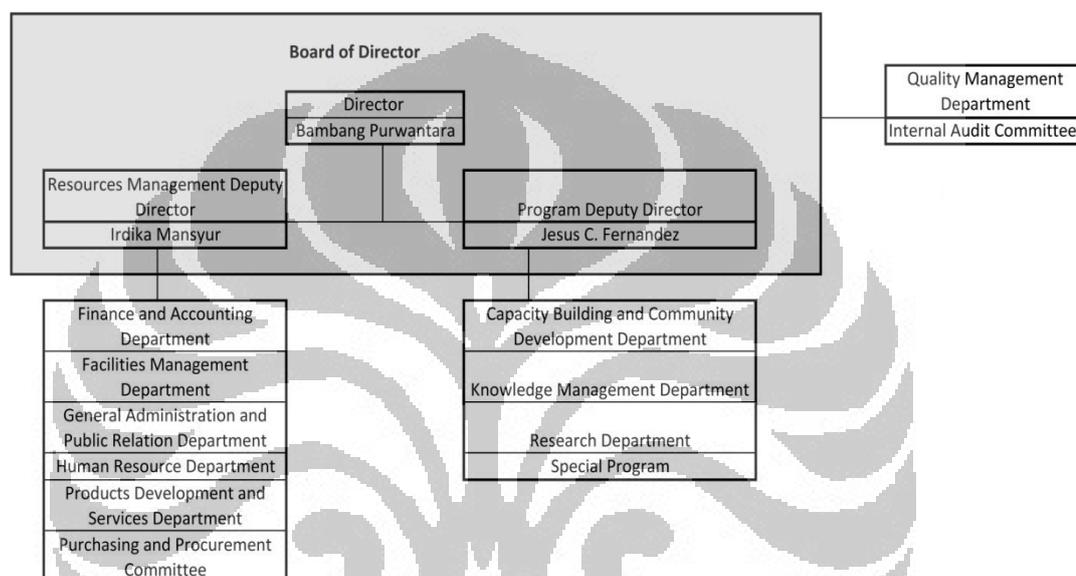
- *Program frameworks for the control and management of invasive alien plant species (IAPS) in 3 Indonesian National Parks (i.e., Gunung Gede-Pangrango, Bukit Barisan Selatan and Baluran)*
- *Reference book and web-based database on Invasive Alien Plant Species (IAPS) in Indonesia and IAPS Quarantine database for the Indonesian Agriculture Quarantine Agency of the Ministry of Agriculture which are accessible for international use.*
- *Reference book on “A Guide to Liverworts and Hornworts of Java”, authored by Prof. S. R. Gradstein, containing identification keys, illustrations and glossary of terms based on the compilation of fieldwork outputs and literature searches by the author, Biotrop lead scientist, and participants of the Centre’s biannual training courses in Briology and Lichenology.*
- *Technologies enhancing sorghum as a commodity for food, feed, fuel, and industry purposes including techniques to improve its postharvest shelflife from insect pests and spoilage fungi.*
- *Clones of sengon (*Paraserianthes falcataria*) tree resistant to stem borer and agarwood tree species (i.e., genus *Aquilaria*) responsive to *Fusarium* and *Acremonium* induction for community forestry plantation.*
- *Protocols for the development and application of molecular markers and microsatellites for fast growing tree species (i.e., *Paraserianthes falcataria*, *Pinus merkusii*) and agarwood tree (i.e., genus *Aquilaria* and *Gyrinops*)*
- *Protocols for micropropagation and embryogenesis of agarwood tree species (i.e., genus *Aquilaria* and *Gyrinops*), Matoa (*Pometia pinnata*), and Sengon.*
- *Protocols for agarwood induction, both in vivo and in vitro.*
- *Postharvest assessments on aflatoxin B1 contamination of peanut, sorghum and milled rice in various distribution chains in West and Central Java, Indonesia.*
- *Protocols for micropropagation of some high values trees species (i.e., *Tectona grandis*, *Anthocephalus cadamba*, and *Anthocephalus macrophyllus*),*

ornamental plants (i.e., genus Caladium, Alocasia, Aglaonema, Anthurium) and tuber crop (Colocasia esculenta var. antiquorum)

- *Rehabilitation of ex-mining sites and biodiversity conservation of indigenous and exotic tree species in selected industrial sites in Indonesia.*

3.8 Struktur Organisasi

Struktur organisasi SEAMEO Biotrop digambarkan pada gambar di bawah ini:



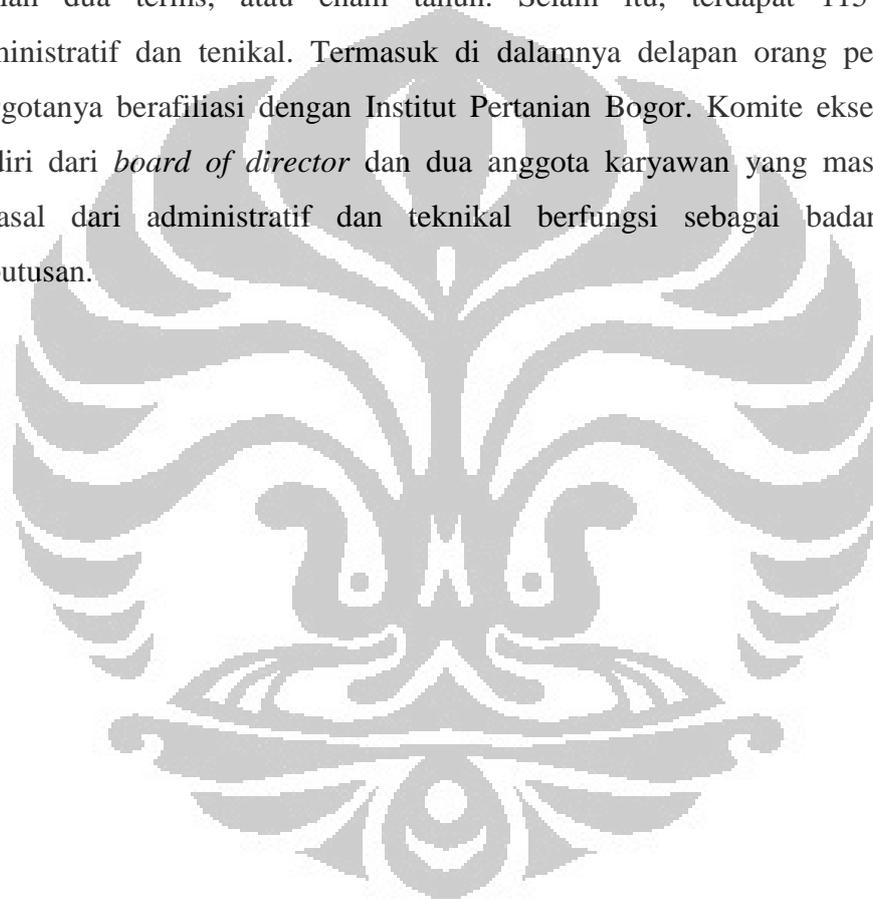
Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Sumber: *Website* SEAMEO Biotrop

Setiap pusat penelitian memiliki *Governing Board* yang anggotanya terdiri dari pejabat resmi institusi pendidikan dari setiap negara anggota, yang memiliki keahlian di bidangnya masing-masing. Anggotanya ini dipilih oleh menteri pendidikan dari negara anggota SEAMEO lainnya untuk masa jabatan dua tahun. *Governing Board* ini bertugas untuk mengawasi dan memastikan bahwa pelaksanaan program organisasi dan sistem manajemen organisasi dilakukan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan. Setiap tahunnya secara berkala diadakan pertemuan di antara *governing board* ini untuk saling mendiskusikan hasil penilaian atas setiap organisasi SEAMEO.

