



Departemen Kehutanan  
dan Perkebunan



NATURAL RESOURCES  
MANAGEMENT PROGRAM

---

# Panduan Pelaksanaan Lokakarya IDF

(Institutional Development Framework)  
Untuk  
Taman Nasional di Indonesia

September 1999

# **Technical Report**

## Panduan Pelaksanaan Lokakarya IDF (Institutional Development Framework) untuk Taman Nasional di Indonesia

September 1999

oleh:  
Sastrawan Manullang  
Protected Areas Community Development Specialist

The Natural Resources Management/EPIQ Program's Protected Areas Management team works with BAPPENAS and the Directorate-General for Nature Protection and Conservation (PKA) of the Department of Forestry and Estate Crops to strengthen protected areas management in Indonesia. Work includes promoting partnerships among the private sector, government agencies, NGOs, and local communities; raising conservation awareness; improving conservation financing; and building institutional and human resources capacity.

For further information, please contact:  
Sastrawan Manullang, Protected Areas Community Development Specialist  
The Natural Resources Management/EPIQ Program's Protected Areas Management Office  
at: Manggala Wanabakti, Block IV, 6<sup>th</sup> Floor, Room 624C,  
Jl. Jend. Gatot Subroto, Jakarta 10270,  
tel: (62-21) 571-1194; fax: (62-21) 574-7066; email: [secretariat@nrm.or.id](mailto:secretariat@nrm.or.id)

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
KATA PENGANTAR .....	iv
BAGIAN PERTAMA : PANDUAN LOKAKARYA IDF.....	1
I. Latar Belakang.....	1
II. Maksud dan Tujuan .....	2
BAGIAN KEDUA: APA ITU IDF.....	3
I. IDF SEBAGAI ALAT MANAJEMEN TAMAN NASIONAL.....	3
A. Kesesuaian IDF bagi Lembaga Taman Nasional .....	3
B. Tujuan Pelaksanaan Lokakarya IDF.....	4
C. Manfaat IDF .....	4
D. Sifat-sifat IDF.....	4
E. Keunggulan IDF Sebagai Alat Evaluasi .....	5
II. UNSUR-UNSUR IDF .....	6
A. Matriks IDF .....	6
A.1. Sumber daya Kelembagaan, Karakteristik Organisasi dan Komponen Kunci .....	7
A.2 Bobot .....	7
A.3 Tingkat Perkembangan Kelembagaan.....	8
B. Indeks IDF.....	9
C. Grafik Sasaran Prioritas.....	9
III. PENGOLAHAN DATA DAN PENAFSIRAN HASIL IDF.....	11
A. Pengolahan Data.....	11
B. Penafsiran Hasil IDF .....	11
1. Indeks IDF.....	11
2. Profil Kelembagaan.....	12
3. Rekomendasi dari hasil IDF.....	12
BAGIAN KETIGA: LOKAKARYA IDF.....	13
I. PERSIAPAN.....	13
A. Persiapan Fasilitator .....	13
B. Penyediaan Waktu .....	13
C. Persiapan Tim .....	13
D. Perlengkapan Lokakarya .....	13
E. Persiapan Logistik.....	14
F. Susunan Acara Lokakarya .....	14

II. LANGKAH DEMI LANGKAH LOKAKARYA .....	15
A. Pembukaan .....	15
B. Perkenalan .....	15
C. Kesepakatan Kegiatan Lokakarya .....	15
D. Pengantar IDF.....	16
E. Pengisian Matriks IDF.....	16
F. Pembagian Kelompok.....	16
G. Presentasi Kelompok.....	17
H. Perhitungan Index IDF .....	17
I. Penyajian Hasil .....	17
J. Penafsiran Hasil .....	17
K. Melihat Profil Perkembangan Kelembagaan.....	18
L. Penetapan Prioritas Pengembangan Kelembagaan.....	18
M. Penarikan Kesimpulan.....	18
N. Pembuatan Rekomendasi .....	18
III. LAPORAN LOKAKARYA IDF .....	19
Literatur.....	20
LAMPIRAN	

## KATA PENGANTAR

IDF (*Institutional Development Framework* – Kerangka Pengembangan Kelembagaan) adalah sebuah perangkat manajemen yang dirancang untuk mengevaluasi tingkat perkembangan suatu organisasi. Perangkat ini sangat sederhana dan dapat diterapkan pada kebanyakan organisasi modern baik pemerintah maupun non-pemerintah. Pendekatan yang dipakai adalah partisipatif, yaitu dengan melibatkan sejumlah staf intern dalam sebuah lokakarya intern. Untuk kelancaran pelaksanaan lokakarya tersebut tim IDF membutuhkan seorang fasilitator atau pemandu yang cukup trampil.

Panduan ini secara khusus disusun untuk pelaksanaan lokakarya IDF di UPT-UPT taman nasional di Indonesia. Untuk penggunaan pada lembaga lain panduan ini harus dimodifikasi terlebih dahulu sesuai dengan karakteristik organisasinya. Seyogyanya panduan ini dipelajari dengan baik oleh fasilitator yang ditunjuk oleh Kepala Balai/Unit Taman Nasional sebelum ia memfasilitasi pelaksanaan lokakarya.

Panduan ini berisi tentang latar belakang dan kepentingan penerapan IDF di taman-taman nasional, unsur-unsur perangkat IDF serta uraian tentang langkah demi langkah yang harus diambil sejak persiapan lokakarya sampai cara penyajian dan pelaporan hasil lokakarya.

Penyusunan panduan ini didasarkan atas beberapa uji coba yang telah dilaksanakan di Balai TN Gunung Gede Pangrango pada September 1998, Balai TN Bunaken pada Oktober 1998, dan Balai TN Wasur pada Desember 1998. Dari pengalaman di tiga taman nasional tersebut, ternyata bahwa perangkat IDF ini selalu mengalami penyempurnaan di setiap lokakarya. Ini menunjukkan bahwa IDF dalam panduan ini bukanlah sesuatu yang bersifat final. Sebaliknya, setiap pemakai dituntut untuk dapat memberikan umpan balik untuk menyempurnakannya, sehingga perangkat ini akan semakin efektif sebagai perangkat manajemen.

Penyusun mengucapkan terima kasih kepada para Kepala dan Staf Balai-Balai Taman Nasional Gunung Gede Pangrango, Bunaken dan Wasur yang telah

bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk menjadi “kelinci percobaan” dalam lokakarya-lokakarya IDF di tempat mereka masing-masing. Tanpa dukungan mereka panduan ini mustahil dapat tersusun seperti ini. Terima kasih juga disampaikan kepada Staf Balai Taman Nasional Kerinci Seblat yang telah memberikan masukan pada saat Panduan ini diterapkan di TNKS pada bulan Juli 1999. Penyusun juga berterima kasih kepada Gary Swisher dari NRM yang bersama penyusun memfasilitasi uji coba di TN Gunung Gede Pangrango, dan kepada M. Fitriadi dari LATIN yang bersedia berbagi pengalaman dalam mengembangkan IDF untuk LSM.

Pada akhirnya penulis mendedikasikan panduan ini kepada semua Balai/Unit Taman Nasional di seluruh Indonesia dengan harapan semoga panduan ini dapat bermanfaat untuk mendukung pengelolaan taman-taman nasional.

