



## IMPLEMENTASI MODEL KOLABORASI PENTAHHELIX DALAM PENGEMBANGAN POTENSI INSTANSI PEMERINTAH MENJADI BADAN LAYANAN UMUM

### *(Implementation of Pentahelix Collaboration Model in the Development of Government Institution's Potency as General Services Agency)*

Tri Astuti Wisudayati<sup>1\*</sup>, Dian Charity Hidayat<sup>2</sup>, dan Kresno Agus Hendarto<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Balai Penelitian dan Pengembangan Teknologi Perbenihan Tanaman Hutan (BP2TPTH)

Jl. Pakuan Ciheuleut Po Box 105, 16001, Bogor, Jawa Barat, Indonesia

<sup>2</sup>Pusat Litbang Sosial Ekonomi Kebijakan dan Perubahan Iklim (P3SEKPI)

Jl. Gunung Batu No.5, Po. Box. 272,116110, Bogor, Jawa Barat, Indonesia

#### Article Info

##### Article History:

Received 13 November 2019; received in revised form 02 March 2020; accepted 02 March 2020.  
Available online since 31 March 2020

##### Kata Kunci:

Badan Layanan Umum, rencana strategis, roadmap, Pentahelix Collaboration Model, penelitian tindakan

##### Keywords:

Public Service Agency, strategic plan, roadmap, Pentahelix Collaboration Model, action research

#### ABSTRAK

Kematangan pengelolaan lembaga litbang melalui tata kelola Badan Layanan Umum (BLU) perlu diupayakan untuk menjawab kebutuhan pemangku kepentingan. Tata kelola BLU hadir sebagai solusi bagi instansi lembaga litbang di lingkungan pemerintah dalam memberikan pelayanan berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas. Rencana strategis pembentukan BLU perlu dipersiapkan kelengkapan pengajuan syarat substantif, teknis dan administratif. Penelitian ini bertujuan untuk memfasilitasi pengajuan syarat tersebut melalui pendekatan model kolaborasi pentahelix, yaitu optimalisasi 5 (lima) peran: bisnis, pemerintah/manajemen, komunitas, peneliti dan media, yang tertuang dalam roadmap/tahapan pembenahan di Balai Penelitian dan Pengembangan Teknologi Perbenihan Tanaman Hutan. Langkah-langkah studi kasus pembenahan kondisi 5 (lima) peran tersebut mengadaptasi penelitian tindakan Kurt Lewin ke dalam 4 (empat) tahapan: perencanaan, tindakan, pengamatan, dan refleksi. Peran bisnis/unit usaha ditekankan pada differensiasi pasar dan strategi bisnis agar menjadi pertimbangan peluang peningkatan realisasi pendapatan/proyeksi rasio keuangan. Peran manajemen ditekankan pada karakteristik pengelolaan berupa fleksibilitas anggaran dan remunerasi. Kinerja keuangan yang sehat disusun atas dasar akuntansi biaya dan perhitungan biaya per unit layanan. Peran komunitas ditekankan pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang kondusif agar kebutuhan pemangku kepentingan BP2TPTH dapat terakomodasi. Peran peneliti ditekankan pada inovasi produk layanan barang/jasa perbenihan tanaman hutan dikemas dengan perbaikan mutu layanan dan dikelola secara otonom dengan prinsip ala korporasi. Peran media ditekankan pada profesionalitas SDM dengan mempertimbangkan keluaran kegiatan berupa indeks kepuasan masyarakat.

#### ABSTRACT

The maturity of the R&D institutions through Public Service Agency (BLU) is an effort to increase the relevance in responding stakeholder needs. BLU is present as a solution for R&D institutions in providing goods and/or services that are sold based on the principles of efficiency and productivity. However, the strategic plan for the BLU formation is prepared by submitting a substantive, a technical and an administrative requirement. Therefore, this research facilitates the submission of these requirements through the Pentahelix Collaboration Model, which is the optimization of 5 (five) roles: business, government/management, community, researchers and media by implementing the roadmap at the Forest Tree Seed Technology Research and Development Center. The case study steps to improve all the roles conditions was by adapting Kurt Lewin's action research into 4 (four) stages: planning, action, observation, and reflection. The role of the business unit is emphasized on market differentiation and business strategy by considering an opportunity to increase revenue realization/financial forecasting ratio. The role of management is emphasized on budget flexibility and remuneration by considering cost accounting and its unit cost calculations. The role of the community is emphasized on the conducive policies by accommodating stakeholders' need. The role of the researcher is emphasized on the innovation of forest seed's products/services by improving service quality and managing it with corporate style principles. The role of the media is emphasized on the professionalism of human resources by considering the community satisfaction index.

#### How to cite this article:

Wisudayati, T., Hidayat, D., & Hendarto, K. (2020). Implementation of Pentahelix Collaboration Model in the Development of Government Institution's Potency as General Services Agency. *Jurnal Penelitian Kehutanan Wallacea*, 9(1), 13-22. doi: <http://dx.doi.org/10.18330/jwallacea.2020.vol9iss1p13-22>

\*Corresponding author. Tel/Fax: +62 2518327768  
E-mail address: [triaastutiwisudayati@gmail.com](mailto:triaastutiwisudayati@gmail.com) (T.A. Wisudayati)



## I. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) membuka peluang bagi satuan kerja pemerintah yang ingin menerapkan pola BLU sebagai terobosan baru demi mempercepat layanan kepada masyarakat dan menjadi sumber alternatif penerimaan pemerintah di sektor Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Menurut Laporan Keuangan Pemerintah Pusat, PNBP terdiri dari penerimaan sumber daya alam (SDA), bagian laba BUMN, PNBP lainnya, dan pendapatan BLU. Pada tahun 2017, realisasi PNBP mengalami kenaikan sebesar 16,36% dibanding tahun sebelumnya (Kementerian Keuangan, 2019a). Penyumbang kenaikan PNBP salah satunya dipengaruhi oleh pendapatan BLU yang melebihi target APBN-P TA 2017. Kemudian, pada awal tahun 2019 dalam Nota Keuangan dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara ditetapkan target pendapatan BLU sebesar Rp 47,88 triliun (Kementerian Keuangan, 2019b).