Universitas Indonesia

Setiap pusat penelitian juga memiliki seorang direktur dan dua orang deputy direktur, yaitu deputy direktur manajemen sumber daya dan deputy direktur program. *Board of Director* ini berfokus pada pengimplementasian tujuan lima tahunan dan operasional sehari-hari. Posisi direktur dan deputy direktur manajemen sumber daya ini diisi oleh orang lokal dari negara tempat setiap pusat penelitian berdiri. Sedangkan untuk deputy direktur program direkrut dari negara anggota SEAMEO lainnya. Masa jabatan paling lama *Board of Director* ini adalah dua terms, atau enam tahun. Selain itu, terdapat 115 karyawan administratif dan tenikal. Termasuk di dalamnya delapan orang peneliti yang anggotanya berafiliasi dengan Institut Pertanian Bogor. Komite eksekutif, yang terdiri dari *board of director* dan dua anggota karyawan yang masing-masing berasal dari administratif dan teknikal berfungsi sebagai badan pembuat keputusan.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis *Beliefs* dan *Boundary Systems*

Analisis pada *beliefs* dan *boundary system* ini akan digabungkan karena adanya keterkaitan yang erat antara kedua sistem ini. *Boundary systems* merupakan hal yang penting agar kegiatan aktivitas organisasi tidak melenceng dari tujuan yang seharusnya dicapai. Dengan memberikan batasan-batasan yang jelas, anggota organisasi dapat bebas berinovasi dan menggunakan sistem ini sebagai acuan bertindak dan pengambilan keputusan. Pada bagian ini akan dianalisis *boundary systems* yang diterapkan oleh Biotrop dan kemudian dilakukan analisis antara *boundary systems* tersebut dengan *core values*.

Beliefs systems yang dianut oleh Biotrop tertulis dalam dokumen *Five Year Development Plan (FYDP) 2012-2017* yang menjabarkan visi misi serta nilai-nilai organisasi. Analisis pertama dilakukan dengan menjabarkan isi dari misi, *core values*, serta kebijakan dan pedoman yang dianut oleh organisasi. Selain itu juga akan dianalisis metode penyampaian *core values* dan misi organisasi kepada seluruh anggota. Metode penyampaian *core values* dan visi misi ini harus dilakukan seefektif dan seefisien mungkin sehingga seluruh anggotanya mengetahui hal ini. Bagaimana organisasi dapat mengkomunikasikan nilai-nilai yang dianutnya kepada segenap karyawannya bukanlah hal yang mudah. Terutama bagi organisasi yang berskala besar. Pemahaman mengenai nilai organisasi ini sangat penting mengingat hal tersebut merupakan hal yang menjadi landasan dan acuan perilaku anggota organisasi.

4.1.1 Analisis Pernyataan Misi

Pernyataan misi Biotrop seperti telah disebutkan dalam Bab 3 yaitu “*To provide scientific knowledge and capacity building in conserving and managing tropical biology sustainably for the well-being of communities and the environment of Southeast Asia.*”

Sesuai karakteristik isi pernyataan misi menurut David (2009), pernyataan misi Biotrop telah cukup menjelaskan penciptaan dan pertimbangan tujuan dan

strategi alternatif dan cakupan yang luas agar dapat menggabungkan perbedaan di antara *stakeholders*-nya dengan baik. Pernyataan misi Biotrop menyatakan bahwa tujuannya adalah untuk memberikan pengetahuan ilmiah dan membangun kekuatan. Selain itu dijelaskan pula lingkungan dan komunitas di Asia Tenggara sebagai *stakeholders* Biotrop. Hal ini dapat dikatakan cukup mengingat kondisi organisasi yang memang bertujuan menghasilkan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat dan pemerintah, yang juga merupakan pengguna jasa. Karakteristik yang kedua yaitu orientasi konsumen pun telah terpenuhi dalam pernyataan misi Biotrop telah dijelaskan bahwa organisasi menekankan fokus terhadap kesejahteraan konsumennya yang dalam hal ini masyarakat. Karakteristik ketiga yaitu kebijakan sosial juga telah dinyatakan dalam pernyataan misi Biotrop. Pernyataan misi Biotrop secara jelas telah mengungkapkan tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat yaitu menghasilkan penelitian guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Definisi, cita-cita, dan perbedaannya dengan organisasi lain, yang sesuai dengan pernyataan misi menurut McGinnis, telah tercantum dengan cukup jelas dan mudah dipahami. Analisis ketiga karakteristik menurut David terpenuhi oleh Biotrop dikarenakan oleh sifat Biotrop itu sendiri yang merupakan organisasi nirlaba di bidang penelitian lingkungan dan kesejahteraan sosial yang dikelola oleh masyarakat. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut dengan menggunakan lima komponen misi yang efektif menurut Niven (2003).

1. Jelas dan sederhana

Pernyataan misi Biotrop dinilai telah cukup baik dan telah menjelaskan alasan mengapa organisasi ini didirikan. Pernyataan misi ini dapat dikatakan cukup komprehensif karena tidak terlalu panjang yaitu tidak melebihi 250 kata.

2. Tetapi tidak terlalu sederhana

Pernyataan misi Biotrop memiliki cakupan yang relatif luas, telah mengidentifikasi produk organisasi, dan telah menunjukkan tanggung jawab dan tujuan organisasi terhadap lingkungan dan sosial masyarakat. Selain itu, telah tercantum dengan jelas siapa yang menjadi konsumen organisasi. Konsumen dalam hal ini adalah pihak-pihak yang membutuhkan informasi

penelitian, baik masyarakat sekitar, pemerintah, maupun pihak eksternal lain. Konsumen yang disebutkan di dalam pernyataan misi Biotrop yaitu komunitas dan masyarakat di Asia tenggara telah cukup luas dan menyangkut semua pihak yang berkepentingan

3. Menginspirasi adanya perubahan

Pernyataan misi Biotrop dapat dikatakan menginspirasi. Terlebih karena juga menyebutkan aspek peningkatan lingkungan yang dapat membuat anggota organisasi ingin ikut berkontribusi membawa perubahan.

4. Berlaku dalam jangka panjang

Seperti yang telah dijelaskan di dalam Bab 2, pernyataan misi harus dapat bertahan selama hingga ratusan tahun. Pernyataan misi Biotrop dalam hal ini telah memenuhi aspek tersebut. Tujuan yang disebutkan dalam misi organisasi yang menyangkut peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pelestarian lingkungan merupakan aspek yang terus berubah dan berkembang seiring berjalannya waktu.

5. Mudah dimengerti dan dikomunikasikan

Pernyataan misi Biotrop telah memenuhi hal ini. Pernyataan misi tersebut menggunakan bahasa yang sederhana dan tidak berbelit-belit sehingga dapat dengan mudah dipahami oleh anggota organisasi dan dikomunikasikan.

Melihat analisis yang dijelaskan tersebut, maka secara garis besar, pernyataan misi Biotrop dapat dikatakan cukup baik. Aspek penting yang seharusnya dimiliki dan terkandung dalam pernyataan misi yang baik telah secara umum dimiliki oleh pernyataan misi Biotrop.

4.1.2 Analisis *Strategic Boundaries*

Strategic boundaries adalah untuk memastikan bahwa ide maupun inisiatif yang dilakukan oleh karyawan organisasi sejalan dengan misi dan tujuan utama organisasi. Dengan begitu, karyawan dapat berinovasi tetapi tetap pada ranah relevan. Misi utama Biotrop adalah yang pelestarian lingkungan dan biologi tropikal. Biotrop terdiri dari staf akademisi yang bekerja melakukan penelitian

mengenai berbagai hal yang diminatinya. Untuk tetap berada pada alur yang sesuai dengan tujuan utama dan tidak melenceng dari hal yang relevan, staf akademisi ini diharuskan melakukan penelitian sesuai kegiatan inti organisasi yang telah ditetapkan.

Hal ini tertulis berdasarkan *Enabling Instrument* SEAMEO Biotrop yang telah diperbarui pada tahun 2000 dan ditandatangani oleh Presiden SEAMEC, *section II – Objectives*, terdapat dua kegiatan inti Biotrop. Pertama adalah untuk membantu negara-negara anggota untuk mengidentifikasi masalah-masalah kritis dalam bidang biologi, yang solusinya diharapkan dapat meningkatkan pembangunan ekonomi di negara masing-masing. Kedua adalah untuk menyelenggarakan penelitian, publikasi, pelatihan dan kegiatan lainnya yang terkait dalam bidang biologi di dalam maupun di luar Indonesia. Kedua kegiatan inti tersebut menjelaskan inti tujuan aktivitas organisasi yang digunakan untuk memandu para staf akademisi organisasi dalam memilih topik penelitian yang relevan. Terdapat *strategic boundaries* yang cukup jelas yang menyatakan sejauh mana atau bidang mana penelitian dapat dilakukan. Penelitian yang merupakan kegiatan inti organisasi tidak dapat dilakukan di luar bidang biologi tropikal.