Wassalam,  
Penyusun

## **PANDUAN LOKAKARYA IDF**

### **I. Latar Belakang**

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi yang bersangkutan memperlengkapi dirinya dengan personalia dan fasilitas fisik yang diperlukan serta menyusun perencanaan yang memadai. Dalam perjalanan waktu, organisasi tersebut akan mengalami perubahan-perubahan baik yang direncanakan maupun tidak. Perubahan-perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal seyogyanya harus selalu dipantau sehingga organisasi tersebut dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan. Apabila organisasi tersebut tidak dapat melakukan penyesuaian dengan tepat maka organisasi tersebut akan kehilangan orientasi, mengalami penurunan produktivitas dan bahkan mati.

Salah satu hal strategis yang harus dilakukan oleh organisasi agar ia tetap berdiri adalah menetapkan prioritas kegiatan. Prioritas tersebut ditetapkan atas dasar ketersediaan sumber daya kelembagaan yang ada yang dikombinasikan dengan target yang ingin dicapai sebagaimana diinginkan oleh pihak-pihak luar yang memakai produk atau jasa dari organisasi tersebut (*beneficiaries*). Dengan mengetahui prioritas kegiatan maka organisasi tersebut akan dengan mudah mengkonsentrasikan diri pada hal-hal yang penting dan mengenyampingkan hal-hal yang kurang penting. Dengan kata lain, penetapan prioritas diperlukan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan berbagai sumber daya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dari sudut pandang perkembangan institusi, sebuah organisasi dikatakan sudah berkembang apabila ia telah mencapai tingkat efisiensi yang tinggi untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan oleh pengguna produk atau jasa tersebut. Organisasi yang demikian mempunyai **tingkat keberlanjutan yang tinggi** karena ia efisien dalam menggunakan sumber dayanya dan karena keberadaannya dipertahankan oleh para pengguna produk atau jasanya. Untuk mencapai tingkat perkembangan yang tinggi diperlukan upaya **pengembangan kelembagaan yang bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi** untuk membuat organisasi tersebut lebih efektif.

Agar upaya pengembangan tersebut berjalan dengan terarah dan konsisten maka diperlukan suatu alat atau cara untuk mengukur tingkat perkembangan sebuah lembaga. IDF adalah sebuah alat manajemen untuk mengetahui tingkat perkembangan sebuah organisasi.

## **II. Maksud dan Tujuan**

Maksud pembuatan Panduan ini adalah untuk mendukung pengelolaan taman-taman nasional di Indonesia dengan memperkenalkan suatu alat manajemen untuk mengevaluasi tingkat perkembangan kelembagaan.

Tujuan pembuatan Panduan ini adalah untuk menyediakan suatu pegangan bagi taman-taman nasional agar setiap taman nasional dapat melaksanakan sendiri lokakarya IDF.

## BAGIAN KEDUA: APA ITU IDF

### I. IDF SEBAGAI ALAT MANAJEMEN TAMAN NASIONAL

#### A. Kesesuaian IDF bagi Lembaga Taman Nasional

IDF merupakan alat manajemen yang sesuai bagi taman nasional karena aspek-aspek yang digali dalam IDF sejalan sifat lembaga atau organisasi taman nasional, yaitu sebagai berikut:

1. **Pengelolaan organisasi secara terpadu dan partisipatif.** Kantor taman nasional merupakan institusi pemegang otoritas kawasan yang selalu berhubungan dan berinteraksi dengan pihak-pihak di luar taman nasional seperti Pemerintah Daerah, sektor swasta, universitas dan masyarakat sekitar TN;
2. **Sistem pengelolaan organisasi yang transparan.** Sebagai lembaga pemerintah yang tidak menjalankan misi-misi rahasia, taman nasional terbuka untuk diintervensi oleh pihak-pihak luar yang memiliki kepentingan terhadap taman nasional;
3. **Titik berat organisasi pada pemanfaatan taman nasional.** Taman nasional senantiasa mengembangkan alternatif-alternatif pemanfaatan kawasan yang sejalan dengan azas dan kaidah konservasi.
4. **Orientasi organisasi keluar.** Kehadiran taman nasional bukanlah untuk kepentingan dirinya sendiri. Produk-produk dan jasa-jasa dari taman nasional seperti pengendalian iklim dan pasokan air, udara bersih, pemandangan alam, hasil hutan, dan perlindungan keanekaragaman hayati adalah produk-produk yang dinikmati oleh para pemanfaat di luar batas-batas wilayah taman nasional.
5. **Pendekatan sistem lebih diinginkan daripada *ad hoc*.** Organisasi taman nasional menginginkan pelaksanaan pengelolaan secara formal dan sistematis dan perlu mengurangi pendekatan-pendekatan yang bersifat *ad hoc*.
6. **Otonomi pengelolaan organisasi dianggap penting.** Sebagai sebuah Balai dari departemen pemerintah, taman nasional perlu mencapai suatu tingkat otonomi tertentu sehingga tercapai suatu tingkat efisiensi manajemen yang optimal.

## **B. Tujuan Pelaksanaan Lokakarya IDF**

Tujuan pelaksanaan lokakarya IDF adalah:

1. Untuk mengidentifikasi karakteristik organisasi, sumber daya-sumber daya dan komponen-komponen kunci taman nasional yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan taman nasional;
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan internal dan eksternal dalam mencapai pengelolaan taman nasional yang efektif;
3. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta mekanisme perencanaan dan pengelolaan;
4. Untuk mengetahui kinerja umum taman nasional dalam menghasilkan produk dan layanan;
5. Untuk menetapkan prioritas sasaran dalam pengembangan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan taman nasional.

## **C. Manfaat IDF**

1. Meningkatkan produktivitas;
2. Memperluas dampak;
3. Menyempurnakan sistem;
4. Meningkatkan kelangsungan hidup institusi.

## **D. Sifat-sifat IDF**

1. **Partisipatif.** Proses pelaksanaan lokakarya IDF melibatkan sejumlah staf taman nasional, sehingga penilaian atas taman nasional dilakukan secara bersama-sama oleh staf internal taman nasional. Dengan demikian hasil lokakarya merupakan kesepakatan seluruh staf dan bukan semata-mata dipengaruhi oleh Kepala Taman Nasional;
2. **Self-assessment.** IDF adalah suatu alat manajemen yang dipakai untuk mengukur tingkat kemajuan organisasi menurut tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya sendiri. Kriteria, ukuran-ukuran dan kinerja taman nasional ditentukan oleh peserta lokakarya berdasarkan kesepakatan mereka sendiri;

3. **Site-specific.** Komponen-komponen kunci yang dinilai tidak seragam bagi semua taman nasional tetapi bergantung kepada situasi lokal, misalnya apakah berupa taman nasional laut atau daratan.
4. **Perlu pengulangan.** Lokakarya IDF harus dilaksanakan secara berkala sehingga kecenderungan dan perubahan-perubahan dapat dilihat dengan mudah. Pelaksanaan IDF tanpa pengulangan tidak akan banyak memberikan manfaat kepada upaya peningkatan institusi;