Pengajuan, penilaian dan penetapan BLU telah diimplementasikan secara masif pada instansi penyedia layanan pemerintah. Kinerja BLU semakin baik terutama ditandai oleh peningkatan jumlah BLU baru. Terdapat 14 BLU baru yang ditetapkan pada tahun 2018 (Kementerian Keuangan, 2019a). Peningkatan jumlah BLU baru diikuti dengan peningkatan PNBP. Instansi lembaga litbang berpotensi besar terhadap kontribusi PNBP dengan merealisasikan tata kelola BLU, sehingga tercapai kemandirian pembiayaan dana litbang. Peningkatan realisasi pendapatan yang akan diterima harus diimbangi dengan peningkatan kualitas layanan BLU agar kelangsungan hidup tata kelola BLU terjamin.

Badan Litbang dan Inovasi (BLI) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) terus berkembang dinamis dari sebuah lembaga litbang, kemudian ingin bertransformasi menjadi sebuah BLU di beberapa satuan kerja (satker). Kepala BLI melalui tim persiapan pembentukan BLU Lingkup BLI, mengarahkan kepada masing-masing satker BLI agar menyusun *roadmap* dan naskah akademik pembentukan BLU secara terarah dan sistematis. Apabila proses penilaian dan penetapan menjadi BLU disetujui oleh Menteri Keuangan, maka satker BLI akan diberi keleluasaan dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi, penerapan pengelolaan aset, perekrutan tenaga profesional non PNS, serta pemberian imbalan jasa kepada pegawai sesuai dengan kontribusinya (Kementerian Keuangan, 2015).

Balai Penelitian dan Pengembangan Teknologi Perbenihan Tanaman Hutan (BP2TPTH) merupakan satu-satunya satker BLI yang

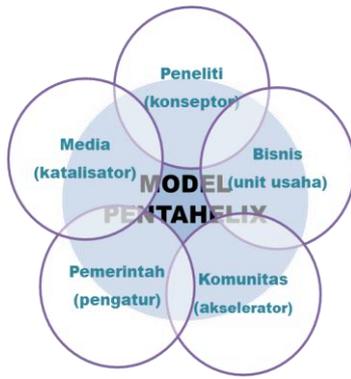
menyediakan layanan produk/jasa unggulan di bidang teknologi perbenihan tanaman hutan dan memiliki kekuatan SDM peneliti dengan kepakaran di bidang sistem produksi benih, teknologi pengolahan benih pasca panen dan teknologi pembibitan secara generatif dan vegetatif (Wisudayati *et al*, 2019). Meskipun demikian, BP2TPTH belum memiliki analisis obyektif yang tertuang dalam naskah akademik yang menggambarkan semua potensi, tantangan, faktor penghambat dan dukungan yang diperlukan dalam mewujudkan BP2TPTH sebagai BLU. Pemilihan konsep Helix dalam gagasan penyusunan naskah akademik pembentukan BLU didasarkan pada pernyataan bahwa inovasi merupakan hasil interaktif yang melibatkan berbagai jenis peran (Praswati, 2017). Konsep Helix sebelumnya telah diterapkan di sektor industri, pariwisata dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian konsep Pentahelix di sektor industri telah dilakukan dengan tujuan menciptakan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan agar Indonesia menjadi negara industri yang kuat pada tahun 2020 (Amrial & Muhamad, 2017). Konsep Pentahelix di sektor pariwisata telah dideskripsikan dengan tujuan mengidentifikasi aktor yang terlibat dalam model kerjasama pengembangan pariwisata di kota Semarang (Yuningsih *et al*, 2019). Hasil penelitian di kawasan tambang menggambarkan fenomena konsep Pentahelix dalam optimalisasi pemberdayaan perempuan/ibu rumah tangga (Syafari, 2018).

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan fakta-fakta tentang keterlibatan lima peran strategis dalam implementasi kolaborasi model Pentahelix yang dirumuskan sebagai strategi/*roadmap* untuk pengajuan kelengkapan syarat substantif, teknis dan administratif BLU bagi lembaga litbang di lingkungan pemerintah. Konsep Pentahelix menetapkan dan mengaktifkan partisipasi lima peran strategis yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Setiap permasalahan akan dianalisis menggunakan cara pandang yang lebih komprehensif dan holistik. Konsep Pentahelix tentu bukan satu-satunya formula untuk mewujudkan BP2TPTH sebagai BLU. Namun, apabila masing-masing peran masih bekerja sendiri-sendiri tanpa berdiri sejajar untuk saling mengisi, berkontribusi, dan bersinergi, maka efisiensi fungsi dan kekuatan masing-masing peran tidak berpeluang memberikan solusi pembenahan.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di BP2TPTH, Jl. Pakuan Ciheuleut, Bogor pada bulan Juli-November 2019.



**Gambar 1.** Model Pentahelix (diadaptasi dari Yuningsih et al. (2019))

**Figure 1.** Pentahelix Model (adapted from Yuningsih et al. (2019))

Subyek penelitian dalam kajian ini adalah kasus yang terjadi di BP2TPPTH. BP2TPPTH dipilih sebagai studi penelitian karena tim persiapan BLU BP2TPPTH sedang menyusun rencana strategis pembentukan budaya birokrasi melayani. Dengan tidak mengutamakan keuntungan, orientasi bisnis BP2TPPTH adalah penyebarluasan hasil litbang untuk mengoptimalkan pemanfaatannya kepada pemangku kepentingan.

