

**KINERJA ORGANISASI UPTD BALAI PERBENIHAN DAN PERSUTERAAN ALAM
DINAS KEHUTANAN DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA
OLEH :**

**SILFIA ANASTASIA PANGKEY
MARIA H. PRATIKNJO
FEMMY M. G. TULUSAN**

ABSTRACT

Regional Technical Implementation Unit Center for Natural Seed and Silk North Sulawesi Provincial Forestry Service is one of the bureaucratic organizations that has in the Development and Development of Natural silk in order to improve people's welfare. The technical bureaucratic organization have not achieved optimal performance in carrying out tasks in the absence of silk thread produced in accordance with planning. This study aims to analyze why the organization Regional Technical Implementation Unit Center for Natural Seed and Silk North Sulawesi Provincial Forestry Service in carrying out the tasks of the development and development of natural silk in the context of improving the welfare of the community, no results have been obtained in accordance with the plan.

This study uses qualitative methods with descriptive analysis Descriptive done in Regional Technical Implementation Unit Center for Natural Seed and Silk North Sulawesi Provincial Forestry Service The data used in this study are primary and secondary data. Data collection in this study was carried out with three main activities, namely interviews, observation and documentation.

The results of this study indicate that the productivity indicators, the performance of Regional Technical Implementation Unit Center for Natural Seed and Silk North Sulawesi Provincial Forestry Service has been implemented efficiently but has not been fully effective, because there are results obtained but not in accordance with the expected planning that is producing high-quality and high-selling silk thread. This happens because it has not been supported with adequate human resources, budget and infrastructure in the process of carrying out the silkworm cultivation.

Keywords: *Organizational Performance, Natural silk*

ABSTRAK

Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara adalah salah satu organisasi birokrasi yang mempunyai tugas dalam Pembangunan dan Pengembangan Persuteraan Alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Organisasi birokrasi teknis tersebut belum mencapai kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan belum adanya benang sutera yang dihasilkan sesuai dengan perencanaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mengapa organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam melaksanakan tugas pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat belum ada hasil yang didapat sesuai dengan perencanaan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif yang dilakukan di UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan tiga kegiatan utama yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari indikator produktivitas, kinerja UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah dilaksanakan dengan efisien akan tetapi belum sepenuhnya efektif, karena ada hasil yang didapatkan akan tetapi belum sesuai dengan perencanaan yang diharapkan yaitu menghasilkan benang sutera yang berkualitas dan berdaya jual tinggi. Hal ini terjadi karena belum didukung dengan sumber daya manusia, anggaran dan sarana prasarana yang memadai dalam proses pelaksanaan budidaya ulat sutera tersebut.

Kata kunci: *Kinerja Organisasi, Persuteraan Alam*

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 94 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Utara dan di ubah dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 98 Tahun 2016 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas pada Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Tipe A Provinsi Sulawesi Utara maka dibentuklah UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam yang mempunyai tugas untuk membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan teknis penunjang dibidang perbenihan dan persuteraan alam. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara memiliki tanggung jawab dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, organisasi birokrasi ini ada karena pemerintah menyadari arti penting komoditi sutera, dan pemerintah merasa perlu lebih memperhatikan dan menggalakkan budidaya ulat sutera dimana persuteraan alam merupakan kegiatan yang menghasilkan komoditi yang bernilai tinggi, mudah dilaksanakan, pengerjaannya relatif singkat, tidak memerlukan tempat luas dan dapat dilakukan sebagai kegiatan rumah tangga dan memberikan keuntungan untuk masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Persuteraan alam adalah salah satu usaha tani yang sifatnya padat karya yang banyak menyerap tenaga kerja dan merupakan salah satu kegiatan di bidang kehutanan yaitu perhutanan sosial yang berfungsi untuk kesejahteraan masyarakat, untuk memberikan lapangan kerja kepada masyarakat baik di sekitar hutan atau jauh dari kawasan hutan, sehingga mencegah masuknya masyarakat untuk merusak hutan tanpa terkendali dengan perambahan dan penebangan liar dimana fungsi hutan tidak dapat lagi berfungsi secara optimal sebagai penyangga sistem kehidupan, serta memperbaiki atau pun

mengurangi lahan yang kritis di luar kawasan hutan yang tidak ditanami atau dimanfaatkan dengan baik dan benar.

UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara harus mampu mengenali kebutuhan masyarakat dengan menyusun program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat sebagai indikator kinerja, akan tetapi dalam melaksanakan suatu program/kegiatan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara harus melaksanakannya sesuai aturan-aturan administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi. Dalam upaya untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara menentukan kebijakan dan program/kegiatan selalu konsisten dan sesuai dengan nilai atau norma yang berkembang dalam masyarakat dan dapat di pertanggungjawabkan sehingga dalam pembahasan anggaran untuk mendanai program/kegiatan para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat dapat menerima dan mengesahkan anggaran yang diajukan oleh organisasi publik UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam.

UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam ini dibentuk dengan tujuan untuk memproduksi sutera yang di hasilkan dari kerja sama dengan pihak perusahaan ataupun kelompok tani binaan yang beranggotakan masyarakat. Untuk melihat kinerja suatu organisasi tercapai atau tidak secara keseluruhan ditentukan oleh tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya, adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efisien dan efektif, Untuk mencapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien maka perlu adanya penilaian kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan maka hal yang harus dilakukan adalah menganalisis mengapa kinerja organisasi

UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum mencapai tujuan yang ingin di capai yaitu menghasilkan benang sutera yang berkualitas dan berdaya jual tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Organisasi

Menurut Gibson dkk.(1985) mengatakan “Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah” Manusia atau individu merupakan anggota dari suatu organisasi dan akan memperoleh hasil yang lebih besar daripada dikerjakan sendiri, karena anggota lain dalam organisasi ikut berperan dalam mencapai hasil tersebut. Untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu di perhatikan azas-azas sebagai berikut : Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, dengan demikian dapat dimengerti dan diterima oleh semua orang yang terlibat dalam organisasi.

Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. “Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi, tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan

sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya” (Surjadi, 2009:7).

Penilaian Kinerja Organisasi

Menurut Larry D. Stout dalam Hessel Nogi (2005:174) mengemukakan bahwa penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Agus Dwiyanto (2012:50) penilaian kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

1. Produktivitas
Konsep produktivitas tidak hanya menggambarkan tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*.
2. Kualitas Layanan
Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.
3. Responsivitas
Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung

menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Konsep Persuteraan Alam

Persuteraan alam adalah merupakan kegiatan yang dapat dikategorikan dalam bentuk agroindustri. Kegiatan ini mencakup beberapa aktifitas lain dan merupakan rangkaian kegiatan yang saling membutuhkan. Rangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi: penanaman murbei, pembibitan ulat sutera, pemeliharaan ulat sutera, pemanenan kokon, dan pemintalan kokon menjadi benang sutera.

Kegiatan selanjutnya adalah pembuatan Kain sutera dengan menggunakan alat tenun seperti Gedogan, ATBM (Alat Tenun Bukan Mesin) dan ATM (Alat Tenun Mesin) serta pemasarannya. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dikelola secara home industri, baik sebagai usaha pokok maupun sampingan. Serta dapat memanfaatkan tenaga yang ada dalam keluarga. Ulat sutera yang dikenal oleh peradaban dunia sejak 2600 SM, kini masih tetap diperdagangkan sebagai serat eksklusif, walaupun merupakan bagian yang kecil (0,17%) dari kebutuhan dunia akan serat tekstil. Agroindustri persuteraan alam memiliki rangkaian kegiatan yang panjang.

Kegiatan-kegiatan yang terdiri dari kegiatan *Moriculture*, *Sericulture*, *Filaculture* dan *Manufacture*. Kegiatan *Moriculture* adalah budidaya tanaman murbei sebagai bahan pakan ulat sutera. Sasaran dari kegiatan ini adalah menghasilkan daun murbei dengan nutrisi paling baik bagi ulat sutera dan dapat mendukung kegiatan ekonomi para petaninya. Kegiatan *Sericulture* meliputi penyediaan bibit ulat sutera/telur dan kegiatan untuk menghasilkan kokon. Sasaran kegiatan ini adalah memproduksi telur kupu-kupu sebagai bibit unggul ulat sutera.

Konsep Partisipasi Masyarakat

Menurut pernyataan Sherry R. Arnstein yang dikutip oleh Sigit (Sigit Wijaksono 2013:27-28), bahwa membagi jenjang partisipasi masyarakat terhadap program pembangunan yang dilaksanakan

oleh pemerintah dalam 8 tingkat partisipasi masyarakat dengan berdasarkan kekuasaan yang diberikan kepada masyarakat. Tingkatan partisipasi dari tertinggi ke rendah adalah sebagai berikut :

1. *Citizen Control*, masyarakat dapat berpartisipasi di dalam dan mengendalikan seluruh proses pengambilan keputusan. Pada tingkatan ini masyarakat memiliki kekuatan untuk mengatur program atau kelembagaan yang berkaitan dengan kepentingannya. Masyarakat mempunyai wewenang dan dapat mengadakan negosiasi dengan pihak-pihak luar yang hendak melakukan perubahan. Usaha bersama warga ini langsung berhubungan dengan sumber dana untuk memperoleh bantuan tanpa melalui pihak ketiga.
2. *Delegated Power*, pada tingkatan ini masyarakat diberi limpahan kewenangan untuk membuat keputusan pada rencana tertentu untuk menyelesaikan permasalahan, pemerintah harus mengadakan negosiasi dengan masyarakat tidak dengan tekanan dari atas, dimungkinkan masyarakat mempunyai tingkat kendali atas keputusan pemerintah.
3. *Partnership*, masyarakat berhak berunding dengan pengambil keputusan atau pemerintah, atas kesepakatan bersama kekuasaan dibagi antara masyarakat dengan pemerintah. Untuk itu, diambil kesepakatan saling membagi tanggung jawab dalam perencanaan, pengendalian keputusan, penyusunan kebijakan serta pemecahan masalah yang dihadapi.
4. *Placation*, pemegang kekuasaan (pemerintah) perlu menunjuk sejumlah orang dari bagian masyarakat yang dipengaruhi untuk menjadi anggota suatu badan publik, dimana mereka mempunyai akses tertentu pada proses pengambilan keputusan. Walaupun dalam pelaksanaannya usulan masyarakat tetap diperhatikan, karena kedudukan relatif

rendah dan jumlahnya lebih sedikit dibandingkan anggota dari pemerintah maka tidak mampu mengambil keputusan.

5. *Consultation*, masyarakat tidak hanya diberitahu tetapi juga diundang untuk berbagi pendapat, meskipun tidak ada jaminan bahwa pendapat yang dikemukakan akan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Metode yang sering digunakan adalah survei tentang arah pikiran masyarakat atau pertemuan lingkungan masyarakat dan *public hearing* atau dengar pendapat dengan masyarakat.
6. *Informing*, pemegang kekuasaan hanya memberikan informasi kepada masyarakat terkait proposal kegiatan, masyarakat tidak diberdayakan untuk mempengaruhi hasil. Informasi dapat berupa hak, tanggungjawab dan berbagai pilihan, tetapi tidak ada umpan balik atau kekuatan untuk negosiasi dari masyarakat. Informasi diberikan pada tahapan akhir perencanaan dan masyarakat hanya memiliki sedikit kesempatan untuk mempengaruhi rencana yang telah disusun.
7. *Therapy*, pemegang kekuasaan memberikan alasan proposal dengan berpura-pura melibatkan masyarakat. Meskipun terlibat dalam kegiatan, tujuannya lebih pada mengubah pola pikir masyarakat daripada mendapatkan masukan dari masyarakat itu sendiri.
8. *Manipulation*, merupakan tingkatan partisipasi yang paling rendah, dimana masyarakat hanya dipakai namanya saja. Kegiatan untuk melakukan manipulasi informasi untuk memperoleh dukungan publik dan menjanjikan keadaan yang lebih baik meskipun tidak akan pernah terjadi.