#### **E. Keunggulan IDF Sebagai Alat Evaluasi**

1. **Mudah.** Pelaksanaan lokakarya IDF sama sekali tidak sulit. Hampir semua orang dapat menjadi fasilitator, asal ia sudah cukup berpengalaman bekerja dalam sebuah organisasi dan ia mempersiapkan diri secukupnya untuk menjadi fasilitator. Jadi tidak diperlukan keahlian khusus untuk menjadi fasilitator. Lokakarya ini juga tidak memerlukan peralatan atau ruangan khusus.
2. **Murah.** Lokakarya ini cukup murah karena tidak memerlukan kepanitiaan yang besar, tidak membutuhkan tenaga ahli yang biasanya harus dibayar mahal, serta tidak membutuhkan peralatan dan ruangan yang mahal.
3. **Partisipatif.** Pada prinsipnya semua staf dapat ikut dalam proses lokakarya, tetapi demi efisiensi tidak perlu seluruh staf ikut di dalamnya. Dengan keterlibatan banyak staf dalam lokakarya, maka proses IDF akan menjadi milik dari semua staf. Dalam lokakarya ini mereka diberi kesempatan untuk menilai diri mereka sendiri sebagai bagian dari taman nasional. Proses *self assessment* yang partisipatif ini akan membuat seluruh staf mengerti dan menerima hasil lokakarya. Tidak ada pihak luar yang akan dapat mereka persalahkan berkenaan dengan hasil-hasil lokakarya.
4. **Praktis.** Hasil evaluasi dengan IDF dapat diketahui secara langsung oleh semua peserta pada akhir lokakarya. Hasil-hasil ini juga dapat langsung dipakai sebagai masukan strategis bagi perencanaan taman nasional.

## II. UNSUR-UNSUR IDF

### A. Matriks IDF

Matriks IDF merupakan jantung dari IDF. Pemahaman atas matriks IDF dan cara mengisinya merupakan hal terpenting bagi para peserta lokakarya IDF. Matriks ini berbentuk tabel dengan beberapa kolom dan banyak baris. Secara praktis, tujuan lokakarya adalah mengisi matriks IDF secara bersama-sama. Hal-hal lain dalam lokakarya IDF hanyalah merupakan proses pengolahan data dan interpretasi dari isi matriks tersebut.

Matriks IDF yang sebenarnya dapat dilihat dalam Lampiran. Secara skematik bentuk Matriks IDF adalah seperti berikut ini:

#### Skema Matriks IDF

Sumber daya kelembagaan, Karakteristik organisasi, dan Komponen kunci	Bobot (X=1, 2, ... 4)	Tingkat perkembangan organisasi (Y= 0,25, 0,50, .....4,00)																Skor (X x Y)
		Awal				Berkembang				Pemantapan				Dewasa				
1																		
2																		
3																		
4																		
Jumlah (B)		Jumlah (Z)																
		<b>Indeks IDF (I)</b>																

Sel-sel progres bernarasi

Bagian-bagian dari Matriks IDF adalah sebagai berikut:

### A.1. Sumber Daya Kelembagaan, Karakteristik Organisasi dan Komponen Kunci

Kolom pertama Matriks IDF berisi 6 buah Sumber daya Kelembagaan yang terurai menjadi 11 buah Karakteristik Organisasi. Keseluruhan 11 Karakteristik Organisasi tersebut diuraikan lebih lanjut menjadi 48 buah Komponen Kunci Organisasi. Dalam pengisian Matriks, komponen-komponen kunci inilah yang ditentukan nilai “Bobot” dan “Tingkat Perkembangannya”.

### A.2. Bobot

Kolom kedua berisi “Bobot”. Bobot diartikan sebagai tingkat kepentingan atau prioritas dari komponen-komponen kunci yang bersangkutan. Nilai bobot berkisar dari 1 sampai 4. Komponen kunci yang memiliki kepentingan tertinggi atau mendapat prioritas tertinggi diberi nilai 4. Sedangkan komponen kunci yang nilai kepentingannya terendah dinilai dengan 1. Setiap komponen kunci dinilai bobotnya dengan ketentuan sebagai berikut:

<b>Tingkat kepentingan</b>	<b>Prioritas</b>	<b>Nilai Bobot</b>
Sangat penting	Menentukan hidup-mati organisasi; sangat vital	4
Penting	Memerlukan perhatian khusus; tidak dapat diabaikan	3
Cukup penting	Tidak menjadi prioritas	2
Tidak penting	Mungkin menjadi penting dalam jangka panjang	1

Komponen kunci yang sedang dinilai, diteliti tingkat kepentingan atau prioritasnya bagi lembaga yang bersangkutan. Di sini yang dinilai adalah nilai normatif dari komponen kunci tersebut. Yang dimaksud dengan nilai normatif adalah bagaimana seharusnya arti atau makna komponen kunci itu bagi organisasi. Jadi, di sini yang dicantumkan adalah nilai ideal.

### A.3. Tingkat Perkembangan Kelembagaan

Tingkat perkembangan kelembagaan dinilai secara kuantitatif pada rentang nilai dari 0,25 sampai 4,0, yang mencakup empat tingkat perkembangan yaitu awal, perkembangan, pemantapan, dan dewasa. Suatu lembaga dinilai “dewasa” apabila ia memiliki sumber daya-sumber daya kelembagaan yang menjamin kelangsungan hidupnya.

Setiap tingkat perkembangan dibagi empat sehingga gradasi antara setiap tingkat perkembangan dapat diperhalus. Ketentuan penilaian tingkat perkembangan kelembagaan dapat dilihat dalam tabel di bawah.

<b>Tingkat Perkembangan Kelembagaan</b>	<b>Tahap perkembangan</b>	<b>Nilai</b>
AWAL	Permulaan suatu organisasi	0,25, 0,50, 0,75, atau 1,0
BERKEMBANG	Pertumbuhan organisasi	1,25, 1,50, 1,75, atau 2,0
PEMANTAPAN	Perluasan dan konsolidasi	2,25, 2,50, 2,75, atau 3,0
DEWASA	Organisasi sudah stabil dan berkelanjutan	3,25, 3,50, 3,75, atau 4,0

Dalam penilaian tingkat perkembangan, setiap komponen kunci diteliti mengenai kinerja atau keadaan objektifnya. Dengan kata lain yang dinilai adalah sampai sejauh mana kinerja atau pencapaian yang telah diraih oleh lembaga ini dalam melaksanakan atau menjalankan komponen kunci yang bersangkutan.

Dalam kotak-kotak tingkat perkembangan atau sel-sel progres disediakan suatu narasi yang dapat mempermudah penetapan tingkat perkembangan organisasi. Namun demikian narasi tersebut hendaknya jangan terlalu menjadi pegangan karena dapat terjadi narasi tersebut kurang dapat dimengerti. Setelah mendapatkan tingkat perkembangan, langkah selanjutnya adalah mencari posisi yang lebih detil dari tingkat perkembangan tersebut. Misalnya, sebuah komponen kunci telah ditetapkan berada di tingkat perkembangan “Pemantapan”. Maka langkah selanjutnya adalah mencari posisi yang lebih rinci antara 2,25 sampai 3,0. Kalau dirasakan bahwa tingkat perkembangannya sudah dekat ke tingkat “Dewasa”, maka pilihannya adalah 2,75 atau 3,0.