### B. Prosedur Penelitian

*Desk research* yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan penelitian deskriptif dan eksploratif. Penelitian deskriptif dilakukan karena dalam penelitian ini dilandasi oleh konsep “Model Kolaborasi Pentahelix”. Penelitian ini melibatkan kajian teoritis dan kajian terhadap penelitian terdahulu. Pengembangan potensi BP2TPPTH menjadi BLU melalui optimalisasi lima (5) peran, yaitu: bisnis, pemerintah/manajemen, komunitas, peneliti dan media (Ariowo et al, 2018). Gambar 1 merupakan gambaran kolaborasi Pentahelix yang

dapat memunculkan pendekatan jarak antara konsep dengan operasionalnya (Wahyuni et al, 2014).

Penelitian eksploratif dilakukan untuk memperoleh informasi yang mendalam berkaitan dengan partisipasi/kontribusi praktik lima peran melalui pendekatan “Penelitian Tindakan/Action Research”, yang telah diadaptasi dari Kurt Lewin mencakup: (1) identifikasi ide umum/ide awal, (2) pengumpulan data secara sistematis dan didasarkan pada penemuan/penyelidikan fakta yang dinyatakan oleh data yang dianalisis tersebut, (3) perencanaan tindakan, (4) pengambilan langkah-langkah tindakan, (5) evaluasi tindakan, (6) perbaikan rencana tindakan, dan (7) pengambilan langkah-langkah sebelum bergerak menuju langkah tindakan selanjutnya (Burnes & Cooke, 2013).

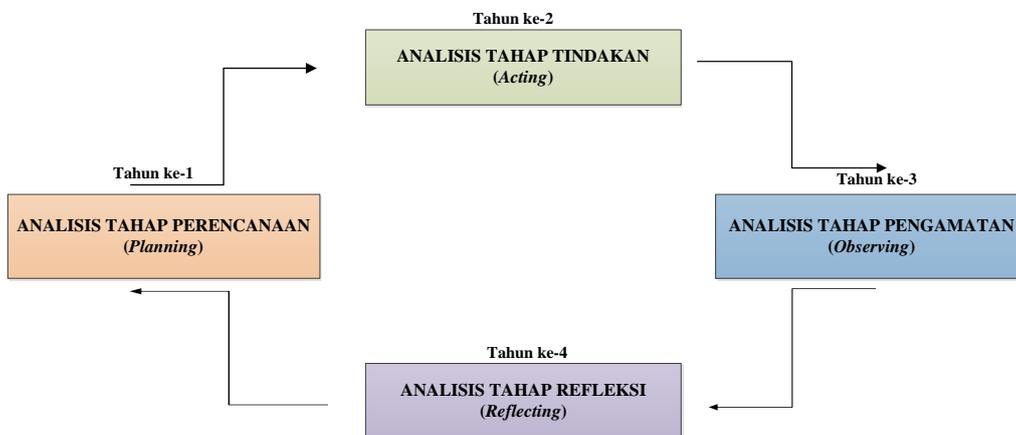
### C. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian diadaptasi dari pendekatan Kurt Lewin, yaitu model dasar penelitian dipandang sebagai satu siklus dan dirangkum dalam empat komponen kegiatan, sebagaimana tampak dalam Gambar 2.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

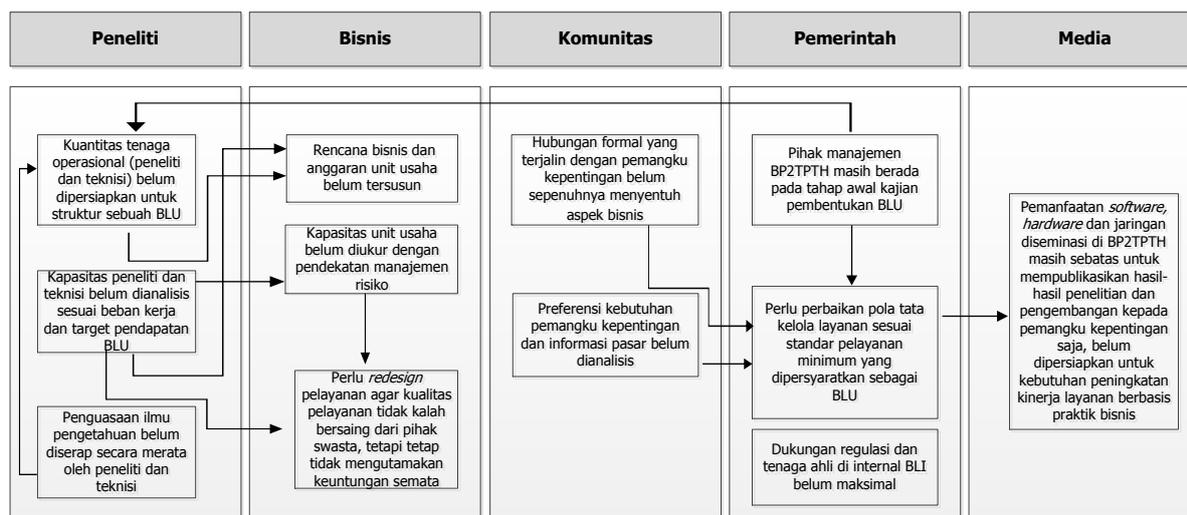
### A. Analisis Tahap Perencanaan

Identifikasi pembenahan masalah pada masing-masing peran, tersaji dalam Gambar 3 berupa hubungan masing-masing masalah yang ada di BP2TPPTH. Metode analisis sumber masalah dengan pendekatan “a stream analysis framework” mengilustrasikan bahwa *symptoms* adalah kotak yang banyak tertuju anak panah, sedangkan kotak yang menjadi awal banyak anak panah adalah *core problems*. *Core problems* merupakan isu strategis yang perlu menjadi fokus perhatian (Porras, Harkness & Kiebert, 1983). Oleh karena itu, pemetaan kapasitas peneliti dan teknisi menjadi fokus perhatian di BP2TPPTH. Keberhasilan