Penelitian Terdahulu

Rendy Sueztra Canaldhy (2016) dengan judul Kinerja Organisasi Pelayanan Publik di Pemerintahan, Penelitian terdahulu ini didasarkan pada masih lambatnya kinerja

organisasi pelayanan publik sekarang ini di karenakan oleh struktur birokrasi pelayanan yang terlalu panjang, disamping itu juga kekeburan masyarakat pengguna jasa pelayanan terhadap aturan atau prosedur yang berlaku serta bila dilihat dari tugas dan fungsi secara aktual yang dilaksanakannya sehari-hari dalam era otonomi sekarang ini masih rendah dan belum optimal, masih banyak hanya sekedar ide belaka dan belum ditindaklanjuti secara nyata. Guna menjawab dan mencari pemecahan permasalahan maka penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang mana prosedur penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata kata tertulis maupun lisan dari orang orang dan perilaku yang diamati. Perbedaannya dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian saya bukan pada kinerja organsasi pelayanan publik perkantoran akan teatapi yang menjadi pusat penelitian adalah kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam hal kegiatan yang akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penelitan oleh Gerry Hartajunika, Edi Sujana dan Anantawikrama Tungga Atmadja (2015) dengan Judul Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. Metode pengambilan sample menggunakan metode purposive sampling. Jumlah kuesionerdisebar adalah 50 kuesioner dan yang dapat digunakan adalah 46 kuesioner. Metode statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Alat analisis data menggunakan program SPSS versi 19.0. Berdasarkan hasil

analisis menunjukkan bahwa a). Tujuan yang jelas dan terukur mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. b). Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. c). Sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. d). Insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. e). Desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. f). Secara simultan variabel tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng. Perbedaannya dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada tujuan dari penelitian yaitu hasil dari pelaksanaan kinerja organisasi yang telah terbentuk dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penelitian oleh Dewi Sartika (2015) dengan Judul Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi : Studi Kasus Pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara, tujuan utama penelitian ini adalah untuk meneliti hubungan antara inovasi organisasi dan kinerja organisasi pada PKP2A III LAN di Samarinda, Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner mengenai inovasi organisasi (teknologi, administrasi dan strategi) dan kinerja organisasi. Alat pengumpulan data berupa daftar pertanyaan kepada responden yaitu

pegawai PKP2A III LAN, yang digali dari beberapa literatur yang diperoleh peneliti. Objek penelitian pada riset ini adalah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan III Aparatur sedangkan unit analisisnya adalah para pegawai di seluruh unit kerja. Tujuan utama studi ini adalah untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel, dimensi inovasi organisasi, dan dimensi kinerja organisasi. Teknik penentuan responden menggunakan teknik populasi dimana setiap anggota populasi dipilih menjadi anggota responden. Perbedaan dengan penelitian yang saya lakukan adalah untuk meneliti kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam studi pada Pembangunan dan Pengembangan Persuteraan Alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat apakah telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian selanjutnya oleh Pria Bintang Aditama dan Nina Widowati (2015) dengan judul analisis kinerja organisasi pada kantor Kecamatan Blora, Tujuan Utama Penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kinerja organisasi Kecamatan Blora dalam mencapai tujuan sesuai visi misi. Untuk melihat kinerja Kecamatan Blora peneliti melihat dari berbagai aspek yaitu, produktivitas, responsivitas, kualitas layanan, kerjasama, penggunaan sumberdaya dan ketepatan waktu. Tujuan kedua adalah untuk mendeskripsikan faktor penghambat kinerja organisasi Kecamatan Blora. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan mengacu pada konsep indikator kinerja ditambah dengan keadaan yang ada pada lokus penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dijelaskan bahwa kinerja organisasi sudah berjalan dengan baik seperti pada indikator responsivitas, kualitas layanan, kerjasama dan ketepatan waktu. Adapun indikator yang masih ada kendala adalah sumber daya manusia dan sarana prasarana. Oleh karena itu peneliti memberikan saran untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk menunjang

kegiatan dan menambah alokasi anggaran serta menyesuaikan sesuai target anggaran. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dan dari penelitian ini peneliti kinerja organisasi Kecamatan Blora sudah dapat dikatakan baik walaupun belum optimal. Dari enam indikator pengukuran kinerja organisasi yang belum memenuhi kriteria karena masih adanya permasalahan dan kendala yang dihadapi adalah produktivitas dan penggunaan sumber daya, sementara indikator kinerja yang sudah berjalan dengan baik adalah indikator kinerja responsivitas, kualitas layanan, kerjasama, dan ketepatan waktu. Perbedaannya dengan penelitian yang saya lakukan adalah dalam hal pengukuran kinerjanya dimana saya kinerja organisasi dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penelitian oleh Riski Syandri Pratama (2016) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan., Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif objek dari penelitian ini, adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkerja di Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk membuat variabel lain sebagai *trigger* penelitian supaya didapatkan hasil dari kinerja di Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan yang lebih lengkap dan komprehensif. Hasil dari penelitian ini adalah Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : a).