Tetapi kalau dirasakan bahwa tingkat perkembangannya dekat ke “Berkembang”, maka pilihannya adalah 2,25 atau 2,50. Selanjutnya, berikan tanda silang [×] dalam kotak yang telah disediakan sesuai dengan nilai pilihan yang dimaksud.

## **B. Indeks IDF**

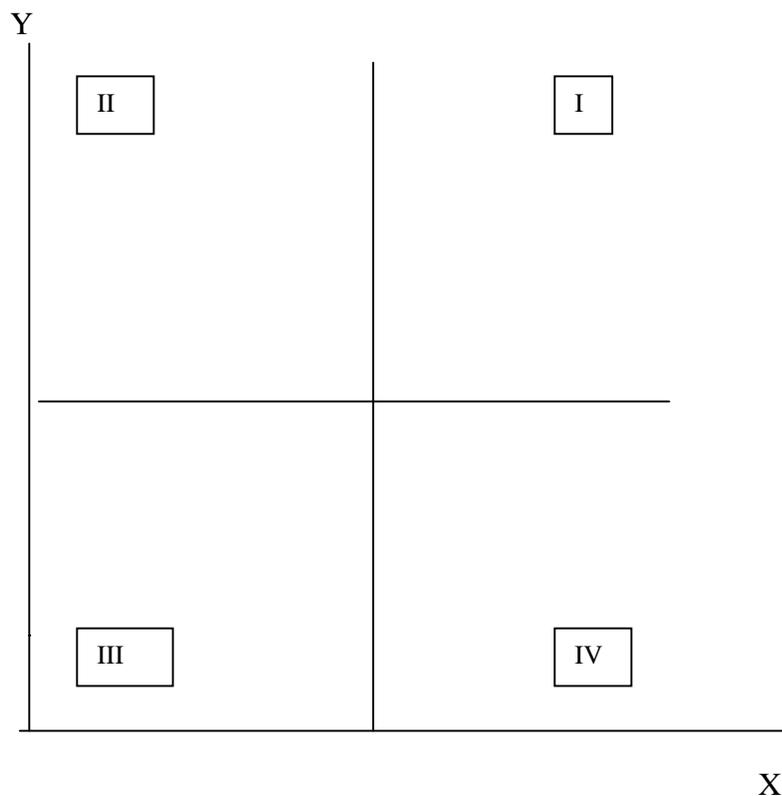
Skor di kolom paling kanan diisi dengan cara mengalikan nilai “Bobot” (X) dengan nilai “tingkat perkembangan organisasi” (Y). Nilai skor (XY) bagi setiap komponen kunci akan berkisar dari 0,25 sampai 16. Setelah semua komponen kunci dihitung skornya, dilakukan penjumlahan skor dari seluruh komponen kunci (Z). Nilai Bobot (X) dari seluruh Komponen kunci dijumlahkan ke bawah sehingga didapat nilai B. Selanjutnya, nilai Indeks IDF (I) dihitung dengan membagi nilai Z dengan B. Nilai indeks ini mempunyai nilai maksimum sebesar 4,0.

## **C. Grafik Sasaran Prioritas**

Grafik Sasaran Prioritas adalah suatu gambaran grafis dari nilai-nilai “bobot” dan “tingkat perkembangan organisasi” di atas sumbu XY yang dapat menggambarkan prioritas pengelolaan yang harus diterapkan oleh taman nasional untuk masa yang akan datang.

Nilai-nilai yang terdapat dalam matriks diplotkan ke sumbu XY sebagai koordinat dari titik-titik yang menunjukkan komponen-komponen kunci. Nilai bobot atau prioritas digambarkan sebagai nilai X dan nilai tingkat perkembangan adalah nilai Y. Misalnya sebuah komponen kunci mempunyai nilai “bobot” 3, dan nilai “tingkat perkembangan” 2,25. Maka, komponen kunci ini digambarkan sebagai titik (3,00, 2,25). Titik ini kemudian diberi tanda nomor dari komponen kunci yang bersangkutan. Pada sumbu XY ini kemudian digambarkan sebuah garis yang sejajar sumbu X yang ditarik dari titik 0,2, dan sebuah garis lain yang sejajar sumbu Y yang ditarik dari titik 2,0. Dengan adanya kedua garis tersebut bidang gambar terbagi menjadi 4 bidang yang disebut **kuadran**. Kuadran I disepakati di bagian kanan-atas, dan kuadran-kuadran II, III dan IV terletak berurutan menurut kebalikan arah jarum jam. Dengan demikian akan terlihat titik-titik yang menyebar di keempat kuadran. Contoh Grafik Sasaran Prioritas sebuah taman nasional dapat dilihat dalam Lampiran 2.

Skema Grafik Sasaran Prioritas adalah sebagai berikut:



Penyebaran titik-titik pada sumbu X-Y mempunyai makna sebagai berikut:

1. Titik-titik yang terletak dalam kuadran I menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang tinggi;
2. Titik-titik yang terletak dalam kuadran II menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi tetapi kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah;
3. Titik-titik yang terletak dalam kuadran III menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan rendah dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah;
4. Titik-titik yang terletak dalam kuadran IV menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah.

Pola penyebaran titik-titik komponen kunci pada keempat kuadran di atas dengan sendirinya menggambarkan kinerja dalam arti berapa jauh lembaga tersebut telah mencapai apa yang ingin dicapainya. Karena itu grafik tersebut dapat disebut juga sebagai gambaran dari **profil kelembagaan**. Profil kelembagaan ini dapat dipakai untuk membandingkan perkembangan sebuah lembaga dari waktu ke waktu, atau antara satu lembaga dengan lembaga lain yang sejenis.

### **III. PENGOLAHAN DATA DAN PENAFSIRAN HASIL IDF**

#### **A. Pengolahan Data**

Pengolahan data yang dilakukan dalam IDF adalah untuk mencari nilai Indeks IDF atau Indeks Perkembangan Kelembagaan (I). Pengolahan tersebut berupa perkalian, penjumlahan dan pembagian dalam Matriks IDF.

#### **B. Penafsiran Hasil IDF**

##### **1. Indeks IDF**

Besar nilai Indeks IDF (I) berkisar dari 0,25 sampai 4,0. Penulisannya cukup dengan satu atau dua angka di belakang koma. Nilai ini merupakan nilai rata-rata dari tingkat perkembangan semua komponen kunci. Nilai I yang menengah adalah 2,0. Sebuah lembaga dengan nilai I sebesar 2,0 adalah lembaga yang sudah mempunyai basis yang cukup kuat untuk berkembang, namun demikian masih sangat perlu meningkatkan kinerja untuk mencapai tingkat perkembangan yang lebih tinggi. Nilai I sebesar 3,0 atau lebih menunjukkan bahwa lembaga tersebut sudah memiliki kapasitas yang cukup baik untuk mempertahankan eksistensinya untuk menuju kepada kemandirian dan kelanggengan. Nilai I sebesar 1,0 atau kurang, menunjukkan bahwa lembaga tersebut tidak memiliki sumber daya kelembagaan yang cukup untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Lembaga seperti ini perlu mempertimbangkan kembali tujuan keberadaannya.