**Gambar 2.** Model Lewin (diadaptasi dari Burnes & Cooke (2013))

**Figure 2.** Lewin Model (adapted from Burnes & Cooke (2013))



**Gambar 3.** Identifikasi masalah pada masing-masing peran strategis di BP2TPTH dengan pendekatan “a stream analysis framework” (diadaptasi dari Porras, Harkness & Kiebert ( 1983))

**Figure 3.** Identification of problems in each strategic role in BP2TPTH with the “a stream analysis framework” approach (adapted from Porras, Harkness & Kiebert (1983))

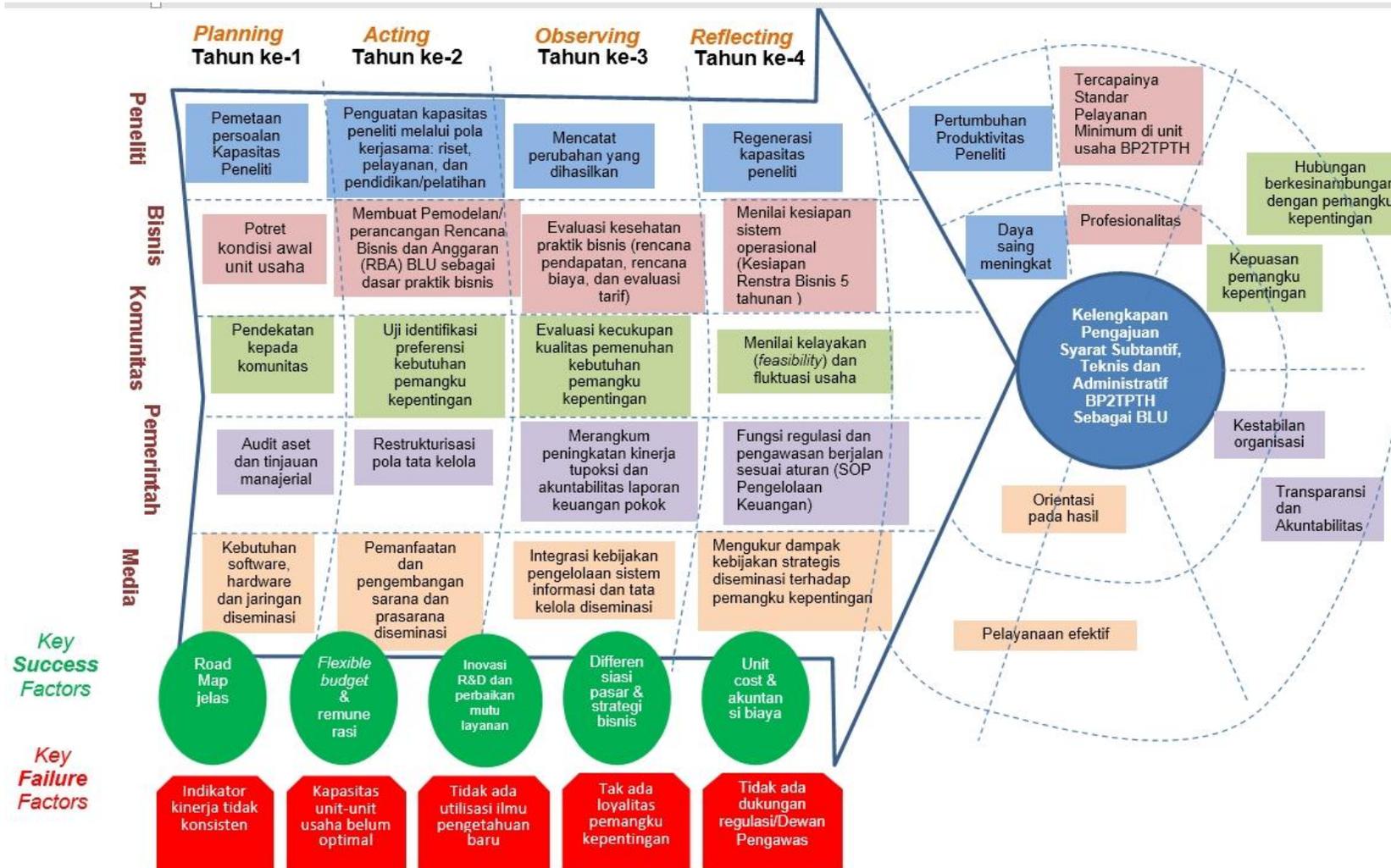
penerapan rencana bisnis dan anggaran serta terbentuknya unit usaha BLU akan tergantung pada peran peneliti dan teknisi. Sumber daya yang paling utama memerlukan perencanaan demi keberlangsungan suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM) (Jabani, 2015). Apabila ketersediaan peneliti dan teknisi tidak ditekankan pada peramalan (*forecasting*) di masa datang, maka tujuan perencanaan SDM belum efektif berdasarkan kebutuhan rencana bisnis dan anggaran.

“Tahap Perencanaan” menjadi langkah awal pengajuan syarat substantif, teknis dan administratif BP2TPTH sebagai BLU (Gambar 4). Syarat substantif BLU terpenuhi apabila BP2TPTH mampu menyediakan barang dan/atau jasa pelayanan. Hal ini terwujud dari produktivitas peneliti BP2TPTH dalam bentuk hasil-hasil penelitian terapan yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai pemangku kepentingan. Saat ini, peneliti-peneliti di BP2TPTH mampu menghasilkan inovasi produk berupa: (1) benih dan bibit tanaman hutan berkualitas dan (2) biopot dan briket benih untuk rehabilitasi lahan kritis. Inovasi layanan jasa berupa : (1) pengujian mutu benih dan bibit tanaman hutan, (2) perbanyakan bibit tanaman hutan dengan teknik kultur jaringan, dan (3) penyelenggaraan *training* pengujian mutu benih, penanganan benih dan bibit, identifikasi dan pengendalian hama penyakit benih dan bibit tanaman hutan. Pada tahun ke-1 ini, perlu dilakukan pemetaan kapasitas peneliti agar terjawab berbagai persoalan yang menghambat produktivitas peneliti sebagai penggerak utama inovasi. Sebab, daya saing berbasis inovasi

menuntut ketersediaan dan kualitas peneliti yang mampu berkontribusi besar dalam kegiatan penelitian dan pengembangan (Parinduri, 2018)