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. b). Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. c). Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. Perbedaan dengan Penelitian yang saya lakukan adalah tujuan penelitiannya dimana tujuan penelitian saya adalah untuk meningkatkan kinerja UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan selama empat bulan yaitu bulan April sampai dengan bulan Juli 2019, penelitian ini dilaksanakan di UPTD Balai Perbenihan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dan yang menjadi alasan dipilihnya lokasi penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui mengapa kinerja UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat belum tercapai dengan meneliti kinerja organisasi tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, Penelitian kualitatif merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2006:248) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya dengan satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Pada penelitian ini,

peneliti menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2015:341) yaitu data *reduction*, data *display* dan *conclusion drawing/verification*.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian menganalisis kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Utara dalam pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang belum tercapai sesuai dengan perencanaan. Untuk meneliti fokus dari penelitian ini maka peneliti menggunakan indikator penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2012:50) meliputi lima indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas.

Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memberikan data berupa kata-kata atau tindakan. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Balai, Kepala Seksi Persuteraan Alam, Kepala Tata Usaha, Bendahara Pengeluaran, Staf Tata Usaha dan Staf Seksi Persuteraan Alam dan kelompok tani hutan binaan/masyarakat yang terlibat dalam pembangunan dan pengembangan persuteraan alam. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dimana para informan dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yaitu para informan memahami dan mengetahui data dan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti dalam menganalisis kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Utara studi pada Pembangunan dan Pengembangan Persuteraan Alam dalam rangka Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sangat beragam, hal ini disebabkan karena sifat dari penelitian kualitatif terbuka dan luwes, tipe dan metode pengumpulan data kualitatif disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian serta sifat objek yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- Pengamatan, dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap fenomena dari objek yang diteliti. Pengamatan dilakukan dalam rangka merekam perilaku yang diteliti, dari awal hingga tercapainya suatu titik kesimpulan dari objek penelitian.
- Wawancara, untuk merekam opini dan persepsi informan tentang objek penelitian yang memadai secara langsung dari kata-kata dan tindakan informan. Peneliti datang langsung di kantor UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Utara dan bertemu dengan aparaturnya yang ada yang terdiri dari Kepala Balai, Kepala Seksi Persuteraan Alam, Kepala Tata Usaha, Bendahara Pengeluaran, Staf Tata Usaha dan Staf Seksi Persuteraan Alam dan kelompok tani hutan binaan/masyarakat yang menjadi informan.
- Studi kepustakaan, mengumpulkan literatur ilmiah dan peraturan mengenai kinerja organisasi, pembentukan organisasi dan lain-lain. Dengan studi kepustakaan diharapkan dapat memberikan pemahaman terhadap konsep-konsep yang berkaitan dengan judul penelitian.

Instrumen utama dari penelitian ini adalah peneliti sendiri. Dalam penelitian ini peneliti dibantu dengan instrumen penunjang lainnya yaitu:

- a. Pedoman wawancara;
- b. Alat perekam suara;
- c. Kamera.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan teori penilaian kinerja dari Agus Dwiyanto maka hasil penelitian kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam Pembangunan dan Pengembangan Persuteraan Alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dinilai dari :

a. Produktivitas

Menurut Agus Dwiyanto (2012:50) produktivitas tidak hanya menggambarkan tingkat efisiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Mahmudi mendefinisikan efektivitas adalah hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005:92) dan efisiensi adalah merupakan komponen-komponen *input* yang digunakan seperti waktu, tenaga dan biaya yang dapat dihitung penggunaannya dan tidak berdampak pada pemborosan atau pengeluaran yang tidak berarti (Adisasmita, 2011:167). Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output* dengan demikian produktivitas dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja dari dalam organisasi dalam hal pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat dilihat dari *output* atau hasil sutera yang dihasilkan. Nawawi (1998:126) menyatakan bahwa produktivitas merupakan konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (*output*) dengan sumber daya yang dipergunakan seperti modal, tenaga kerja, peralatan yang dikenal juga dengan *input*. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam untuk mencapai hasil/*output* produksi benang sutera membutuhkan *input* yaitu anggaran/modal, sumber daya manusia/tenaga kerja, sarana dan prasarana yang cukup dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat belum dapat dilaksanakan sejak tahun 2008 sampai dengan 2009 oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam karena anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Utara

pada tahun 2008 sampai dengan 2009 adalah untuk pengadaan sarana dan prasarana perkantoran dan juga pelaksanaan program/kegiatan diseksi perbenihan yaitu pembuatan bibit pohon dan persemaian tanaman kehutanan. Untuk program/kegiatan di seksi persuteraan baru ada anggaran di tahun 2010 sampai dengan sekarang walaupun anggaran yang diberikan juga belum sesuai dengan yang menjadi perencanaan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam. Anggaran adalah salah satu komponen *input* yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program/kegiatan dan secara efisiensi digunakan untuk mencapai hasil atau *output* sehingga produktivitas yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan program/kegiatan yang dilaksanakan tercapai. Program/kegiatan yang dilaksanakan oleh Seksi Persuteraan Alam secara bertahap diawali dengan sosialisasi-sosialisasi ke masyarakat atau kelompok tani yang ada, melakukan identifikasi dan inventarisasi lokasi yang berpotensi untuk dikembangkan sebagai kawasan persuteraan alam. Pada Tahun 2016 UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam melaksanakan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat meskipun dengan anggaran yang terbatas yaitu diawali dengan kegiatan penanaman tanaman murbei yang akan menjadi makanan ulat sutera, dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, harus ada partisipasi dari masyarakat.