Taman nasional yang memiliki nilai I yang tinggi hendaknya tidak dianggap sebagai taman nasional yang berprestasi tinggi dan tidak lagi memiliki masalah-masalah penting. Karena, nilai I yang tinggi dapat saja dicapai lewat kinerja yang tinggi dari komponen-komponen kunci yang berbobot rendah.

## **2. Profil Kelembagaan**

Profil Kelembagaan dalam bentuk sebaran titik-titik komponen kunci pada grafik ditafsirkan sebagai berikut:

- a. Berapa banyak atau berapa persen komponen kunci yang sudah memiliki kinerja di atas nilai menengah;
- b. Berapa banyak atau berapa persen komponen kunci yang sebenarnya kurang perlu diperhatikan karena berbobot rendah, tetapi telah menyerap sumber daya kelembagaan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

## **3. Rekomendasi dari hasil IDF**

Rekomendasi utama dari hasil IDF dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Mempertahankan kinerja komponen-komponen kunci yang terletak pada Kuadran I; dan
- b. Meningkatkan kinerja dari komponen-komponen kunci yang berada pada Kuadran IV. Komponen-komponen kunci tersebut hendaknya dinaikkan ke Kuadran I pada waktu yang akan datang.

## BAGIAN KETIGA: LOKAKARYA IDF

### I. PERSIAPAN

#### A. Persiapan Fasilitator

Fasilitator perlu menyiapkan diri untuk memfasilitasi lokakarya ini dengan cara mempelajari panduan ini dengan seksama. Seorang fasilitator kelak perlu dibantu oleh seorang ko-fasilitator untuk mempermudah pekerjaannya. Ko-fasilitator juga perlu berperan sebagai pencatat proses. Fasilitator perlu merencanakan waktu pelaksanaan, mempersiapkan perlengkapan lokakarya dan menyusun tim IDF yang tepat bersama Kepala Taman Nasional sehingga lokakarya dapat berjalan dengan lancar.

#### B. Penyediaan Waktu

Lokakarya IDF membutuhkan waktu selama 16 jam efektif. Ini dapat dilaksanakan dalam dua hari apabila lokakarya dilaksanakan mulai pukul 8.00 sampai 18.00. Hendaknya hal ini dipersiapkan dengan baik sehingga seluruh peserta dapat mengikuti proses ini secara penuh.

#### C. Persiapan Tim

Tim IDF adalah sekelompok staf intern yang terlibat secara aktif dan terus-menerus dalam seluruh proses lokakarya IDF. Tim yang ideal melibatkan sebanyak mungkin staf taman nasional. Namun demikian, hal ini kurang praktis dalam pelaksanaannya karena akan mengganggu tugas-tugas taman nasional sehari-hari. Jumlah yang dianggap memadai adalah sekitar 20 orang. Tim ini harus terdiri dari staf yang berasal dari berbagai seksi atau bidang dalam taman nasional. Komposisi seperti ini diperlukan untuk memudahkan tim dalam menjelaskan keadaan dari setiap aspek yang dibicarakan. Hal ini juga akan bermanfaat bagi proses saling mengisi dan tukar pengalaman antara sesama staf.

#### D. Perlengkapan Lokakarya

Lokakarya IDF dapat dilaksanakan di sebuah ruang pertemuan sederhana yang dapat menampung 20 – 25 orang yang dilengkapi dengan sebuah papan tulis atau *whiteboard* berukuran sedang beserta spidolnya. Ruangan ini hendaknya mempunyai satu dinding kosong

yang dapat dipakai untuk mempresentasikan grafik yang cukup besar. Untuk membuat grafik yang jelas dan menarik diperlukan selotip/lakban dan karton/kertas berwarna cerah yang dapat menempel di dinding.

### E. Persiapan Logistik

Fasilitator hendaknya mempersiapkan logistik untuk mendukung pelaksanaan lokakarya. Logistik yang diperlukan selama dua hari adalah 2 paket makan siang serta 4 paket makanan ringan untuk dihidangkan pada waktu-waktu rehat kopi. Selain itu, mungkin juga perlu dipersiapkan transportasi bagi petugas-petugas yang jauh dari lokasi lokakarya.

### F. Susunan Acara Lokakarya

Susunan Acara sebenarnya dapat dibuat secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi setempat. Di sini hanya akan ditampilkan sebuah contoh dari rencana acara lokakarya:

HARI	WAKTU	SESI	ACARA
Pertama	08.00 - 10.00	I	Pembukaan; Perkenalan; Kesepakatan Kegiatan Lokakarya
	10.00 - 10.20	-	Rehat
	10.20 - 12.00	II	Pengantar IDF; Bagaimana mengisi Matriks IDF
	12.00 - 13.30	-	Istirahat dan makan siang
	13.30 - 15.30	III	Mengisi Matriks (Diskusi kelompok)
	15.30 - 16.00	-	Rehat
	16.00 - 18.00	IV	Pengisian Matriks (Diskusi kelompok)
	Kedua	08.00 - 10.00	V
10.00 - 10.20		-	Rehat
10.20 - 12.00		VI	Presentasi Kelompok II (Diskusi pleno)
12.00 - 13.30		-	Istirahat dan makan siang
13.30 - 15.30		VII	Presentasi Kelompok III (Diskusi pleno)
15.30 - 16.00		-	Rehat
16.00 - 18.00		VIII	Penyajian Grafik Prioritas Sasaran; Penutupan

Fasilitator dapat menyusun rencana acara seperti di atas dan kemudian mendiskusikannya dengan Kepala Taman Nasional untuk melihat kemungkinan pelaksanaannya. Seperti apa pun susunan acara yang dibuat hendaknya itu ditampilkan kepada para peserta lokakarya pada sesi yang sesuai. Hal ini untuk mendapatkan persetujuan dari mereka dan agar susunan acara tersebut kelak dipatuhi dengan penuh tanggung jawab oleh seluruh peserta.

## **II. LANGKAH DEMI LANGKAH LOKAKARYA**

### **A. Pembukaan**

Kepala Taman Nasional memberikan sambutan dan kemudian secara resmi membuka kegiatan lokakarya.

### **B. Perkenalan**

Fasilitator memulai sesi ini dengan memperkenalkan dirinya kepada para hadirin. Selanjutnya ia memandu perkenalan antara semua pihak yang hadir dalam lokakarya ini. Para peserta lokakarya satu per satu menyebutkan nama, jabatan dan lama penugasan di Taman Nasional. Mereka dapat dengan singkat menyatakan kesan atas pengalaman selama penugasan tersebut. Dalam kesempatan ini para peserta yang lain dapat menanyakan beberapa hal mengenai pribadi orang yang bersangkutan seperti hobi, keluarga atau karier sejauh tidak menyinggung hal-hal yang sangat pribadi. Fasilitator hendaknya dapat menciptakan suasana yang santai dan tidak tegang. Perkenalan seperti ini, walaupun di antara orang-orang yang merasa sudah saling mengenal, tetap diperlukan. Para peserta akan menemukan ada hal-hal baru mengenai rekan mereka yang belum mereka ketahui. Sesi ini juga berfungsi sebagai pencair suasana.

### **C. Kesepakatan Kegiatan Lokakarya**

Fasilitator memandu pembentukan kesepakatan antara semua peserta tentang jadwal lokakarya, hak dan kewajiban para peserta serta tata tertib lokakarya.