Kegiatan penelitian dan pengembangan produk dan layanan BP2TPTH dilakukan di berbagai unit, yaitu: laboratorium, rumah kaca, stasiun penelitian, hutan penelitian dan sarana penelitian lainnya. Kondisi tiap-tiap unit harus memiliki indikator kinerja yang konsisten dengan renstra bisnis, agar pencapaian kinerja unit-unit tersebut dapat diperbandingkan. Pemilihan unit-unit yang menjadi unit usaha berbasis kinerja dapat ditentukan sesuai dengan kebutuhan satker yang mengajukan BLU. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di BP2TPTH akan disusun per unit usaha, yaitu (1) unit usaha biopot & briket benih, (2) unit usaha benih & bibit tanaman hutan, (3) unit usaha laboratorium pengujian pengujian mutu fisik dan fisiologis, (4) unit usaha laboratorium kultur jaringan, dan (5) unit usaha laboratorium hama penyakit benih dan bibit tanaman hutan.

RBA dari lima unit usaha setidaknya harus memuat informasi tentang program, kegiatan dan target kinerja (*output*); kondisi kinerja tahun berjalan; asumsi makro dan mikro; target pendapatan dan pagu belanja; perkiraan biaya; prakiraan maju pendapatan dan belanja tiga tahun ke depan (Siringoringo, 2017). Oleh karena itu, BP2TPTH perlu melakukan pendekatan kepada komunitas untuk menguraikan informasi awal sebagai dasar rencana aktivitas dan bahan evaluasi hubungan berkesinambungan dengan pemangku kepentingan.



**Gambar 4.** Roadmap BLU BP2TPH (hasil olahan penulis yang diadaptasi dari bahan ajar Pengorganisasian Penelitian yang diampu oleh Agus Fanar Syukri menggunakan D Sibbert: *Visual Teams*, Elex Media Komputindo, 2016)

**Figure 4.** BLU BP2TPH Roadmap (results of the writer's work adapted from the Research Organizing teaching material which was managed by Agus Fanar Syukri using D Sibbert: *Visual Teams*, Elex Media Komputindo, 2016)

Kestabilan operasional unit-unit usaha BP2TPH akan bergantung pada kepatuhan tata kelola berdasarkan ketentuan perundangan yang berlaku. Perlu dilakukan audit aset dan tinjauan manajerial pada pola tata kelola meliputi kelembagaan, kepegawaian, dan dewan pengawas (Waluyo, 2011). Berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan belajar dari rencana strategi bisnis BLU Universitas Andalas (2016), maka struktur kelembagaan dan perubahan status apabila BP2TPH akan menerapkan BLU, yaitu kepegawaian BLU terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan/atau tenaga profesional non-PNS sesuai dengan kebutuhan. Dewan Pengawas terdiri dari unsur-unsur pejabat dari kementerian negara/lembaga teknis yang bersangkutan, Kementerian Keuangan, dan tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan BLU.

Selain profesionalitas manajerial, konsep media memiliki peran penting dalam mengefektifkan diseminasi produk dan layanan ke pemangku kepentingan BLU BP2TPH. Identifikasi kebutuhan pengelolaan sistem informasi pada tahap perencanaan akan meningkatkan peluang hilirisasi produk dan layanan, upaya *branding*, kompetisi, kontinuitas usaha dan akses ke pasar. Selain itu, aplikasi/*software*, *hardware* dan jaringan mutlak diperlukan untuk kebutuhan

peningkatan kinerja layanan/manajerial (Gartina, 2012).

## B. Analisis Tahap Tindakan

*Balance scorecard* digunakan sebagai pendekatan untuk membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan secara komprehensif dan koheren. *Balance scorecard* berkembang sebagai inti sistem manajemen strategi yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja operasional/taktis semata (Kaplan & Norton, 2000). Sebagai konsep manajemen, tersaji dalam Gambar 5 berupa rencana tindakan/aksi yang dituangkan dalam format implementasi *balance scorecard*. Peta strategis merupakan keterkaitan antar fungsi peran/perspektif dan sasaran strategis yang dihubungkan satu dengan yang lainnya, sehingga menciptakan hubungan kausal. Bobot perspektif ditetapkan untuk setiap fokus perubahan yang diinginkan dengan kriteria penentuan bobot berdasarkan tingkat kesulitan/derajat kepentingan untuk mencapai indikator kinerja utama.

“Tahap Tindakan” dapat ditempuh dengan langkah penguatan produktivitas dan daya saing peneliti. Berdasarkan kompetensi dan infrastruktur penelitian di BP2TPH, kebutuhan pemangku kepentingan direspon dengan kesiapan peneliti dalam inovasi, penyerapan ilmu

PERSPEKTIF	PETA STRATEGIS	BOBOT PERSPEKTIF %	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	RENCANA TINDAKAN / ACTION PLAN
Peneliti		<ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> <li>20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovasi R&amp;D</li> <li>perbaikan mutu layanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisasi ilmu pengetahuan baru</li> </ul>	
Bisnis		<ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> <li>10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexible budget</li> <li>Remunerasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapasitas unit-unit usaha optimal</li> </ul>	
Komunitas		<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferensiasi pasar</li> <li>Strategi bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loyalitas pemangku kepentingan</li> </ul>	
Pemerintah		<ul style="list-style-type: none"> <li>10</li> <li>10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roadmap jelas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indikator kinerja konsisten</li> </ul>	
Media		<ul style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unit cost</li> <li>Akuntansi biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dukungan regulasi/Dewan Pengawas</li> </ul>	
		Total=100			

**Gambar 5.** Implementasi rencana tindakan/aksi di BP2TPH dengan pendekatan “*balance scorecard*” (diadaptasi dari Kaplan dan Norton (2000))

**Figure 5.** Implementation of action plans in BP2TPH with the “*balance scorecard*” approach (adapted from Kaplan and Norton (2000))

pengetahuan, penguasaan teknologi, dan perlindungan Hak Kekayaan Intelektual. Mekanisme untuk mempercepat hasil inovasi ditempuh dengan pola kerjasama konishi yang terbagi dalam 3 kategori, yaitu bidang riset, bidang pelayanan, dan pendidikan/pelatihan (Surminah, 2013). Untuk mendukung berkembangnya kerjasama, dibutuhkan kebijakan internal untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan praktik bisnis.