4.1.3 Kesimpulan Analisis Pernyataan Misi dengan *Strategic Boundaries* Organisasi

Analisis ini dilakukan untuk melihat hubungan keterkaitan antara pernyataan misi organisasi dengan *strategic boundaries* organisasi. *Strategic boundaries* yang dimiliki organisasi sejauh ini terbilang cukup baik. Telah terdapat batasan yang cukup jelas sejauh mana anggota organisasi dapat melakukan strategi. Dikatakan yaitu untuk melakukan strategi yang hanya terkait kepada kedua inti kegiatan organisasi. *Strategic boundaries* ini telah cukup mendukung misi organisasi yaitu sebagai penyedia pengetahuan ilmiah dan melestarikan keberlangsungan biologi tropikal bagi kesejahteraan lingkungan dan komunitas di Asia Tenggara.

4.1.4 Analisis *Core Values* dan *Business Conduct Boundaries*

Core values yang dianut oleh Biotrop seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam Bab 3 memiliki enam aspek yaitu:

1. Komitmen

Seluruh anggota Biotrop dituntut untuk memiliki komitmen penuh bagi organisasi. Hal ini terutama karena hasil yang menyangkut hajat hidup masyarakat. Fokus utama organisasi yaitu penelitian membutuhkan pengamatan yang konstan dan tekun untuk mendapatkan hasil yang nyata. Untuk itulah komitmen di sini merupakan aspek utama yang harus dimiliki oleh anggota organisasi. Diharapkan komitmen yang penuh agar para peneliti dan staf anggota lain dapat lebih banyak memberikan kontribusi nyata bagi dunia pengetahuan.

2. Keunggulan

Sebagai lembaga yang menjadi pusat penelitian biologi tropika regional, anggota organisasi harus memiliki keunggulan dalam bidangnya agar dapat memberikan hasil yang maksimal.

3. Tanggung Jawab

Seluruh anggota organisasi dituntut untuk memiliki rasa bertanggung jawab dan dapat mempertanggungjawabkan segala tindak laku dan hasil penelitian. Terutama karena hasil penelitian banyak menyangkut kepentingan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan.

4. Integritas

Integritas merupakan hal yang penting terutama bagi kalangan akademisi. Hal ini berkaitan tentunya dengan masalah kepentingan penelitian dengan pihak lain yang berkepentingan.

5. Inovasi

Inovasi dalam hal ini menyangkut penemuan teknologi, teknik, dan cara baru dalam pemanfaatan lingkungan yang mengedepankan pelestarian lingkungan dan alam. Selain untuk membantu masyarakat, juga dapat membantu penerapan penggunaan konsep ramah lingkungan yang sesuai dengan tujuan dan fokus utama organisasi.

6. Kompetensi

Seluruh anggota organisasi dituntut untuk kompeten dalam bidangnya masing-masing. Kompetensi ini mencakup pemahaman, keterampilan, dan keahlian dalam suatu bidang tertentu. Hal ini agar para peneliti dan anggota lain dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif.

Core values yang dianut oleh organisasi telah sesuai dan sejalan dengan visi dan misi organisasi. Keenam aspek yang termasuk ke dalam *core values* tersebut merupakan hal yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sesuai dengan *core values* tersebut, seluruh perilaku kerja anggota organisasi harus menuruti tata nilai tersebut. Untuk itu, terdapat sebuah pedoman perilaku yang dibuat mengacu kepada *core values* organisasi yang harus ditaati oleh anggota organisasi. Hal ini tertuang dalam pedoman yang dinamakan pakta integritas. Isi yang tertulis dalam pakta integritas tersebut adalah:

1. Dalam melaksanakan pekerjaan yang mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap mutu dan hasil pengujian senantiasa bersikap jujur dan objektif, karena itu setiap data hasil pengujian harus dapat dibuktikan dengan kemamputelusuran pengukuran dan kemamputelusuran rekaman maupun dokumentasi sistem manajemen mutu.
2. Menghindari keterlibatan dalam setiap kegiatan yang akan mengurangi kepercayaan pada kompetensi, kemandirian, integritas pertimbangan dan operasionalnya dalam kegiatan pengujian.
3. Mampu menunjukkan sikap tidak memihak dan bebas dari pengaruh tekanan komersial, keuangan dan tekanan intern dan ekstern yang tidak patut serta lainnya yang dapat mempengaruhi pertimbangan teknisnya sehingga berdampak terhadap mutu kerja.

Dalam pakta integritas tersebut tidak disebutkan aspek inovasi. Nilai lain baik secara eksplisit maupun implisit di dalam pakta integritas tersebut disebutkan mengenai kewajiban anggota untuk memenuhi dan memiliki integritas, tanggung jawab, kompetensi, komitmen, dan keunggulan. Walaupun telah memasukkan

Universitas Indonesia

aspek *core values* ke dalam pakta integritas, pakta integritas ini tidak menjelaskan secara detil mengenai sejauh mana nilai-nilai tersebut dapat diaplikasikan. Misalnya saja pada poin kedua, dalam bentuk bagaimana keterlibatan yang dapat mengurangi objektivitas. Hal tersebut masih terbilang luas dan bias dan terdapat beberapa celah yang dapat disalahartikan.

Selain itu, pakta ini hanya dikhususkan bagi peneliti saja, dan hanya ditandatangani oleh seluruh staf peneliti. Tidak ada yang mengatur mengenai staf pendukung atau staf administrasi. Karena menurut organisasi, sesuai dengan bidang penelitian yang merupakan kegiatan inti Biotrop, peneliti merupakan staf inti organisasi. Peneliti ini terdiri dari staf akademik khusus dalam berbagai bidang yang berbeda. Seharusnya, terdapat pedoman perilaku yang mengatur secara keseluruhan anggota organisasi.

4.1.5 Analisis Metode Penyampaian Misi dan *Core Values* Organisasi

Keinginan organisasi dalam menanamkan nilai misi dan *core values* ini kepada karyawannya telah cukup serius. Hal ini dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan yang memasukkan aspek pelaksanaan Biotrop *core values* ke dalam salah satu indikator penilaian. Metode penyampaian misi *core values* yang digunakan Biotrop kepada anggota organisasinya dilakukan melalui rapat Kaji Ulang Manajemen (KUM) yang dilakukan setiap tahun secara berkala. Rapat KUM ini merupakan rapat besar yang dihadiri oleh seluruh anggota organisasi. Metode penyampaian yang digunakan yaitu hanya melalui rapat tahunan saja sebenarnya secara teori kurang cukup. Penyampaian yang kurang intensif dapat menyebabkan *core values* tersebut menjadi hanya pemahaman biasa yang terkesan klise di mata anggota karyawan organisasi. Selain itu hal tersebut juga dapat menyebabkan penilaian kinerja karyawan yang diberikan oleh manajer terhadap karyawannya dalam aspek tersebut menjadi subjektif dan bukan penilaian yang sesungguhnya. Seharusnya majalah internal organisasi dapat dimanfaatkan dalam penyampaian visi, misi, dan *core values* organisasi.

Walaupun begitu, dari beberapa orang staf yang diwawancarai, mereka telah cukup mengetahui dan memahami mengenai misi dan *core values* ini. Hal

ini mungkin disebabkan oleh skala organisasi yang tidak terlalu besar, sehingga rapat tersebut efektif dalam penyampaianya.

4.2 Analisis *Diagnostic Control System*

Diagnostic control systems yang dilakukan oleh Biotrop dilakukan melalui pengukuran kinerja. Setiap bulan Biotrop melakukan penilaian pencapaian strategi yang sebelumnya telah ditetapkan di dalam sebuah *activity plan*. Laporan ini memberikan informasi antara lain mengenai perkembangan penyelesaian strategi dan keterangan lain terkait strategi tersebut. Perkembangan penyelesaian strategi dinyatakan dalam bentuk persentase. Dengan hal tersebut manajer dapat mengetahui apabila terdapat penyimpangan yang tidak sesuai dengan rencana. Kemudian, setiap tahun, diadakan evaluasi atau pengukuran kinerja atas hasil laporan pencapaian strategi tersebut, untuk melihat kemajuan pencapaian *strategic objectives* lima tahunan organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengawasi jalannya sistem manajemen untuk mengetahui kesesuaian strategi dan sasaran organisasi.