### **D. Pengantar IDF**

Fasilitator menjelaskan apa yang dimaksud dengan IDF, antara lain:

1. Definisi dan pengertian;

2. Tujuan pelaksanaan IDF bagi suatu organisasi;
3. Faktor-faktor apa yang diperhitungkan dalam IDF;
4. IDF sebagai alat manajemen untuk evaluasi internal;
5. Organisasi mana yang cocok untuk penerapan IDF;
6. Asumsi-asumsi dalam IDF;
7. Pengertian karakteristik organisasi dan komponen kunci;
8. Keunggulan proses IDF sebagai alat evaluasi yang bersifat partisipatif.

Sesi ini dilaksanakan secara interaktif di mana setiap hal yang diuraikan dapat langsung didiskusikan di antara peserta. Fasilitator berusaha merangsang pertanyaan-pertanyaan dan komentar-komentar dari setiap peserta. Dengan demikian diharapkan para peserta memiliki pemahaman yang sama atas hal-hal yang dibicarakan.

#### **E. Pengisian Matriks IDF**

Fasilitator membagikan Matriks IDF kepada setiap peserta dan menjelaskan cara mengisi matriks tersebut. Penjelasan mencakup:

1. Pengertian mengenai prioritas atau bobot dari karakteristik organisasi;
2. Pengertian mengenai tingkat perkembangan dari kinerja karakteristik organisasi;
3. Perhitungan skor setiap karakteristik organisasi;
4. Contoh pengisian matriks.

#### **F. Pembagian Kelompok**

Seluruh peserta dibagi menjadi tiga kelompok dan setiap kelompok bekerja mengisi Matriks IDF menurut bagian yang telah disepakati. Pengisian matriks dilakukan bersama-sama dengan cara mendiskusikan nilai-nilai yang disepakati dan dimengerti oleh setiap anggota kelompok. Setiap kelompok menunjuk satu orang yang bertugas mencatat hasil-hasil kesepakatan kelompok dalam mengisi matriks. Agar setiap kelompok dapat bekerja dengan baik dengan tidak mengganggu kelompok lain, maka setiap kelompok dapat mencari tempat diskusi yang nyaman di seputar kantor Taman Nasional. Fasilitator mendampingi ketiga kelompok tersebut secara bergantian dan mengamati tingkat partisipasi setiap peserta. Bila diperlukan fasilitator dapat meluruskan diskusi di setiap kelompok.

## **G. Presentasi Kelompok**

Setelah diskusi kelompok selesai setiap kelompok menunjuk satu orang anggotanya untuk mempresentasikan Matriks IDF yang sudah mereka ini di hadapan seluruh peserta. Di sini angka-angka yang diisikan ke dalam matriks oleh setiap kelompok dibahas kembali oleh sidang pleno untuk kemudian disepakati sebagai hasil bersama. Setiap kelompok harus mampu memberikan alasan-alasan yang logis mengenai nilai-nilai yang diisi dalam matriks. Lewat proses ini matriks dapat diisi penuh secara bersama-sama.

## **H. Perhitungan Index IDF**

Perhitungan Index IDF dilakukan dengan cara menjumlahkan semua hasil perkalian antara nilai bobot dan tingkat perkembangan dari setiap komponen kunci, kemudian dibagi dengan jumlah bobot dari semua komponen kunci yang ada.

## **I. Penyajian Hasil**

Fasilitator bersama para peserta membuat sumbu XY di dinding dengan menggunakan lakban. Kemudian fasilitator menyediakan potongan-potongan kertas berperekat yang dinomori sesuai dengan nomor-nomor komponen kunci. Apabila tersedia, kertas-kertas tersebut mempunyai enam warna yang memperjelas pengenalan keenam Sumber Daya Kelembagaan. Selanjutnya fasilitator dapat meminta para peserta untuk menempelkan potongan-potongan kertas tersebut ke sumbu XY sesuai dengan nilai bobot dan tingkat perkembangan setiap komponen kunci.

## **J. Penafsiran Hasil**

Penyebaran titik-titik pada sumbu X-Y ditafsirkan sebagai berikut:

1. Titik-titik yang terletak dalam kuadran I menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang tinggi;
2. Titik-titik yang terletak dalam kuadran II menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi tetapi kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah;

3. Titik-titik yang terletak dalam kuadran III menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan rendah dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah;
4. Titik-titik yang terletak dalam kuadran IV menunjukkan komponen-komponen kunci yang memiliki prioritas atau bobot kepentingan tinggi dan kinerja organisasi untuk komponen kunci tersebut berada pada tingkat perkembangan yang rendah.

#### **K. Melihat Profil Perkembangan Kelembagaan**

Bentuk sebaran titik-titik komponen kunci tersebut dapat memberikan gambaran mengenai tingkat perkembangan institusi. Gambaran tersebut disebut sebagai profil perkembangan kelembagaan. Gambaran ini dapat dipakai untuk membandingkan antara satu lembaga dengan lembaga lainnya.

#### **L. Penetapan Prioritas Pengembangan Kelembagaan**

Prioritas pengembangan kelembagaan ditetapkan berdasarkan sebaran pada keempat kuadran. Prioritas tertinggi harus diberikan kepada komponen-komponen kunci yang terletak dalam kuadran IV karena di sini terletak komponen-komponen kunci yang tingkat kepentingannya tinggi tetapi kinerja organisasi masih rendah.

#### **M. Penarikan Kesimpulan**

Dengan melihat posisi dari titik-titik komponen kunci pada sumbu XY tersebut, dapat ditarik kesimpulan mengenai kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan lembaga.

#### **N. Pembuatan Rekomendasi**

Rekomendasi dibuat berdasarkan komponen kunci mana yang kinerjanya harus dipertahankan dan mana yang harus ditingkatkan.

### **III. LAPORAN LOKAKARYA IDF**

Nilai Indeks IDF dapat langsung diketahui oleh para peserta lokakarya karena dapat dihitung segera sesudah Matriks IDF selesai diisi. Profil Kelembagaan juga dapat segera diketahui karena para peserta ikut terlibat dalam pembuatan Grafik Prioritas Sasaran. Namun demikian, sebuah laporan lengkap perlu disusun untuk mendokumentasikan seluruh proses dan hasil dari Lokakarya IDF.

Laporan Lokakarya IDF hendaknya berisi hal-hal sebagai berikut:

1. Kata Pengantar;
2. Pendahuluan, yang berisi latar belakang dan tujuan pelaksanaan IDF;
3. Susunan acara dan nama para peserta
4. Urutan kegiatan dan rekaman proses dari awal sampai akhir;
5. Matriks IDF yang sudah terisi;
6. Grafik Sasaran Prioritas;
7. Pembahasan;
8. Kesimpulan; dan
9. Rekomendasi.

Apabila tersedia, laporan ini juga perlu dilengkapi dengan foto-foto selama proses. Laporan ini hendaknya disimpan dengan baik oleh kantor taman nasional yang bersangkutan sehingga dapat dirujuk pada proses perencanaan selanjutnya serta dapat dipelajari kembali pada saat diadakan Lokakarya IDF yang berikutnya.

**Literatur:**

Renzi, Mark. 1996. An integrated Toolkit for institutional development. *Public Administration and Development*, Vol. 16, 469-483. John Wiley & Sons, Ltd.