Kata partisipasi berasal dari kata bahasa Inggris "*Participation*" yang berarti pengambilan bagian, pengikut sertaan. Pius A. Partanto dan Al-Barry Dahlan, M (2006:655) mengatakan bahwa partisipasi berarti peran serta seseorang atau kelompok masyarakat secara aktif dari proses perumusan kebutuhan, perencanaan, sampai

pada tahap pelaksanaan kegiatan baik melalui pikiran atau langsung dalam bentuk fisik (Slamet 1994:7). Dari beberapa pendapat para teoritis, pada intinya tujuan yang diinginkan dari partisipasi masyarakat yaitu munculnya kemandirian masyarakat dalam mengontrol atau memobilisasi diri. Menurut pernyataan Sherry R. Arnstein yang dikutip oleh Sigit (Sigit Wijaksono 2013:27-28), bahwa membagi jenjang partisipasi masyarakat terhadap program pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah dalam 8 tingkat partisipasi masyarakat dengan berdasarkan kekuasaan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat kekuasaan yang diberikan oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan kepada kelompok tani hutan adalah berada pada posisi ketiga tertinggi dari tingkatan partisipasi yaitu *partnership* dimana masyarakat berhak berunding dengan pengambil keputusan atau pemerintah, atas kesepakatan bersama kekuasaan dibagi antara masyarakat dengan pemerintah. Untuk itu, diambil kesepakatan saling membagi tanggung jawab dalam perencanaan, pengendalian keputusan, penyusunan kebijakan serta pemecahan masalah yang dihadapi. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam melakukan kerja sama dengan kelompok tani hutan Sutera Famili sebagai kelompok tani binaan yang berada di Desa Kumu Kecamatan Tombariri Kabupaten Minahasa, pelaksanaan partisipasi masyarakat atau kelompok tani hutan diawali dengan pelaksanaan kegiatan penanaman tanaman murbei sebanyak 10.000 anakan dengan luas lahan yang tertanam adalah 1 hektar, lokasi penanaman berada di Desa Kumu Kecamatan Tombariri Kabupaten Minahasa dengan luas lahan 4 hektar dan diharapkan lokasi ini menjadi percontohan dalam rangka pengembangan persuteraan alam di Provinsi Sulawesi Utara. Pada Tahun 2017 dilanjutkan dengan kegiatan

pemeliharaan tanaman murbei tahun pertama penanaman tahun 2016 dan dilakukan juga penanaman lanjutan tanaman murbei sebanyak 3.000 anakan dengan luas lahan 0,3 hektar. Pada Tahun 2018 dilaksanakan kegiatan pemeliharaan tanaman tahun pertama untuk penanaman tahun 2017 dan penanaman tambahan tanaman murbei sebanyak 3.000 anakan dengan luas lahan 0,3 hektar sehingga luas lahan yang sudah ditanami tanaman murbei sampai pada tahun 2018 kurang lebih seluas 1,5 hektar dengan jumlah tanaman murbei sebanyak 15.000 tanaman, pada tahun 2017 untuk menunjang pelaksanaan persuteraan dalam rangka pembangunan dan pengembangan persuteraan alam untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, di Desa Kumu Kecamatan Tombariri Kabupaten Minahasa dibangunlah dua unit rumah ulat sebagai tempat untuk budidaya ulat sutera dan satu unit bangunan untuk sekretariat kelompok tani. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah melaksanakan kegiatan budidaya ulat sutera bersama-sama dengan kelompok tani secara efisien akan tetapi hasil yang dicapai belum efektif karena walaupun sudah ada hasil yang dicapai akan tetapi belum sesuai dengan yang diharapkan, hal tersebut karena adanya beberapa kendala yang terjadi dimana pada budidaya ulat sutera pada tahun 2018 kokon yang dihasilkan hanya sekitar 500 gram saja dari 5 box telur yang diadakan, karena ulat-ulat sutera yang dipelihara terkena virus dan mati, ini semua disebabkan karena kelompok tani belum mengerti cara membudidayakan ulat sutera dimana dalam melakukan budidaya ulat sutera ada perlakuan khusus, ulat sutera harus hidup dengan udara yang steril tidak boleh ada asap-asap, bau-bau yang menyengat, suara bising dan juga temperatur udara yang harus stabil. Kendala juga ada pada staf teknis dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dimana baru pertama kali melakukan budidaya ulat sutera, belum ada pengalaman dalam melakukan budidaya ulat sutera dan hanya mengetahui proses

budidaya secara teori saja. Pemeliharaan yang menghasilkan kokon lebih banyak adalah pemeliharaan yang dilakukan pada tahun 2019 yaitu pada bulan Maret sampai dengan April 2019 walaupun memang hasil yang dicapai belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini terjadi karena adanya kendala dimana ulat yang di pelihara tidak sebanding dengan produksi daun murbei yang menjadi makanan utama ulat sutera sehingga ulat mengalami kekurangan makanan dan kokon yang dihasilkan hanya sedikit yaitu kurang lebih 6 kg saja dimana seharusnya dalam budidaya ulat sutera dari 1 box telur sutera yang berisi 25.000 butir telur menghasilkan 30 kg kokon. Pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat hasil yang ingin dicapai adalah dengan memproduksi kokon yang berkualitas untuk dipintal menjadi benang sutera yang berdaya jual tinggi. Anggaran program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam telah digunakan dengan efisien sesuai dengan yang dianggarkan ini terlihat dari realisasi anggaran tahun 2016, 2017 dan 2018 secara berurutan adalah pada tahun 2016 sebesar 99 % yaitu Rp.215.482.905 (dua ratus lima belas juta empat ratus delapan puluh dua ribu sembilan ratus lima puluh rupiah) dari anggaran Rp.217.659.500,- (dua ratus tujuh belas juta enam ratus lima puluh sembilan ribu lima ratus rupiah), tahun 2017 sebesar 99,93 % yaitu Rp.662.523.308,- (enam ratus enam puluh dua juta lima ratus dua puluh tiga ribu tiga ratus delapan puluh rupiah) dari anggaran Rp.662.987.400,- (enam ratus enam puluh dua juta sembilan ratus delapan puluh tujuh ribu empat ratus rupiah) dan tahun 2018 sebesar 98,88 % yaitu Rp.285.983.400,- (dua ratus delapan puluh lima juta sembilan ratus delapan puluh tiga ribu empat ratus rupiah) dari anggaran Rp. 289.223.400,- (dua ratus delapan puluh sembilan juta dua ratus dua puluh tiga ribu empat ratus rupiah).