Pengukuran kinerja tersebut dilakukan melalui:

1. Penilaian internal

Penilaian internal adalah penilaian kinerja organisasi yang dilakukan oleh anggota *Governing Board* SEAMEO Biotrop dalam *Governing Board Meeting*. Penilaian internal dilakukan dengan memperhatikan visi, misi, kebijakan, dan sasaran organisasi dan dengan melibatkan seluruh lapisan manajemen beserta personel yang terkait dengan pendekatan *bottom-up*. Hal ini dilakukan untuk menampung seluruh masukan yang dapat bermanfaat bagi organisasi. Pihak BoD organisasi bertanggungjawab atas pelaksanaan penilaian internal ini.

2. Kaji Ulang Manajemen (KUM)

KUM ini mencakup penilaian, peluang adanya perbaikan, dan kebutuhan akan adanya perubahan pada sistem manajemen organisasi, termasuk kebijakan dan sasaran organisasi. Hasil dari kaji ulang ini merupakan laporan tahunan kinerja organisasi untuk meninjau sistem manajemen organisasi pada periode waktu tersebut yang berguna untuk memastikan kesesuaian, kecukupan, dan

kefektifan strategi organisasi. Selain itu, BoD juga melakukan kajian dan tindak lanjut hasil evaluasi atas kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing departemen. Hal tersebut dilakukan secara berkala melalui Rapat *Manager & Supervisor*, dan Rapat *Executive Committee* (EXCOM).

4.2.1 Analisis Pernyataan Visi

Visi, misi, kebijakan, dan sasaran Biotrop ditetapkan oleh manajemen puncak Biotrop. Visi, misi, kebijakan, dan sasaran ini tercantum di dalam *Five Years Master Plan 2012-2017* yang disetujui pada *Governing Board Meeting* dan disahkan pada *SEAMEO Council Conference*. Pernyataan visi Biotrop yaitu “Menjadi pusat yang terdepan dalam memperkaya dan mempromosikan nilai sesungguhnya sumber daya hayati di Asia Tenggara.” telah menjawab pertanyaan “ingin menjadi seperti apa organisasi ini?” seperti yang telah dibahas dalam Bab 2. Hal ini merupakan apa yang ingin diraih oleh organisasi dalam jangka panjang yaitu menjadi pusat unggulan dalam penelitian, pelatihan dan penyediaan informasi dibidang biologi tropika. Pernyataan visi ini pun telah cukup jelas dan singkat sehingga mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Pernyataan visi ini memiliki berbagai karakteristik yang berbeda antar organisasi. Analisis pernyataan visi ini dapat dilakukan dengan menggunakan karakteristik SMART yang pertama kali dikembangkan oleh Doran (1981):

1. *Specific*

Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab 2, menurut karakteristik ini sebuah pernyataan visi harus secara spesifik menjelaskan tujuan yang ingin dicapai, organisasi. Pernyataan visi Biotrop telah memenuhi kriteria ini, karena telah dengan jelas menyebutkan tujuan atau alasan berdirinya organisasi.

2. *Measurable*

Pernyataan visi organisasi kurang menjelaskan mengenai ukuran tercapainya atau indikator yang memperlihatkan capaian tujuan organisasi. Menjadi pusat penelitian terdepan kurang dapat diukur dalam hal ini.

3. *Attainable*

Pernyataan visi Biotrop dapat dikatakan realistis. Melihat kondisi organisasi yang merupakan organisasi regional antar negara di Asia Tenggara, organisasi ini mendapat dukungan dari negara-negara tersebut. Baik dalam pendanaan maupun informasi dan penelitian. Hal ini memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

4. *Relevant*

Menurut karakteristik ini, sebuah pernyataan visi harus relevan atau sesuai dengan kondisi organisasi. Apabila sebuah pernyataan visi memenuhi karakteristik ini maka terdapat lima pertanyaan yang dapat dijawab dengan “ya” oleh organisasi yaitu apakah tujuan ini bermanfaat, apakah waktunya tepat, apakah sesuai dengan kebutuhan dan usaha organisasi, apakah organisasi merupakan pihak yang tepat, dan apakah tujuan ini dapat diaplikasikan dalam keadaan lingkungan sosial-ekonomi dan teknikal saat ini. Pernyataan visi Biotrop dalam hal ini dapat menjawab “ya” atas kelima pertanyaan tersebut sehingga pernyataan visi dapat dikatakan relevan.

5. *Time-bound*

Pernyataan visi yang memiliki karakteristik ini dapat menjawab pertanyaan kapan tercapainya visi tersebut atau apa yang dapat dilakukan organisasi setahun atau enam bulan dari sekarang. Pernyataan visi Biotrop dalam hal ini kurang menjelaskan rentang waktu yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan, akan tetapi, kriteria ini dirasa kurang sesuai dengan sifat organisasi nirlaba yang tujuannya adalah untuk pelestarian masyarakat karena pelestarian masyarakat merupakan hal yang berkelanjutan.

Dari hasil analisis kriteria SMART, terlihat bahwa yang belum dipenuhi oleh pernyataan visi Biotrop adalah dalam kriteria *measurable* dan *time-bound*. Usulan pernyataan visi yang dapat diberikan agar memenuhi kriteria SMART, adalah sebagai berikut: “Menjadi pusat yang terdepan dalam berkontribusi untuk memperkaya dan mempromosikan nilai sesungguhnya sumber daya hayati di Asia Tenggara.”

4.2.2 Analisis Penetapan *Strategic Objectives*

Di dalam FYDP 2012-2017 Biotrop dijelaskan *strategic objectives* selama lima tahun periode yang diklasifikasikan ke dalam empat bagian sesuai dengan tema operasionalnya. Bagian pertama terkait dengan visibilitas dan kepemimpinan regional, bagian kedua terkait dengan relevansi program regional dan dampaknya. Bagian ketiga terkait dengan strategi aliansi regional dan hubungan fungsional, dan yang keempat terkait dengan keunggulan manajemen dan efisiensi operasional. Dijelaskan juga dalam setiap bagian *strategic objectives*, *stakeholder* yang terkait dengan setiap *objectives*-nya. *Strategic objectives* ini kemudian menjadi strategi dasar organisasi dan diuraikan ke dalam aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode lima tahun. Aktivitas ini dibagi menjadi tiga yaitu aktivitas reguler organisasi, pengembangan staf, dan aktivitas khusus. Aktivitas-aktivitas ini dibagi pertahun pencapaian, yang kemudian menjadi tujuan organisasi dalam satu tahunnya. Rincian dari sasaran tersebut yaitu jangka waktu pengerjaannya selama satu tahun dijabarkan dalam sebuah *activity plan*. *Activity plan* tersebut kemudian akan dinilai setiap bulan untuk mengetahui capaian target yang telah diraih.