Swisher, Gary D. 1999. *Human and Institutional Resources Development in Indonesia: Strengthening Protected Areas*. Natural Resources Management Program, Jakarta. Unpublished.

**LAMPIRAN**

1. Matriks IDF

**IDF -Institutional Development Framework-  
Kerangka Pengembangan Kelembagaan Taman Nasional**

**Balai/Unit Taman Nasional :  
Tanggal:**

**Sumber daya Kelembagaan I: Pengendalian/Oversight**

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (X=1-4)	Tingkat perkembangan (Y)																Skor (X x Y)
			Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				
Tingkat Kemajuan			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
A. Organisasi Pemerintahan	1. Departemen Kehutanan		Sistem komando; <i>top-down</i>				Hubungan konsultatif secara <i>top-down</i>				Hubungan konsultatif secara <i>bottom-up</i>				Terdesentralisasi				
	2. PEMDA		Tanpa komunikasi				Komunikasi program				Koordinasi program				Kolaborasi program				
	3. Visi		Tidak ada visi				Visi ada di Repelita secara tidak langsung				Visi sbg. alat perencanaan dan dimengerti oleh staf				Visi dimengerti oleh masyarakat				
	4. Misi		Tidak ada misi yang jelas				Misi tidak diwujudkan pada jenis-jenis program/ proyek				Misi tercerminkan program, proyek, tetapi belum dimengerti oleh staf atau masyarakat umum				Misi ada dan persepsi masyarakat luas bisa mengaitkan organisasi dan misi				

## Sumber daya Kelembagaan II: Manajemen (i)

Halaman 2

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			Tingkat Kemajuan				.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	
A. Kepemimpinan	5. Pengambilan keputusan		Semua keputusan berdasarkan arahan dari Pusat				Ada konsultasi sebelum arahan dari Pusat atas menjadi keputusan				Pemimpin usul keputusan ke Pusat sebelum keputusan dibuat				Tanpa meminta persetujuan dari Pusat				
	6. Partisipasi		Staf tidak memberi masukan untuk keputusan				Staf memberi masukan teknis saja				Staf memberi masukan teknis dan manajemen				Keputusan didelegasikan kepada Kabid dan Kaseksi yang bersangkutan				
B. Sistem manajemen	7. Sistem personalia		Sistem dan rekrutmen ditentukan oleh Pusat				Sistem dan rekrutmen sebagian besar ditentukan oleh Pusat				Sistem dan rekrutmen sebagian kecil oleh Pusat				Sistem dan rekrutmen ditentukan sendiri				
	8. Kelengkapan posisi		Posisi strategis terisi 50 %				Posisi strategis terisi 75 %				Sebagian besar posisi strategis sudah terisi				Semua posisi sudah lengkap terisi				
	9. Evaluasi staf dan kenaikan pangkat		Seluruhnya ditentukan oleh Pusat				Sebagian besar dikendalikan oleh Pusat				Sebagian besar ditentukan sendiri				Seluruhnya ditentukan sendiri				
	10. Sistem administrasi		Seragam dari Pusat				Sebagian besar ditetapkan oleh Pusat				Sebagian besar ditentukan sendiri				Seluruhnya ditentukan sendiri				

## Sumber daya Kelembagaan II: Manajemen (ii)

Halaman 3

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
	11. Arah Perencanaan		Seluruhnya ditentukan oleh Pusat				Ditentukan oleh Pusat dengan masukan dari daerah				Sesuai visi, misi dan kondisi setempat dengan kerangka dari Pusat				Ditentukan sendiri sesuai dengan visi, misi dan kondisi setempat				
	12. Evaluasi perencanaan		Perencanaan tidak dievaluasi				Evaluasi secara <i>ad hoc</i>				Evaluasi formal rutin tahunan dengan <i>lessons learned</i>				Perencanaan tahunan dengan evaluasi dan koreksi setengah tahunan				
	13. Partisipasi perencanaan		Staf tidak dilibatkan dalam perencanaan				Hanya Kasi dan sebagian staf dilibatkan dalam perencanaan				Seluruh staf dilibatkan dalam perencanaan				Para <i>stakeholders</i> dan <i>beneficiaries</i> dilibatkan dalam proses perencanaan				
	14. Basis anggaran		Seluruhnya ditentukan oleh Pusat; bukan alat manajemen				Ditentukan oleh Pusat dengan modifikasi untuk keperluan setempat				Anggaran diusulkan berdasarkan prioritas setempat				Anggaran diusulkan berdasarkan prioritas setempat dengan masukan <i>partners</i>				
	15. Laporan keuangan		Tidak jelas dan tidak lengkap; sulit diaudit				Kurang jelas dan kurang lengkap; belum terjadual ketat				Cukup jelas dan lengkap; berpegang pada jadual				Laporan keuangan lengkap, tepat waktu dan dapat diaudit				
	16. Pemeriksaan keuangan		Tidak dilakukan				Jarang dilakukan dan tidak menyeluruh				Dilakukan sewaktu waktu; cukup intensif				Menyeluruh, formal, rutin dan periodik				
	17. Monitoring dan evaluasi		Tidak ada mekanisme evaluasi yang baku dan formal				Dilakukan secara <i>ad hoc</i> atas permintaan Pusat atau donor dgn format mereka				Staff melakukan monev secara rutin dgn format sendiri				Ada sistem monev yang baku dan hasilnya dipakai dalam perencanaan				

## Sumber daya Kelembagaan III: Sumber daya Manusia (i)

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
A. Ketrampilan staf	18. Struktur organisasi		Belum ada struktur yang jelas				Sebagian besar posisi ditetapkan oleh Pusat				Sebagian besar posisi ditetapkan sendiri				Ditetapkan dan diisi sendiri sesuai kebutuhan dan kemampuan				
	19. Tugas dan wewenang		Ditetapkan oleh Pusat				Sebagian besar ditetapkan dan dibekali oleh Pusat				Sebagian besar ditetapkan sendiri dengan pembekalan sesuai kemampuan				Ditetapkan sendiri dan dibekali sesuai kebutuhan setempat				
B. Pengembangan staf	20. Pelatihan		Belum ada program pelatihan bagi staf				Pelatihan ditentukan oleh Pusat				Ada pelatihan yang dilaksanakan sendiri				Ada program pelatihan sendiri yang sistematis sesuai kebutuhan				
	21. Evaluasi		Tidak ada sistem evaluasi				Evaluasi <i>ad hoc</i> sewaktu-waktu				Evaluasi formal sewaktu-waktu				Evaluasi formal secara rutin				
	22. Penghargaan		Tidak ada sistem pemberian penghargaan selain gaji tetap				Prestasi kerja yang baik diakui secara <i>ad hoc</i>				Ada penghargaan tertentu bagi prestasi yang menonjol				Ada sistem pemberian penghargaan yang merangsang kinerja dan peningkatan karier				
C. Asal-usul staf	23. Nasional		Sebagian besar staf dari Pusat				Staf dari Pusat: 50 %				Staf dari Pusat: 25 %				Staff dari Pusat kurang dari 25 %				
	24. Internasional		Tidak ada				Kunjungan kerja oleh mitra asing sewaktu-waktu				Ada kehadiran mitra asing				Sudah biasa dengan kehadiran mitra-mitra asing				