Proyeksi keuangan unit-unit usaha BLU di BP2TPTH, sebagai dasar praktik bisnis harus diperkirakan di dalam usulan RBA. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan BLU, untuk menggambarkan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, pengelolaan piutang dan utang, investasi, pengelolaan barang, surplus/defisit, diperlukan perhitungan standar biaya atas dasar sistem akuntansi biaya. PMK No. 100/PMK.05/2016 tentang Pedoman Umum Penyusunan Tarif Layanan BLU menghendaki sistematisasi usulan tarif layanan BLU yang berisi penjelasan tentang metode yang digunakan secara rinci termasuk langkah-langkah proses dalam penghitungan biaya per unit layanan. Tarif biaya satuan (*unit cost*) per unit layanan harus mempertimbangkan aspek: (1) kontinuitas dan pengembangan layanan; (2) daya beli pemangku kepentingan; (3) asas keadilan dan kepatutan; dan (4) kompetisi yang sehat (Suryaningsih, 2017). Penilaian persyaratan administratif RBA bergantung pada usulan perhitungan tarif layanan barang dan/atau jasa.

Keterlibatan komunitas diperlukan mulai dari tahap perencanaan unit-unit usaha BLU BP2TPTH sampai dengan pengembangan layanan, agar terpenuhi kaidah kontinuitas praktik bisnis, sehingga pemberian layanan barang dan/atau jasa sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan. Uji identifikasi preferensi kebutuhan diperlukan untuk mengetahui target kemampuan memperoleh pendapatan dari beberapa jenis layanan kepada pemangku kepentingan.

Pemenuhan persyaratan administratif dapat dilanjutkan dengan restrukturisasi pola tata kelola, apabila jenis layanan telah memenuhi kriteria kelayakan (*feasibility*) usaha, khususnya penyusunan SOP Pengelolaan Keuangan yang terdiri dari: (1) SOP Pengelolaan Kas, (2) SOP Pengelolaan Piutang, (3) SOP Pengelolaan Utang, (4) SOP Pengadaan Barang/Jasa, dan (5) SOP Pengelolaan Barang Inventaris. Kaidah manajemen keuangan negara mensyaratkan kriteria akuntabilitas dan transparansi (Sulanjari, 2016), oleh karena itu, perlu disusun sistem akuntansi pelaporan keuangan yang menghasilkan laporan keuangan pokok dan laporan aset tetap, guna

mendukung data neraca dan keperluan manajerial. Sarana dan prasarana diseminasi dikembangkan dengan berpijak pada empat strategi, yaitu: (1) pengembangan infrastruktur, (2) pengembangan *back office*, (3) pengembangan *front office*, dan (4) kompetensi SDM (Gartina, 2012)

### C. Analisis Tahap Pengamatan

“Tahap Pengamatan” dapat dilakukan bersamaan dengan “Tahap Tindakan”. Pada tahun ke-3, lembar observasi dibuat untuk mencatat perubahan yang telah dihasilkan. Secara kuantitatif, skor pengamatan dari kriteria target pencapaian yang diharapkan dapat disimulasikan pada Gambar 6. Kriteria hijau (skor 80-100) berarti pencapaian yang diharapkan adalah baik, kriteria kuning (skor 60-80) berarti pencapaian yang diharapkan adalah sedang, dan kriteria merah (skor < 60) berarti pencapaian yang diharapkan adalah kurang. Hasil skor hijau (93) dapat diterjemahkan bahwa setiap peran/perspektif mampu memahami arah operasional/taktis melalui kontribusinya dalam 5 (lima) tinjauan utama implementasi rencana tindakan.

Pada “Tahap Pengamatan”, pengawas internal dapat memfungsikan hasil perhitungan skor untuk mendorong dialog, berkomunikasi dan mendapatkan komitmen dari seluruh peran/perspektif yang terlibat (Suryani *et al.*, 2014). Keterlibatan peran pengawas internal dibutuhkan untuk mengamati 5 (lima) tinjauan utama, yaitu: (1) indikator daya saing meningkat yang ditunjukkan oleh pertumbuhan produktivitas peneliti, (2) indikator profesionalitas meningkat dengan tercapainya standar pelayanan minimum di unit usaha BP2TPTH, (3) indikator kepuasan pemangku kepentingan meningkat yang ditandai dari hubungan yang terus berkesinambungan, (4) indikator kestabilan organisasi terjaga oleh transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan, dan (5) indikator orientasi pada hasil tercapai dengan pelayanan efektif dengan strategi diseminasi yang tepat.