4.2.3 Perancangan *Strategy Map*

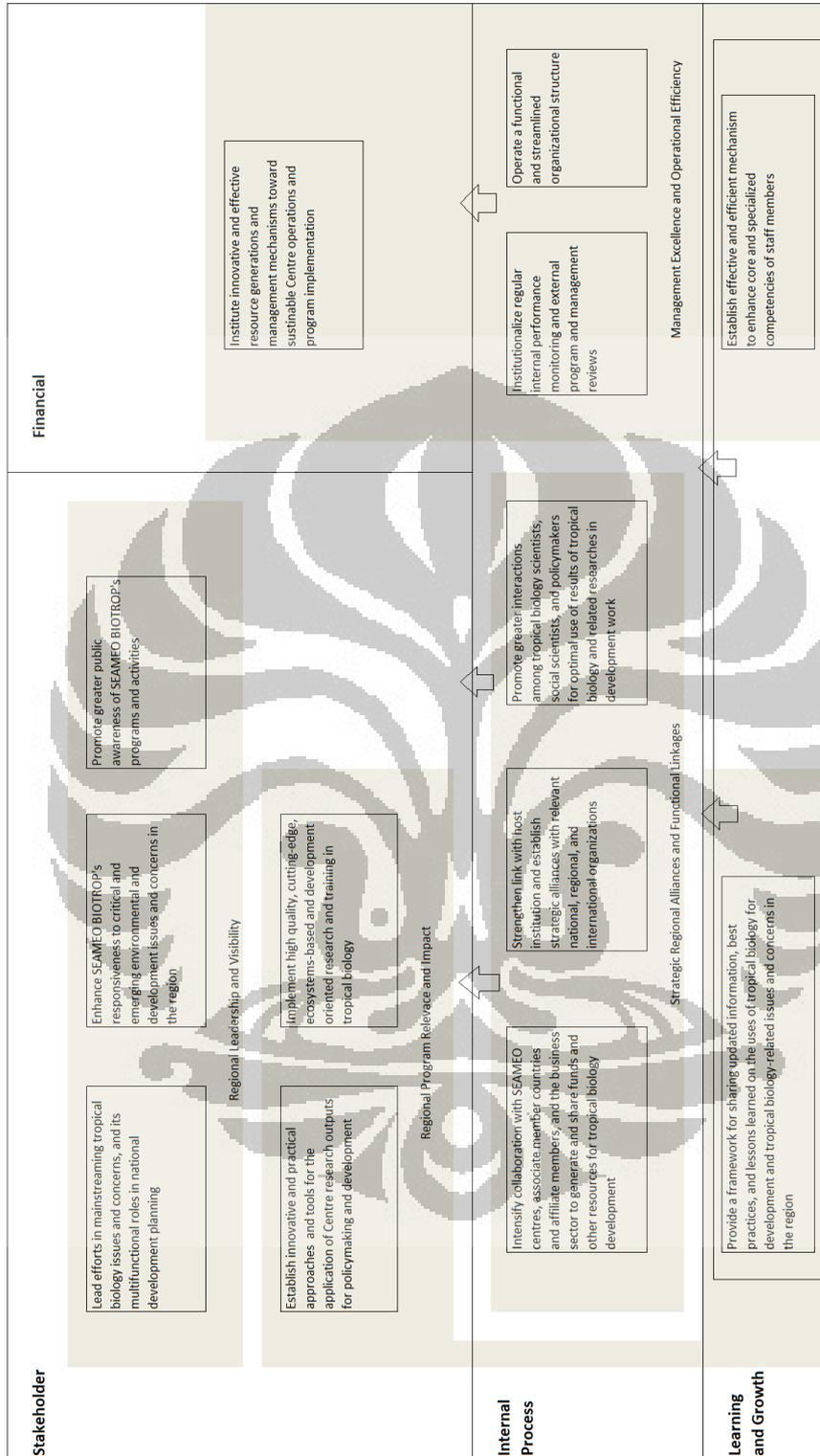
Berdasarkan *strategic objectives* yang dimiliki oleh Biotrop, dapat disusun sebuah usulan *strategy map* yang sesuai dengan empat perspektif *strategy map* yaitu *stakeholder*, *financial*, *internal process*, *learning and growth*. Di dalam usulan *strategy map* yang ditunjukkan pada gambar 4.1 di halaman 51, terdapat perspektif *stakeholder* menggantikan perspektif pelanggan. Hal ini dikarenakan terdapat berbagai pihak di sini yang terlibat sebagai penerima manfaat organisasi, antara lain masyarakat, negara anggota SEAMEO, dan pihak ketiga lain yang membutuhkan jasa penelitian. Indikator ini menunjang pengukuran tujuan organisasi dalam perspektif *stakeholder* dengan sesuai. Sedangkan ketiga perspektif lainnya dilakukan untuk menunjang pencapaian perspektif *stakeholder*.

4.2.4 Analisis *Strategic Objectives*

Strategic objectives Biotrop secara garis besar sesuai sejalan dan menunjang dengan visi organisasi yang menekankan fokus organisasi menjadi pusat penelitian terdepan dalam bidang pelestarian dan peningkatan nilai biologi tropikal di Asia Tenggara. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, visi Biotrop adalah untuk menjadi pusat penelitian yang terdepan dalam pengelolaan dan pelestarian tropikal biologi di Asia Tenggara. *Strategic objectives* pada tema operasional Biotrop yang pertama dan kedua yaitu visibilitas dan kepemimpinan regional dan relevansi program regional dan dampaknya berfokus kepada meningkatkan *public awareness* terhadap program-program yang dijalankan oleh organisasi, dan peningkatan kontribusi terhadap perencanaan nasional melalui peningkatan pengembangan penelitian yang dilakukan organisasi. Hal tersebut penting dilakukan apabila ingin menjadi pusat penelitian yang terdepan.

Strategic objectives yang terdapat dalam tema operasional ketiga dan keempat terkait dengan peningkatan efisiensi sumberdaya dan interaksi di antara para peneliti. Hal ini dilakukan untuk mendukung kelancaran program penelitian organisasi yang mana apabila berhasil dilakukan dalam memberikan dampak kepada pemahaman masyarakat lebih luas mengenai isu-isu biologi tropikal.

Oleh karena itu, *strategic objectives* yang dimiliki ini dapat dikatakan mendukung visi organisasi apabila dijalankan dengan sistem pengendalian yang efektif. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing *strategic objectives* berdasarkan tema operasionalnya.



Gambar 4.1 Usulan Strategy Map Biotrop

Sumber: Diolah dari *Strategic Objectives SEAMEO Biotrop*

4.2.4.1 Kepemimpinan dan Visibilitas Regional

Terdapat tiga *strategic objectives* pada tema operasional ini. Pertama adalah sebagai pusat terdepan dalam membahas isu-isu biologi tropikal dan peran multifungsinya dalam perencanaan pengembangan nasional. Tujuan dari *strategic objectives* ini adalah yang pertama untuk meningkatkan manfaat dari tropikal biologi. Dengan ini, hasil penelitian yang terkait dengan biologi tropikal diharapkan dapat diaplikasikan dan dimanfaatkan untuk masyarakat dan lingkungan di negara anggota SEAMEO. Tujuan yang kedua adalah sebagai masukan bagi pemerintah dalam pembuatan keputusan yang terkait dengan biologi tropikal. *Stakholder* yang terkait dengan *strategic objectives* yang pertama ini adalah antara lain pemerintah dari negara anggota SEAMEO dalam hal penyediaan input untuk pembuatan regulasi dan komunitas masyarakat di negara-negara tersebut. Indikator dalam hal ini adalah jumlah penelitian pemerintah yang dipublikasikan dan didiseminasikan. Diseminasi penelitian adalah memberikan pelatihan dengan mengaplikasikan hasil penelitian kepada penggunaan sehari-hari masyarakat. Indikator ini penting dan sesuai dengan *strategic objectives*-nya yang terkait peran dan tujuan organisasi dalam pengembangan masyarakat.

Strategic objectives yang kedua adalah meningkatkan responsivitas Biotrop dalam isu-isu lingkungan yang sedang berkembang. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan usaha dan sumber daya dalam aktivitas penelitian dan pelatihan untuk membahas isu yang penting dalam hal lingkungan. Selain itu juga untuk memaksimalkan pengaplikasian aspek-aspek dalam biologi tropikal bagi kesejahteraan masyarakat. *Stakeholder* yang terkait dengan *strategic objectives* ini adalah lembaga penelitian dan pemerintah dari negara SEAMEO. Indikator untuk poin ini adalah jumlah training nasional yang dapat mengukur responsif organisasi dalam menghadapi isu-isu yang sedang berkembang di masyarakat.

Strategic objectives yang ketiga dari tema operasional yang pertama ini adalah untuk mendorong *public awareness* akan program-program dan aktivitas yang diadakan oleh Biotrop. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman *stakeholder* yang terkait akan pentingnya biologi tropikal, dan untuk meningkatkan dukungan dari pihak lain dalam melakukan penelitian, pelatihan,

dan pertukaran informasi. *Stakeholder* dalam poin ketiga ini antara lain adalah institusi rekanan dalam hal kerjasama dan masyarakat. Indikator dalam poin ini yaitu jumlah konferensi internasional. Dengan melakukan konferensi internasional, *public awareness* akan kegiatan dan program Biotrop dapat meningkat. Hal ini mendukung *strategic objectives*-nya.