Sarana dan Prasarana merupakan salah satu *input* yang dibutuhkan dalam mencapai produktivitas dalam meningkatkan kinerja organisasi, dalam menunjang pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam sudah mengadakan sarana dan prasarana yang cukup menunjang kelompok tani dalam melaksanakan budidaya ulat sutera, dimana sudah dibangun 2 rumah sutera dan 1 gedung sekretariat serta peralatan untuk membudidayakan ulat sutera, memang keadaan yang terjadi dilokasi budidaya ulat sutera ada saja peralatan tambahan yang dibutuhkan yaitu tempat pemeliharaan ulat sutera yang harus ditambah apabila ulat sutera yang dibudidaya banyak yang menetas dan dari kelompok tani juga sudah mengajukan beberapa peralatan yang dibutuhkan dalam pemeliharaan sumber pakan ulat yaitu tanaman murbei, kelompok tani membutuhkan peralatan sprayer air untuk menyiram dan memupuk juga alat pemangkas rumput, akan tetapi karena menyesuaikan dengan anggaran yang ada maka UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan belum bisa mengadakan peralatan tersebut dan baru bisa menginventarisir apa saja peralatan yang dibutuhkan oleh kelompok tani hutan dan akan di usulkan pada pengusulan anggaran Tahun Anggaran 2020.

Input yang juga menunjang dalam meningkatkan produktivitas sebagai kinerja dari organisasi adalah sumber daya manusia, keadaan sumber daya manusia yang ada di UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam memang sangatlah kurang karena ada beberapa staf yang melakukan tugas pokok dan fungsi yang rangkap, contohnya staf di seksi persuteraan alam bekerja membantu di tata usaha yaitu dengan menjadi pengurus barang. Sumber daya manusia pada UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan telah didayagunakan secara optimal karena

masing-masing staf telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf memang masih ada staf yang belum memahami dengan baik apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya khususnya dalam seksi persuteraan alam.

Dari penjelasan diatas kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi pada Pembangunan dan Pengembangan Persuteraan Alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat sudah dilaksanakan secara efisien akan tetapi belum efektif karena hasil produksi benang sutera yang dihasilkan belum sesuai dengan target yang direncanakan sehingga dalam aspek produktivitas kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam pada pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan belum tercapai sesuai dengan target yang direncanakan.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan menurut Ibrahim (2008) dalam Hardiansyah (2011:40), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadi pemberian pelayanan publik tersebut. Agus Dwiyanto (2012:50) menyatakan bahwa isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah memberikan pelayanan kepada kelompok tani hutan dengan pelayanan yang ekstra dimana dalam hal administrasi dan pendampingan kelompok tani karena

sebenarnya kelompok tani diharapkan dapat mengolah sendiri administrasi kelompok dengan adanya ketua, sekretaris dan bendahara kelompok akan tetapi dalam pelaksanaannya staf UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam khususnya staf seksi persuteraan alam yang melakukan proses pembuatan berkas pembayaran upah untuk kelompok tani hutan karena kelompok tani hutan belum memahami dan mengetahui cara membuatnya. Dalam penelitian ini penulis bukan hanya mengajukan pertanyaan mengenai kualitas layanan kepada satu pihak saja atau hanya pada pihak UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam, akan tetapi penulis melakukan sistem *crosscek* dengan mengajukan pertanyaan yang sama pada pihak lain yaitu kelompok tani hutan yang menjadi penerima layanan publik. Kelompok tani hutan menyatakan bahwa UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam memberikan pelayanan sangatlah baik dan kami sebagai kelompok tani merasa puas dalam hal layanan yang diberikan, walaupun memang tujuan bersama yang ingin dicapai belum sesuai dengan harapan karena pada pemeliharaann tahun 2018 kelompok tani belum mengetahui cara-cara memelihara dan hanya melihat-lihat tenaga teknis dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam, akan tetapi dalam pelaksanaannya staf teknis dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam juga belum memiliki pengetahuan secara praktek langsung dan hanya mengetahui berdasarkan teori saja. Kami sebagai anggota kelompok ingin terus belajar bersama-sama dengan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam, karena selama ini staf/pegawai UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam sangat baik dalam melayani kami dan telah membantu kelompok tani dalam menyiapkan berkas-berkas administrasi dalam proses pembayaran upah kerja sehingga kami kelompok merasa terbantu sekali dan juga dalam mendampingi dan membina kelompok dalam melaksanakan budidaya ulat sutera staf UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan

Alam sangatlah baik dan rela mengorbankan waktu atau lembur untuk bersama-sama dengan kelompok tani dan tak jarang salah satu staf tinggal di tempat budidaya ulat sutera untuk melihat dan memantau perkembangan ulat sutera yang sementara di budidaya.

Kualitas layanan yang diberikan oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam melaksanakan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat tergambar sudah berjalan dengan baik karena kelompok tani hutan merasa puas dan masih mau bekerja sama dengan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam melaksanakan budidaya ulat sutera. Kepuasan kelompok tani hutan sebagai masyarakat adalah parameter menilai keberhasilan atau pencapaian kinerja yang baik dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam melaksanakan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3. Responsivitas

Menurut Agus Dwiyanto (2012:50) Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan

kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam mengikutsertakan kelompok tani hutan karena program/kegiatan bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat maka dalam pelaksanaannya masyarakat harus berpartisipasi aktif. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam merespon dengan baik kebutuhan kelompok tani hutan yaitu pada proses melaksanakan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, responsivitas ini dapat diartikan sebagai kemampuan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam mengenali dan merespon secara baik apa yang menjadi kebutuhan dari masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kelompok tani hutan menyampaikan bahwa mereka belum memahami dengan baik bagaimana cara membudidayakan ulat sutera kiranya dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dapat mencari cara bagaimana supaya kelompok bisa memahami dengan baik cara membudidayakan ulat sutera sehingga menghasilkan kokon yang dapat dipintal menjadi benang sutera yang mempunyai nilai jual yang tinggi karena berdasarkan pengalaman dimana kelompok tani pada pemeliharaan tahun 2018 yang pelaksanaannya tidak menghasilkan sesuai dengan harapan karena kelompok tani merasa belum memahami cara-cara membudidayakan ulat sutera yang baik dan benar, kelompok tani hutan berharap bisa mempelajari cara-cara membudidayakan ulat sutera yang baik dan benar secara praktek bukan hanya teori-teori.

UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam berusaha dengan baik

merespon apa yang menjadi kebutuhan dan menerima aspirasi dari kelompok tani dengan mengikutsertakan lima orang dari kelompok tani sutera famili untuk melakukan studi banding ke tempat budidaya ulat sutera yang telah berhasil agar supaya bisa belajar secara praktek untuk melihat langsung cara-cara membudidayakan ulat sutera pada Tahun Anggaran 2019 tepatnya pada bulan Februari tahun 2019.

Meskipun UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam sudah menyiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan kelompok tani hutan dalam pelaksanaan budidaya akan tetapi keadaan yang terjadi dilokasi budidaya ulat sutera ada saja peralatan tambahan yang dibutuhkan yaitu tempat pemeliharaan ulat sutera yang harus ditambah apabila ulat sutera yang dipelihara banyak yang menetas dan dari kelompok tani juga sudah mengajukan beberapa peralatan yang dibutuhkan dalam pemeliharaan sumber pakan ulat yaitu tanaman murbei, kelompok tani membutuhkan peralatan sprayer air untuk menyiram dan memupuk juga alat pemangkas rumput akan tetapi karena menyesuaikan dengan anggaran yang ada maka UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan belum bisa mengadakan peralatan tersebut pada Tahun 2019 dan akan di usulkan pada pengusulan anggaran Tahun Anggaran 2020.

Berdasarkan apa yang disampaikan diatas maka dapat diketahui bahwa responsivitas dalam pelaksanaan kinerja oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah berjalan dengan baik, dimana UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam berusaha untuk mencari solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi kelompok tani dan juga selaras dengan program/kegiatan yang sedang dilaksanakan.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menurut Agus Dwiyanto (2012:50) adalah menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai

dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Pelaksanaan program/kegiatan yang dilaksanakan oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam yaitu pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat telah dilaksanakan dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan aturan-aturan dan pengadministrasian yang baik dan benar karena dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 berdasarkan pemeriksaan dari Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak ada temuan yang mengakibatkan pengembalian anggaran.

Dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam melaksanakannya sesuai dengan peraturan dan standart pelaksanaan yang berlaku baik dalam realisasi anggarannya maupun dalam pembudidayanya akan tetapi memang hasil yang dicapai belum sesuai dengan yang diharapkan karena adanya beberapa kendala yang ditemui pada saat pembudidaya berlangsung walaupun sudah ada usaha-usaha lain yang dilakukan oleh UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas, kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dari aspek responsibilitas telah berjalan dengan baik dimana dalam pengadministrasian sudah dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Menurut Agus Dwiyanto (2012:50) Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan

rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Pembentukan Kelompok Tani Hutan Sutera Famili yang beranggotakan 17 orang dan sudah diketahui oleh aparat desa dalam hal ini Hukum Tua Desa Kumu dan tidak ada aturan-aturan yang dilanggar karena setiap kali akan ada pelaksanaan kegiatan kelompok tani melaporkan ke aparat desa yaitu mulai dari penanaman sampai pada proses budidaya ulat sutera, dan masyarakat Desa Kumu tidak ada yang menentang malahan masyarakat Desa Kumu begitu antusias dengan datang melihat proses budidaya ulat sutera ini dan ingin juga membudidayakan ulat sutera.

UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah melaksanakan pelaporan secara berkala dan berjenjang karena apabila tidak lakukan pelaporan keuangan secara berkala dan berjenjang maka dari Pemerintah Provinsi Sulawesi yaitu melalui Badan Keuangan tidak akan memproses pencairan anggaran selanjutnya.

Pelaporan keuangan telah dilaksanakan secara berkala yaitu tiap bulan dengan melakukan proses rekonsiliasi keuangan dengan Badan Keuangan Provinsi Sulawesi Utara dan untuk pelaporan kinerja program/kegiatan yang dilaksanakan selama satu tahun, UPTD Balai digabungkan dengan pelaporan yang disusun oleh Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Utara yaitu dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah (LAKIP) Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam hanya memberikan data yang dibutuhkan oleh Dinas Kehutanan Daerah Provinsi dalam menyusun LAKIP.

Sebelum tahun 2016 anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara untuk UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam hanya cukup untuk membiayai operasional kantor dan kegiatan pada seksi perbenihan dan untuk seksi persuteraan alam adalah kegiatan monitoring atau sosialisasi saja yang bisa dilaksanakan karena anggaran yang diberikan tidak cukup. Hal tersebut terjadi karena ketidaktahuan para pejabat politik/anggota dewan yang mengesahkan anggaran mengenai pelaksanaan budidaya ulat sutera ini. Pada tahun 2016 UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam mulai mendapatkan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan budidaya ulat sutera pada program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka mensejahterakan masyarakat ini disebabkan karena UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam melakukan rapat dengan anggota dewan yang membahas tentang upaya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam mengurangi angka kemiskinan di Provinsi Sulawesi Utara.

Dari penjelasan tersebut diatas, kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dari aspek akuntabilitas telah berjalan dengan baik.

PENUTUP

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, maka disimpulkan mengapa kinerja organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam pada pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam mensejahterakan masyarakat belum ada hasil yang terlihat yaitu sebagai berikut :

a. Dari indikator produktivitas, kinerja UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah dilaksanakan dengan efisien

akan tetapi belum sepenuhnya efektif karena sudah ada hasil yang didapatkan akan tetapi belum sesuai dengan perencanaan yang diharapkan yaitu menghasilkan benang sutera yang berkualitas dan berdaya jual tinggi. Hal ini terjadi karena belum didukung dengan sumber daya manusia, anggaran dan sarana prasarana yang memadai dalam proses pelaksanaan budidaya ulat sutera tersebut.