**Sumber daya Kelembagaan III: Sumber daya Manusia (ii)**

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
	25. Lokal		Sebagian besar staf pendatang				Staf lokal separuh dari keseluruhan				Staf lokal lebih dari separuh				Staf lokal lebih dari 70 persen				
	26. Suku asli ( <i>indigenous</i> )		Tidak ada staf dari suku asli				Beberapa orang staf dari suku asli				Ada 25 % staf dari suku asli				Ada lebih dari 25 % dari suku asli				

## Sumber daya Kelembagaan IV: Keuangan

Halaman 6

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
A. Anggaran	27. Pengelolaan		Anggaran keuangan tidak digunakan sebagai alat pengelolaan				Merupakan bagian yang kurang menentukan pengelolaan				Merupakan hal yang cukup penting dalam pengelolaan				Anggaran merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pengelolaan				
	28. Sumber dana		Seluruhnya berasal dari Pusat (DIP & DIK)				Dana berasal dari Pusat dan dari sumber lain				Dana dari Pusat lebih kecil dibandingkan dengan sumber-sumber lain				Dana dari sumber lain jauh lebih besar dibandingkan dari Pusat				
	29. Jumlah keseluruhan (DIP- DIK dan non DIP)		Anggaran tidak cukup untuk tujuan dan sasaran				Anggaran cukup untuk kegiatan rutin dan proyek jangka pendek				Anggaran cukup untuk kegiatan rutin dan proyek jangka menengah				Anggaran cukup untuk kegiatan rutin, proyek, maupun investasi jangka panjang				

## Sumber daya Kelembagaan V: Sumber daya Eksternal (i)

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor				
			Tingkat Kemajuan								.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0		2.25	2.50	2.75	3.0
A. Hubungan, komunikasi, koordinasi	30. Aparat PEMDA		Tanpa komunikasi				Ada komunikasi tentang masalah di taman nasional				Ada koordinasi untuk mengatasi masalah tersebut				Ada program terpadu yang disusun dan dilaksanakan secara kolaboratif								
	31. Masyarakat Desa sekitar		Tanpa komunikasi				Komunikasi tentang interaksi antara TN dan masyarakat				Ada kerja sama serta pembahasan ttg hak dan kewajiban masing-masing pihak				Terbentuk kesepakatan formal antara masyarakat dan TN								
	32. Departemen selain kehutanan		Tanpa komunikasi				Komunikasi ttg. Kegiatan yang ada hubungan dengan TN dan sekitarnya				Koordinasi perencanaan kegiatan yang ada hubungan dgn TN dan daerah sekitar				Ada program terpadu dan kegiatan bersama di TN dan daerah sekitar								
	33. Lembaga Swadaya Masyarakat		Tanpa komunikasi				Ada kesadaran ttg. keberadaan TN di kalangan LSM				Koordinasi kegiatan dan kerja sama jangka pendek dengan LSM				Ada kerja sama jangka panjang								
	34. Universitas		Tanpa komunikasi				Komunikasi tentang penelitian dan survei TN				Koordinasi penelitian				Kolaborasi penelitian dan kegiatan lain								
	35. Swasta		Tanpa komunikasi				Komunikasi tentang kegiatan yang ada hubungan dengan TN				Koordinasi kegiatan di sekitar TN				Kolaborasi dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan di TN dan sekitarnya								

## Sumber daya Kelembagaan VI: Produk/Jasa (i)

Halaman 8

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
A. Nilai ekonomis ekosistem	36. Sumber air		<b>Tidak ada pengelolaan sumber air tawar</b>				Ada rencana pengelolaan sumber air				Ada pengelolaan sumber air				Pengelolaan sumber air sudah menjadi program rutin				
	37. Konservasi tanah dan air		Belum ada upaya konservasi tanah dan air				Ada perencanaan konservasi tanah dan air				Ada kegiatan konservasi tanah dan air				Program konservasi tanah dan air sudah berjalan dengan baik				
	38. Pencegahan banjir		Tidak ada upaya pencegahan banjir				Ada perencanaan pencegahan banjir				Ada kegiatan pencegahan banjir				Program pencegahan banjir berjalan dengan terkoordinasi				
	39. Sumber bahan penelitian		Belum ada program riset				Ada sedikit riset				Ada cukup banyak riset				Program riset sudah berjalan dengan terpadu				
	40. Sumber bahan obat-obatan		Tidak ada pengelolaan sumber bahan obat-obatan				Ada rencana pengelolaan sumber bahan obat-obatan				Ada kegiatan pengelolaan sumber bahan obat-obatan				Ada program pengelolaan				
	41. Satwa liar		Tidak ada pengelolaan satwa liar				Ada rencana pengelolaan satwal liar				Ada kegiatan pengelolaan satwa liar				Ada program pemanfaatan satwa liar secara lestari				
	42. Pendapatan dari pariwisata		Belum ada pendapatan dari pariwisata				Pendapatan dari pariwisata belum terukur				Pendapatan dari pariwisata sudah terukur				Pendapatan pariwisata sudah dinikmati banyak pihak				
	43. Pemanfaatan tradisional		Belum ada pengelolaan untuk pemanfaatan tradisional				Ada pemanfaatan secara tidak terkendali				Pemanfaatan secara terencana				Sudah terprogram secara terpadu, terukur dan lestari				

**Sumber Daya Kelembagaan VI: Produk/Jasa (ii)**

Karakteristik Organisasi	Komponen Kunci	Bobot (1-4)	Tahap: Awal				Pengembangan				Pemantapan				Dewasa				Skor
			.25	.50	.75	1.0	1.25	1.50	1.75	2.0	2.25	2.50	2.75	3.0	3.25	3.50	3.75	4.0	
	44. Sumber plasma nutfah		Informasi belum memadai				Ada perencanaan yang memadai				Ada kegiatan pemanfaatan dan pengembangan				Program pemanfaatan dan pengembangan sudah berjalan				
	45. Perlindungan pantai dan bakau		Belum ada pengelolaan pesisir				Ada rencana pengelolaan pesisir				Ada kegiatan pengelolaan pesisir				Pengelolaan pesisir sudah terprogram secara terpadu				
B. Nilai Budaya	46. Sumber pangan tradisional		Belum ada pengelolaan				Ada rencana pengelolaan sumber pangan				Ada kegiatan pengelolaan sumber pangan				Pengelolaan sumber pangan sudah terprogram				
	47. Tempat sakral		Belum ada pengelolaan				Sudah ada perhatian dan rencana pengelolaan				Ada kegiatan pengelolaan tempat sakral				Pengelolaan tempat sakral sudah terprogram				
	48. Pemukiman tradisional		Belum ada pengelolaan				Sudah ada perhatian dan rencana pengelolaan				Ada kegiatan pengelolaan pemukiman				Pengelolaan pemukiman sudah terprogram secara terpadu				
	49. Pemukiman non-tradisional		Belum ada pengelolaan				Sudah ada perhatian dan rencana pengelolaan				Ada kegiatan pengelolaan pemukiman				Pengelolaan pemukiman sudah terprogram secara terpadu				
<b>Jumlah (B)</b>																			<b>Jumlah (Z)</b>
																			<b>Indeks IDF (Z/B)</b>

2. Contoh Grafik Sasaran Prioritas