4.2.4.2 Relevansi dan Dampak dari Program Regional

Dalam tema operasional yang kedua ini terdapat tiga *strategic objectives*. Pertama adalah mengimplementasikan penelitian dan pelatihan dan biologi tropikal yang berbasis pengembangan dan ekosistem. Tujuannya adalah untuk menyediakan solusi bagi permasalahan lingkungan dan sosial saat ini yang terjadi di negara anggota SEAMEO. Hal ini dapat digunakan oleh pemerintah negara anggota SEAMEO dalam melakukan program pelatihan yang sesuai dan juga dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat dalam bentuk hasil penelitian yang relevan. Indikator dalam hal ini adalah jumlah program *community development* (ComDev) yang dijalankan. Seperti yang telah disebutkan dalam Bab 3 mengenai salah satu program organisasi yaitu ComDev yang bertujuan untuk memberikan pelatihan bagi masyarakat dalam memanfaatkan sumber daya alam. Hal ini telah sesuai dengan *strategic objectives* organisasi terkait penelitian yang berbasis pengembangan masyarakat.

Poin yang kedua adalah membuat pendekatan dan alat yang inovatif dan praktis untuk mendukung pengaplikasian hasil penelitian dalam kehidupan nyata. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan tujuan organisasi yang utama. Hal ini pula dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk dapat menggunakan teknologi dan pendekatan yang terjangkau dan praktis. Indikator dalam poin ini yaitu jumlah penelitian *in-house* yang diselesaikan dengan implikasi regional.

Strategic objectives yang ketiga adalah menyediakan kerangka atau wadah untuk berbagi informasi terbaru, praktik, dan pengetahuan dalam biologi tropikal untuk pengembangan isu terkait yang terjadi di masyarakat negara anggota. Tujuannya adalah untuk memperluas pengetahuan dan informasi bagi para peneliti

di Biotrop. *Stakeholder* yang terkait dalam poin ini antara lain adalah komunitas peneliti, akademisi, masyarakat, dan pembuat teknologi. Indikator dalam hal ini adalah terbentuknya *South East Asia Network* yang diharapkan melibatkan setidaknya 150 institusi relevan dari negara anggota SEAMEO.

4.2.4.3 Aliansi Strategis Regional dan Hubungan Fungsional

Strategic objectives yang pertama dalam tema operasional ini adalah memperkuat koneksi dengan *host institution* dan menyusun aliansi strategis dengan organisasi nasional, regional, dan internasional yang relevan. Tujuannya adalah untuk memperluas cakupan penelitian dan pelatihan organisasi dalam biologi tropikal. Tujuan yang kedua adalah untuk bekerjasama dalam sumber daya manusia, dana dan fasilitas dengan *host institution*. *Stakeholder* dalam hal ini yaitu *host institution* yaitu Institut Pertanian Bogor (IPB) dalam hal fasilitas penelitian, akademisi, dan komunitas masyarakat. Faktor yang menjadi indikator dalam poin ini adalah jumlah penelitian hasil kolaborasi regional.

Poin yang kedua adalah untuk meningkatkan interaksi di antara sesama peneliti, peneliti sosial, dan pembuat keputusan untuk hasil yang optimal dalam hasil penelitian. Tujuan dari poin ini adalah untuk meningkatkan kualitas penelitian, dampak dari penelitian, dan meningkatkan koordinasi antara peneliti Biotrop dan *stakeholder*. Jumlah seminar yang diadakan untuk berbagi pengetahuan dan koneksi profesional di antara para akademisi dan institusi merupakan indikator dalam poin ini. Hal ini dapat dijadikan tolak ukur interaksi di antara para akademisi.

Poin yang terakhir dari tema operasional ini adalah mengintensifikasi kolaborasi dengan pusat SEAMEO lain, anggota negara SEAMEO, dan anggota afiliasi untuk menghasilkan sumber daya untuk mendukung pengembangan hasil penelitian. Tujuannya adalah untuk pertukaran hasil penelitian dan manfaat antara pusat SEAMEO, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya untuk penelitian dan pelatihan. Hal ini dapat memberikan manfaat bagi negara anggota SEAMEO dengan memberikan bantuan teknis yang dapat diandalkan dan hasil penelitian yang terjangkau dan dapat diaplikasikan dalam

kehidupan nyata. Jumlah pelatihan regional yang diadakan merupakan indikator dari poin ini. Jumlah pelatihan ini dapat mengindikasikan kolaborasi yang dilakukan antara pusat-pusat SEAMEO dan dapat mengukur pencapaian *strategic objectives*-nya dengan baik.

4.2.4.4 Keunggulan Manajemen dan Efisiensi Operasional

Strategic objectives yang pertama dalam tema operasional ini adalah menjalankan struktur organisasi yang fungsional dan efisien. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa aktivitas operasional organisasi dijalankan dengan efektif dan efisien. Selain itu juga untuk menjaga kualitas staf peneliti organisasi. Hal ini memberikan manfaat antara lain bagi staf akademisi Biotrop dalam memberikan pedoman dan peraturan yang efektif dan mempermudah. Indikator dalam poin ini adalah peningkatan performa staf organisasi yang diukur melalui penilaian kinerja karyawan tahunan yang akan dibahas di bagian berikutnya.

Poin yang kedua adalah melakukan monitor atas kinerja internal, program eksternal, dan *review* manajemen secara reguler. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa target dapat dicapai dan adanya peningkatan kualitas dalam setiap program yang dijalankan organisasi. Tujuan yang kedua adalah untuk meningkatkan komitmen dan kontribusi staf dan *stakeholder* yang terkait dengan program organisasi. Hal ini memberikan manfaat bagi staf organisasi karena diterapkannya evaluasi kinerja yang adil. Indikator ini adalah peningkatan kualitas dari program yang diadakan oleh Biotrop.

Poin yang ketiga dalam tema operasional ini adalah membuat mekanisme yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kompetensi staf organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja staf. Selain itu, hal ini juga dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi sesuai dengan keinginan *stakeholder*. Jumlah anggota akademisi SEAMEO yang terlatih menjadi indikator pada poin ini. Hal ini dilakukan dengan melalui berbagai pelatihan agar para akademisi dapat terus mengetahui perkembangan isu terbaru terkait biologi tropikal.

Poin terakhir dari tema operasional ini adalah membuat penciptaan sumber daya dan mekanisme manajemen yang inovatif dan efektif terhadap keberlanjutan implementasi program dan aktivitas operasional organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan adanya viabilitas finansial organisasi. Faktor yang menjadi indikator dalam poin terakhir ini adalah jumlah penelitian yang dilakukan melalui pendanaan internasional. Hal ini terkait dengan pendanaan organisasi yang didapat di luar dari pemerintah negara tempat pusat penelitian.

Berikut ini akan diklasifikasikan *strategic objectives* yang telah dijelaskan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*:

Tabel 4.1 Usulan *Balanced Scorecard* Biotrop

No.	Balanced Scorecard			
	Perspectives	Objectives	Measurements	Target
1	Stakeholder	Lead efforts in mainstreaming tropical biology issues and concerns, and its multifunctional roles in national development planning	Numbers of policy briefs on tropical biology issues and concerns produced and disseminated to relevant government institutions in the region	min 10
		Implement high quality, cutting-edge, ecosystems-based and development oriented research and training in tropical biology	Numbers of community development program implemented	min 10
		Enhance SEAMEO BIOTROP's responsiveness to critical and emerging environmental and development issues and concerns in the region	Numbers of national training courses & other learning events conducted	min 50; benefitting at most 1000 participants from various relevant sectors in Indonesia

Sumber: Data diolah dari SEAMEO Biotrop 9th Five-Year Development Plan

Tabel 4.1 Usulan *Balanced Scorecard* Biotrop (Lanjutan)

No.	Balanced Scorecard			
	Perspectives	Objectives	Measurements	Target
1	Stakeholder	Promote greater public awareness of SEAMEO BIOTROP's programs and activities	Numbers of International Conferences conducted	min 3
		Establish innovative and practical approaches and tools for the application of Centre research outputs for policymaking and development	Numbers of in-house national research projects completed with regional implications	min 60
2	Financial	Institute innovative and effective resource generations and management mechanisms toward sustainable Centre operations and program implementation	Numbers of research implemented through international funding	
3	Internal Process	Promote greater interactions among tropical biology scientists, social scientists, and policymakers for optimal use of results of tropical biology and related researches in development work	Numbers of seminars held for knowledge sharing and professional linkages among national research, extension, and academic institutions in Indonesia	