- b. Dari indikator kualitas layanan, Kinerja Organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah berjalan dengan baik ini terlihat dari pernyataan kelompok tani hutan yang merasa puas dan masih mau bekerja sama dengan UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam melaksanakan budidaya ulat sutera. Kepuasan kelompok tani hutan sebagai masyarakat adalah parameter menilai keberhasilan atau pencapaian kinerja yang baik dari UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam dalam melaksanakan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- c. Dari indikator Responsivitas, Kinerja Organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah berjalan dengan baik dimana dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam mengikutsertakan kelompok tani hutan untuk berpartisipasi aktif dalam melaksanakan pembudidayaan ulat sutera, dalam pelaksanaannya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam menerima dan melaksanakan aspirasi dan kebutuhan dari kelompok tani hutan. Hal ini menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat merespon dengan

- baik kebutuhan masyarakat yaitu kelompok tani hutan.
- d. Dari indikator Responibilitas, Kinerja Organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah berjalan dengan baik ini terlihat dari pelaksanaan program/kegiatan yang dilaksanakan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi sehingga dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 berdasarkan pemeriksaan dari Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara tidak ada temuan yang mengakibatkan pengembalian anggaran.
 - e. Dari indikator Akuntabilitas, Kinerja Organisasi UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah berjalan dengan baik ini terlihat dengan pelaksanaan program/kegiatan yang tidak menentang norma-norma masyarakat dan juga tidak ada pertentangan dari aparat desa maupun masyarakat desa setempat. Dalam pelaksanaan program/kegiatan tersebut telah dilakukan pelaporan keuangan secara berkala dengan melakukan rekonsiliasi setiap bulan dengan Badan Keuangan Provinsi Sulawesi Utara dan dalam pelaporan kinerja UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam telah memenuhi permintaan data untuk penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang di susun oleh Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibuat, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti ialah sebagai berikut:

- a. Kiranya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara menambah jumlah sumber daya manusia khususnya di seksi persuteraan alam yang memiliki pengetahuan dalam persuteraan alam dan juga meningkatkan kapasitas

- sumber daya manusia yang ada dengan mengikutsertakannya dalam diklat teknis persuteraan alam, serta mengadakan sarana prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan budidaya ulat sutera dengan mengajukan anggaran kepada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara agar supaya dalam melaksanakan pembangunan dan pengembangan persuteraan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat sehingga dapat memproduksi benang sutera yang berkualitas dan berdaya jual tinggi.
- b. Kiranya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara terus memberikan pelayanan yang baik kepada kelompok tani, dengan terus melakukan sosialisasi-sosialisasi dan bimbingan teknis cara budidaya ulat sutera, juga meningkatkan kompetensi masyarakat dalam hal pembuatan surat pertanggung jawaban agar supaya kelompok tani bisa mandiri dan tidak ketergantungan.
 - c. Kiranya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dapat merencanakan dan melaksanakan program/kegiatan yang bisa mengikutsertakan semua anggota kelompok tani hutan yang berjumlah 17 orang untuk meningkatkan pengetahuan dan kesiapan dalam melaksanakan budidaya ulat sutera secara praktek bukan hanya teori.
 - d. Kiranya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara mempertahankan prinsip-prinsip pelaksanaan administrasi sesuai dengan kebijakan organisasi yang telah dilaksanakan agar supaya tidak ada temuan dalam pelaksanaan program/kegiatan pembangunan dan pengembangan persuteraan alam dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

e. Kiranya UPTD Balai Perbenihan dan Persuteraan Alam Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) bersama-sama menyusun dan bukan hanya memberikan data ke Dinas Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sehingga apa yang menjadi maksud dan tujuan bisa tersampaikan dengan baik dan jelas, dimana LAKIP merupakan bahan evaluasi dari rangkaian program/kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan pada tahun anggaran dan sebagai pedoman dalam menyusun program pada tahun-tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmata, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Graha ilmu
- Aditama, P. Bintang dan Nina Widowati. 2015. *Analisis Kinerja Organisasi pada Kantor Kecamatan Blora*. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/view/15994/15448>. (diakses 12 November 2018).
- Canaldhy, Rendy Sueztra. 2016. *Kinerja Organisasi Pelayanan Publik di Pemerintahan*. <http://ejournal.uigm.ac.id/index.php/PDP/article/view/110> (diakses 12 November 2018)
- Dwiyanto Agus, dkk. 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Gibson, dkk. 1985. *Organisasi Jilid I*. edisi kelima terjemahan Penerbit Erlangga
- Hartajunika Gerry, dkk. 2015. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng)*. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/viewFile/5399/4043> . (diakses 12 November 2018)
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Moleong. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nogi, Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Partanto, Pius A. dan Al-Barry Dahlan, M. 2006. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.
- Pratama, Riski Syandri. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK)*. <http://digilib.unila.ac.id/24089/3/TESSIS%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>. (diakses 12 November 2018)
- Sartika Dewi. 2015. *Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi : Studi Kasus Pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara*. <https://media.neliti.com/media/publications/52293-ID-inovasi-organisasi-dan-kinerja-organisas.pdf> (diakses 12 November 2018)
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sulawesi Utara, Peraturan Gubernur Nomor 98 Tahun 2016 tentang Pembentukan

Organisasi dan Tata Kerja Unit
Pelaksana Teknis Dinas pada Dinas
Kehutanan Daerah Provinsi Sulawesi
Utara Tipe A.

Wijaksono Sigit. 2013. Pengaruh lama
tinggal terhadap tingkat partisipasi
masyarakat dalam pengelolaan
lingkungan pemukiman jurnal
ComTech Vol.4 No.1 Juni