“Tahap Pengamatan” merupakan proses pembelajaran strategis untuk peningkatan skor total yang lebih besar, terutama bagian target tertentu yang masih dapat dipacu di periode mendatang. Misalnya, untuk sasaran strategis akuntansi biaya mendapat skor 3 dari bobot perspektif 5. Hal ini mendorong peninjauan ulang strategi pembaharuan kualitas pelayanan dan harga agar sesuai dengan pandangan terkini. Apabila dibandingkan dengan sektor swasta, masalah inti bidang pelayanan umum di sektor pemerintahan yaitu masih tertinggalnya kualitas pelayanan dan harga. Pemangku kepentingan idealnya mendapatkan kualitas pelayanan yang

PERSPEKTIF	BOBOT PERSPEKTIF %	TARGET	REALISASI	SKOR (Realisasi ÷ Target × Bobot)
Peneliti	• 10 • 20	• 4 of 5 skala likert • 4 of 5 skala likert	• 4 of 5 skala likert • 3 of 5 skala likert	• 10 • 15
Bisnis	• 10 • 10	• 80% • 70%	• 80% • 70%	• 10 • 10
Komunitas	• 5 • 15	• 4 of 5 skala likert • 4 of 5 skala likert	• 4 of 5 skala likert • 4 of 5 skala likert	• 5 • 15
Pemerintah	• 10 • 10	• 85% • 85%	• 85% • 85%	• 10 • 10
Media	• 5 • 5	• 75% • 75%	• 75% • 45%	• 5 • 3
	<b>Total=100</b>			<b>Total=93</b>

Gambar 6. Contoh simulasi pengamatan di BP2TPTH dengan pendekatan "balance scorecard" (diadaptasi dari Kaplan dan Norton (2000))

Figure 6. Examples of simulation observations in BP2TPTH with the "balance scorecard" approach (adapted from Kaplan and Norton (2000))

tinggi dengan membayar harga *sharing* yang lebih murah dari harga yang ditawarkan sektor swasta (Waluyo, 2014).

#### D. Analisis Tahap Refleksi

Tahun ke-4 merupakan tahap refleksi untuk menganalisis isian data pengamatan di lembar observasi sebelumnya. Sebagai penilaian atas kesiapan sistem operasional BLU, akan disampaikan kelemahan/permasalahan yang terjadi selama pelaksanaan dan segera disusun solusi untuk perencanaan tindak lanjut kelengkapan pengajuan syarat substantif, teknis dan administratif BP2TPTH sebagai BLU.

"Tahap Refleksi" yang tidak komprehensif akan mengakibatkan penggunaan sumber daya yang dimiliki tidak tepat, sehingga akan menyimpang dari tujuan yang diinginkan (Bone & Sholihin, 2018). Oleh karena itu, penting dilakukan audit penilaian atas kesiapan sistem operasional BLU untuk mengetahui *key succes factors* dan *key failure factors* untuk mencapai tujuan strategi. Misalnya, dalam hal kapasitas operasional lima unit usaha calon BLU, yaitu biopot & briket benih, unit usaha benih & bibit tanaman hutan, unit usaha laboratorium

pengujian mutu fisik dan fisiologis benih, unit usaha laboratorium kultur jaringan, dan unit usaha laboratorium hama penyakit benih dan bibit tanaman hutan. Apakah tingkat kesiapan proses bisnis internal dari lima (5) unit usaha calon BLU tersebut mampu menjawab empat pertanyaan, yaitu: (1) Apakah kapasitas sudah diukur dengan pendekatan yang benar?; (2) Apakah strategi bisnis dapat diterapkan?; (3) Apakah lingkungan berubah?; dan (4) Apakah penggunaan anggaran telah dibelanjakan secara strategis? Apabila ditemukan *competencies gap*, maka dikembangkan program/penelitian untuk mengatasinya.

Konsep penting sebagai bahan pembelajaran pada tahap refleksi, yaitu kolaborasi model Pentahelix mengisyaratkan: (1) peran peneliti, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media memiliki irisan hubungan satu sama lain, (2) saling mengambil alih peran apabila salah satu pihak lain sedang melemah. (3) terdapat peran yang menghubungkan berbagai interaksi dan memastikan fungsi regulasi dan pengawasan berjalan sesuai aturan dan (4) jejaring formal maupun informal dapat memudahkan agregasi berbagai kepentingan.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. KESIMPULAN

BP2TPTH menyusun *roadmap* yang jelas sebagai kunci keberhasilan dalam mekanisme pengajuannya sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan dalam PMK No. 07/PMK.02/2006. BLU BP2TPTH dibentuk dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada pemangku kepentingan melalui tahapan perencanaan, tindakan, pengamatan, dan refleksi. Lima peran harus dikelola dan ditingkatkan pencapaian sarannya agar BP2TPTH layak ditetapkan sebagai BLU, yaitu 1). Peran peneliti ditekankan pada inovasi produk layanan barang/jasa perbenihan tanaman hutan yang dikemas dengan perbaikan mutu layanan dan dikelola secara otonom dengan prinsip ala korporasi, 2). Peran bisnis/unit usaha ditekankan pada differensiasi pasar dan strategi bisnis agar menjadi pertimbangan peluang peningkatan realisasi pendapatan/proyeksi rasio keuangan, 3). Peran manajemen ditekankan pada karakteristik pengelolaan berupa fleksibilitas anggaran dan remunerasi. Kinerja keuangan yang sehat disusun atas dasar akuntansi biaya dan perhitungan biaya per unit layanan, 4). Peran komunitas ditekankan pada peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang kondusif agar kebutuhan pemangku kepentingan BP2TPTH dapat terakomodasi, dan 5). Peran media ditekankan pada profesionalitas SDM dengan mempertimbangkan keluaran kegiatan berupa indeks kepuasan masyarakat.

##### B. SARAN

1. Unit usaha yang akan diikutkan dalam program BLU harus dihitung kapasitasnya dalam melakukan proses produksi/pengujian. Metode yang dapat direkomendasikan untuk menghitung kapasitas dan beban kerja tersebut adalah menggunakan "studi waktu". Dengan menentukan waktu baku, dapat diperoleh optimalisasi proses produksi/pengujian berdasarkan jumlah permintaan produksi/pengujian saat ini dan yang akan datang, sehingga dapat dijadikan dasar analisa konsistensi indikator kinerja unit-unit usaha untuk beberapa tahun mendatang.
2. Apabila Dewan Pengawas belum terbentuk, pelaksanaan BLU memerlukan keterlibatan nyata manajemen dan/atau pejabat yang ditunjuk.
3. Dukungan regulasi juga diperlukan untuk mendorong pemanfaatan inovasi baru dan merupakan salah satu langkah untuk menghadirkan loyalitas pemangku kepentingan.

##### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala Balai BP2TPTH, Drs. Jonny Holbert Panjaitan, M.Sc, dan para teknisi yang melakukan kegiatan penelitian di unit-unit usaha BP2TPTH. Apresiasi setinggi-tingginya ditujukan kepada Anggi Dian Safitri Hasibuan dan Hasan Royani yang telah memberikan informasi unit-unit usaha di BP2TPTH, serta tim penyusun *roadmap* dan naskah akademik lingkup satker calon BLU Badan Litbang dan Inovasi (BLI) yang menyampaikan arahan Kepala BLI agar terwujud transformasi satker BLI menjadi BLU.

##### DAFTAR PUSTAKA

- Amrial, A. M., & Muhamad, E. (2017). Penta helix model: A sustainable development solution through the industrial sector. *Conference Paper "Indonesian Sustainable Development Goal"*, Hokkaido Indonesian Student Association Scientific Meeting-14 (HISAS-14), Jepang, 18-19 Maret 2017. hal.152-156.
- Aribowo, H., Wirapraja, A., & Putra, Y. D. (2018). Implementasi kolaborasi model pentahelix dalam rangka mengembangkan potensi pariwisata di Jawa Timur serta meningkatkan perekonomian domestik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 31-38.
- Bone, H., & Sholihin, M. (2018). Pengaruh perspektif dan jenis ukuran dalam balanced scorecard terhadap evaluasi kinerja. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 16(4), 457-472.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.
- Gartina, D. (2012). Kajian pengembangan infrastruktur TIK mendukung implementasi e-Government studi kasus Badan Litbang Pertanian. *Informatika Pertanian*, 21(1), 27-39.
- Jabani, M. (2015). Pentingnya perencanaan sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi. *Muamalah*, 5(1), 1-10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasladari*. Erlangga: Jakarta.
- Kementerian Keuangan. (2015). *Kegiatan sosialisasi pembinaan pengelolaan keuangan badan layanan umum*. Diambil tanggal 20 Juli 2019 dari <http://blu.djpbk.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/article/view&id=10>.
- Kementerian Keuangan. (2019a). *Nota Keuangan beserta Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara*. Diambil tanggal 8 November 2019 dari <https://www.kemenkeu.go.id/media/10377/nota-keuangan-dan-rapbn-2019.pdf>.
- Kementerian Keuangan. (2019b). *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2018 (Audited)*. Diambil tanggal 8 November 2019 dari <https://www.kemenkeu.go.id/media/12590/lkp-2018.pdf>.

- Parinduri, L. (2018). Penilaian daya saing inovasi. *Buletin Utama Teknik*, 13(2), 150-154.
- Porras, J. I., Harkness, J., & Kiebert, C. (1983). Understanding organization development: A stream approach. *Training & Development Journal*, 37(4), 52-63.
- Praswati, A. N. (2017). Perkembangan model helix dalam peningkatan inovasi. *Prosiding Seminar Nasional Riset Manajemen dan Bisnis 2017: "Perkembangan Konsep dan Riset E-Business di Indonesia"*. Surakarta, 24 Mei 2017. Hal. 690-705.
- Siringoringo, A. (2017). *Tata Kelola Badan Layanan Umum*. Diambil tanggal 21 Juli 2019 dari <http://blu.djpbk.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/article/view&id=13>
- Sulanjari, L. (2016). Implementasi standar akuntansi pada badan layanan umum pendidikan menurut teori kontinjensi luder. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 14(2), 143-150.
- Surminah, I. (2013). Pola kerjasama lembaga litbang dengan pengguna dalam manajemen litbang (kasus Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat). *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 5(2), 101-112.
- Suryani, D., Syarief, R., & Suroso, A. I. (2014). Perancangan balanced scorecard untuk pengembangan strategi di Seameo Biotrop. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(1), 33-40.
- Suryaningsih, R. (2017). Kinerja keuangan layanan kesehatan sebelum dan sesudah penerapan PPK BLU. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 15 (1), 57-80.
- Syafari, M. R. (2018). Penta helix model in the community empowerment around coal mine in Maburai Village Tabalong Regency. In *International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities (ICOBEST 2018)*. Bandung, 22 November 2018. hal 490-493.
- Syukri, A.F. (2016). *Bahan Ajar Diklat Jabatan Fungsional Peneliti: Pengorganisasian Penelitian*. Bogor: Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan, LIPI.
- Universitas Andalas. (2016). *Renstrabis BLU Universitas Andalas 2015-2019*. Diambil tanggal 5 Desember 2019 dari <https://www.unand.ac.id/images/renstra/19.%20RENSTRA%20UNAND%20TAHUN%202015-2019.pdf>.
- Wahyuni, S., Handini, Y. D., & Khristianto, W. (2014). Pendekatan triple helix (ABG) dalam pengembangan desa wisata batik Tuban di Kabupaten Tuban. *LSP-Jurnal Ilmiah Dosen*. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/79150>.
- Waluyo, B. (2014). Analisis permasalahan pada implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. *Jurnal Infoartha*, 3, 27-38.
- Waluyo, I. (2011). Badan layanan umum sebuah pola baru dalam pengelolaan keuangan di satuan kerja pemerintah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2), 1-15.
- Wisudayati, T. A., Hidayat, D. C., & Sudrajat, D. J. (2019). The development of non-tax state revenue potency by applying the logical framework approach: A case study of Nagrak Research Station in Bogor District, West Java. *Jurnal Penelitian Kehutanan Wallacea*, 8(2), 93-103.
- Yuningsih, T., Darmi, T., & Sulandari, S. (2019). Model pentahelik dalam pengembangan pariwisata di Kota Semarang. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(2), 84-93.