Sumber: Data diolah dari SEAMEO Biotrop 9th *Five-Year Development Plan*

Tabel 4.1 Usulan *Balanced Scorecard* Biotrop (Lanjutan)

No.	Balanced Scorecard			
	Perspectives	Objectives	Measurements	Target
3	Internal Process	Intensify collaboration with SEAMEO centres, associate member countries and affiliate members, and the business sector to generate and share funds and other resources for tropical biology development	Numbers of regional training courses conducted	min 10; benefitting at most 150 participants from at least 4 SEAMEO Countries
		Institutionalize regular internal performance monitoring and external program and management reviews	Improvement on BIOTROP's Programs and management and financial systems as a result of two external reviews	
		Operate a functional and streamlined organizational structure	Improvement on work performance and productivity of Biotrop staff due to effective annual activity planning and monitoring system	min 80%
		Strengthen link with host institution and establish strategic alliances with relevant national, regional, and international organizations	Numbers of regional collaborative research implemented	min 5
4	Learning & Growth	Establish effective and efficient mechanism to enhance core and specialized competencies of staff members	Numbers of trained SEAMEO Nationals increased	min 100

Sumber: Data diolah dari SEAMEO Biotrop 9th *Five-Year Development Plan*

Tabel 4.1 Usulan *Balanced Scorecard* Biotrop (Lanjutan)

No.	Balanced Scorecard			
	Perspectives	Objectives	Measurements	Target
4	Learning & Growth	Provide a framework for sharing updated information, best practices, and lessons learned on the uses of tropical biology for development and tropical biology-related issues and concerns in the region	Numbers of functional SEA Network for the Advancement of Tropical Biology Research & Training established and sustained	min 1; involving at least 150 relevant institutions from SEAMEO Countries

Sumber: Data diolah dari SEAMEO Biotrop 9th *Five-Year Development Plan*

4.3 Analisis *Interactive Control Systems*

Dalam bagian ini akan terlebih dahulu dilakukan analisis apakah organisasi menggunakan *interactive control systems* atau tidak. Konsep utama dari *interactive control system* adalah *strategic uncertainties*. Oleh karena itu identifikasi adanya *strategic uncertainties* merupakan hal utama yang pastinya dilakukan oleh organisasi yang menggunakan *interactive control systems*.

Setelah melakukan identifikasi tersebutlah nantinya akan dilakukan diskusi dan dialog secara interaktif untuk melakukan pembelajaran dan melakukan analisis atas hasil identifikasi. Maka dari itu, kedua hal tersebut yang akan dianalisis dalam bagian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya *interactive control systems* dalam organisasi.

4.3.1 Analisis Identifikasi *Strategic Uncertainties*

Melakukan identifikasi sangat diperlukan untuk mengetahui adanya perubahan yang terjadi yang tidak sesuai rencana dan dapat mempengaruhi organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meminimalisir atau bahkan menghindarkan dampak yang dapat membuat gagalnya suatu strategi. *Strategic*

uncertainties yang dihadapi berbeda-beda tergantung dari industri maupun kondisi organisasi itu sendiri. Bagi organisasi nirlaba seringkali hal tersebut muncul dari dana yang tidak sesuai dengan anggaran yang diajukan. Dalam FYDP Biotrop periode 2012-2017 disebutkan *strategic uncertainties* yang dihadapi organisasi, yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Strategic Uncertainty Biotrop

<i>Drivers</i>	<i>Issues and Trends</i>
<i>High Uncertainty-High Impact</i>	
Ekonomi	Perubahan prioritas pengembangan negara anggota SEAMEO
	Perubahan fokus geografi institusi pemberi dana kepada aktivitas pengembangan dana
	Munculnya pradigma pengembangan baru setelah <i>Millenium Development Goals</i>
	Terjadinya krisis ekonomi global
Lingkungan	Terjadinya bencana alam
	Dampak bencana alam terhadap pola lahan dan lansekap
	Munculnya hama baru dan penyakit baru pada tanaman, hewan, dan manusia
	Penemuan sumber daya baru yang dapat diperbaharui
<i>High Uncertainty-Medium Impact</i>	
Institusional	Anggota <i>Governing Board</i> yang tergabung dari beberapa negara anggota SEAMEO di setiap pusat penelitian
	Fungsi dari anggota <i>Governing Board</i> Biotrop belum sepenuhnya dimaksimalkan
Politik	Meningkatnya konflik politik antara negara-negara Asia Tenggara
	Meningkatnya ketidakstabilan politik dalam negara di Asia Tenggara
Ekonomi	Penarikan beberapa anggota afiliasi dari SEAMEO

Sumber: SEAMEO Biotrop 9th *Five-Year Development Plan*

Tabel 4.2 Strategic Uncertainty Biotrop (Lanjutan)

<i>Drivers</i>	<i>Issues and Trends</i>
<i>Medium Uncertainty-High Impact</i>	
Ekonomi	Meningkatnya kebutuhan lebih banyaknya kolaborasi antar pusat penelitian untuk pembagian dana
	Dana yang terbatas dari pemerintah negara tempat institusi berdiri
	Cepatnya pertumbuhan populasi
	Sumber dana menjadi semakin terbatas dan tidak sepenuhnya dieksplorasi
Lingkungan	Banyaknya perubahan lahan hutan dan agrikultur menjadi lahan perumahan dan industri
	Semakin terdegradasinya sumber daya alam dan berkurangnya keanekaragaman hayati di Asia Tenggara
	Semakin tingginya kebutuhan pendekatan ekosistem dalam melakukan penelitian
	Program Biotrop kurang responsif terhadap isu perubahan iklim
Institusional	Kurang meratanya penyebaran info kegiatan penelitian dan pelatihan yang diadakan Biotrop
	Penelitian dan pengembangan aktivitas yang berorientasi kebijakan belum sepenuhnya dimaksimalkan
	Penelitian yang dilakukan organisasi
	Dampak dari "One SEAMEO" Goal
Teknologi	Cepatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi
	Meningkatnya biaya teknologi informasi dan komunikasi dan peralatan laboratorium

Sumber: SEAMEO Biotrop 9th Five-Year Development Plan

Strategic uncertainties tersebut dibagi ke dalam tiga bagian yaitu yang memiliki *high uncertainty-high impact*, *high uncertainty-medium impact*, dan *medium uncertainty-high impact*. *Strategic uncertainties* ini disebutkan menjadi basis dalam penetapan rencana lima tahun organisasi. Isu-isu tersebut dapat

Universitas Indonesia

berasal baik dari internal maupun eksternal organisasi yang keduanya dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi organisasi. Salah satu upaya untuk memonitor *strategic uncertainty*, terutama *strategic uncertainty* yang bersifat *high uncertainty-high impact* ini adalah dengan mengikuti isu-isu yang sedang hangat seperti penemuan spesies atau wabah baru. Dari situ dapat terlihat atau dapat diprediksi jika adanya perubahan prioritas pengembangan negara-negara atau institusi pemberi dana. Kemudian, untuk merespon apabila terjadi sesuatu hal yang dapat memberikan dampak tidak terduga bagi organisasi, seperti yang telah disebutkan sebelumnya akan dibahas di dalam rapat EXCOM. Setelah itu barulah didiskusikan dengan level manajemen di bawahnya dan kemudian diambil tindakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Selain itu, setiap divisi organisasi secara reguler mengadakan rapat yang harus dihadiri oleh seluruh anggota divisinya. Hal ini untuk meninjau capaian masing-masing divisi. Hasil dari capaian ini nantinya dibahas dalam rapat KUM yang dihadiri seluruh anggota organisasi.

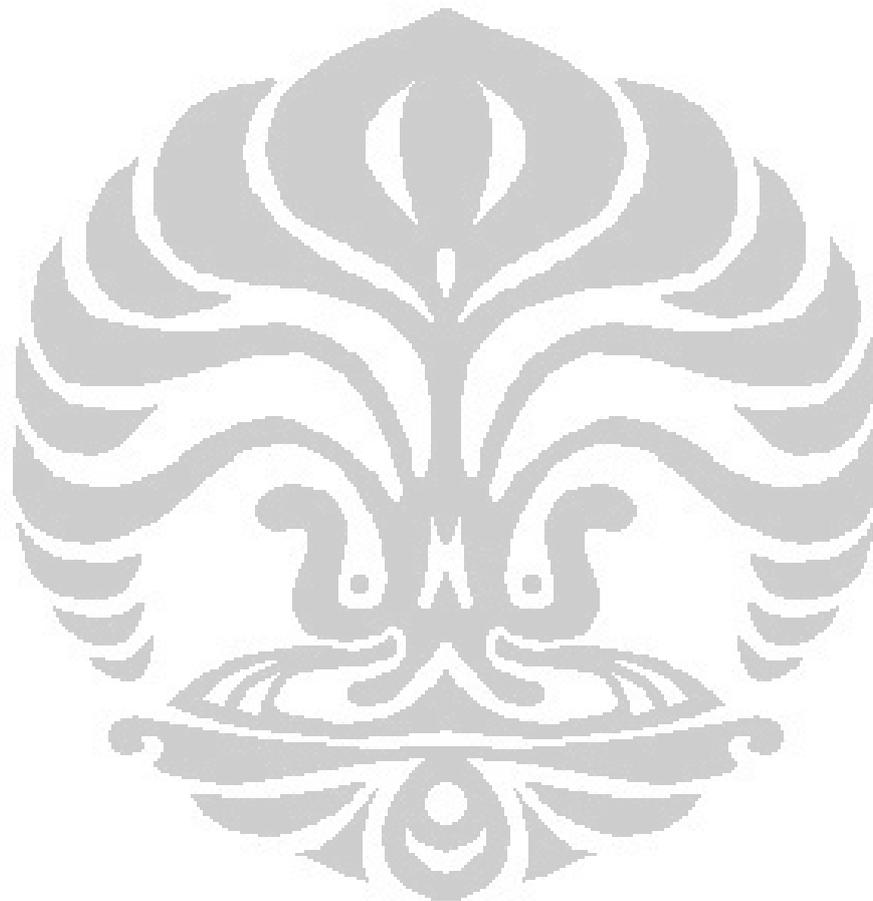
4.3.2 Kesimpulan Analisis *Interactive Control System*

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, untuk sebuah organisasi menjalankan *interactive control system* adalah dengan melakukan identifikasi *strategic uncertainty*. Dalam hal ini Biotrop telah melakukan hal tersebut, akan tetapi, pengambilan keputusan untuk menyikapi hal tersebut masih harus melalui rapat kaji ulang yang dilakukan setiap akhir tahun. Hal ini tentunya menghambat dan menyebabkan *interactive control system* organisasi tidak dapat berjalan sepenuhnya. Hal ini tentunya juga dikarenakan organisasi yang didanai oleh pemerintah, sehingga pengambilan keputusan penelitian dan anggaran harus dilakukan setiap tahun.

Oleh karena itu, *interactive control systems* dapat diterapkan misalnya dengan membentuk sebuah divisi khusus untuk menangani *strategic uncertainty* dan memiliki dana cadangan tersendiri sehingga apabila sewaktu-waktu terjadi sesuatu hal yang membutuhkan dana dapat langsung diambil keputusan dan dilaksanakan tanpa terkendala pembiayaan.

4.4 Analisis *Levers of Control*

Secara keseluruhan, pengimplementasian *levers of control* pada Biotrop masih dapat dikatakan kurang terintegrasi dengan baik. Hal ini dikarenakan penerapan keempat sistem *levers of control* yang belum dijalankan secara maksimal oleh organisasi. Selain itu, dapat pula dikarenakan oleh status organisasi yang merupakan nirlaba dan didanai oleh pemerintah sehingga menyebabkan sulitnya melakukan perubahan mendadak untuk merespon suatu permasalahan.



BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari analisis dan pembahasan pada bagian-bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, visi dan misi yang dimiliki Biotrop sudah cukup baik dan lengkap. Akan tetapi, penyampaian visi dan misi tersebut masih belum maksimal dan sebenarnya masih dapat ditingkatkan dengan berbagai metode penyampaian lain misalnya dengan memanfaatkan majalah internal organisasi.

Kaitan antara *beliefs* dan *boundary system* terlihat dari pakta integritas yang berfungsi sebagai *boundary systems* Biotrop. Pakta integritas tersebut telah memasukkan aspek-aspek *core values* Biotrop. Akan tetapi, *boundary systems* yang dijalankan oleh organisasi seharusnya lebih menekankan juga kepada staf pendukung lain seperti staf administratif dan bukan hanya kepada staf peneliti saja. Hal ini karena sebagai pendukung staf utama, staf lain juga memiliki peranan untuk mendukung kelancaran penelitian.

Walaupun belum memiliki *strategy map* dan *balanced scorecard*, *diagnostic control system* Biotrop yang dilakukan melalui sistem pengukuran kinerja organisasi telah cukup baik. Sistem pengukuran kinerja dilakukan organisasi setiap bulannya. *Strategic objectives* organisasi ditranslasikan ke dalam aktivitas organisasi per bulan dan dimonitor sesuai indikator performannya. Hal ini untuk mengantisipasi munculnya penyimpangan dari yang seharusnya.

Meskipun organisasi secara aktif mengidentifikasi *strategic uncertainties* yang bersifat *high uncertainty-high impact* yang dihadapi oleh organisasi, pengambilan keputusan untuk merespon hal tersebut masih harus melalui rapat kaji ulang yang dilakukan setiap akhir tahun. Hal ini menghambat dan menyebabkan *interactive control system* organisasi belum berjalan sepenuhnya. Hal ini tentunya dikarenakan juga sebagai organisasi yang didanai oleh pemerintah, pengambilan keputusan penelitian dan anggaran harus dilakukan setiap tahun.

5.2 Saran

Terkait dengan *beliefs system* organisasi, untuk meningkatkan pemahaman yang lebih baik akan *beliefs systems* Biotrop, dapat digunakan metode penyampain tambahan seperti melalui majalah internal, maupun acara internal organisasi.

Boundary system yang dimiliki organisasi sebaiknya tidak hanya kepada staf akademisi melainkan juga untuk staf penunjang organisasi. Pihak organisasi sebaiknya dapat membuat sebuah *codes of conduct* yang dapat diterapkan oleh seluruh karyawannya.

Biotrop sebaiknya menerapkan *interactive control systems* agar sistem pengendalian manajemen yang dilakukan organisasi lebih terstruktur dan terarah. Hal ini misalnya dapat dilakukan dengan membentuk sebuah divisi khusus untuk menangani *strategic uncertainty* dan memiliki dana cadangan tersendiri sehingga apabila sewaktu-waktu terjadi sesuatu hal yang membutuhkan dana dapat langsung diambil keputusan dan dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. (2007). *Management Control System* 12th edition. Chicago: McGraw-Hill Irwin.

Burke, K. (2011). *Characteristic of A Good Vision Statement*. Integrated and Paraphrased From Various Sources Including The Acedemic Leadership Journal.

David, Fred R. (2009). *Strategic Management Concept and Cases* 12th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Kantabura, S. (2008). *What do we know about vision?*. Journal of Applied Business Research, Vol. 24 No. 2, pp. 127-38.

Kantabura, S., & Avery, Gayle C. (2010). *The Power of Vision: Statements That Resonate*. Journal of Business Strategy, Vol. 31 No. 1 2010, pp. 37-45.

McGinnis, Vern. (1981). "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning," *Business* 31, no. 6. (November–December 1981): 41.

Merchant, Kenneth A., & Van Der Stede, Wim A. (2007). *Management Control System*. London: Prentice Hall.

Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.

Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Nordiawan, Deddy & Hertianti, A. (2010). *Akuntansi Sektor Publik* edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2012). *Management* 11th edition. Prentice Hall.

Ronchetti, Jan L. (2006). *An Intergrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations*. *Journal of Practical Consulting*, Vol 1 Iss. 1, 2006, pp. 25-35.

Simons, Robert. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

<http://www.seameo.org/>

<http://www.biotrop.org/>

