PENINGKATAN KINERJA DAN KERJASAMA

TIM PENELITI DEPDAGRI DAN DAERAH DALAM OTONOMI DAERAH

Oleh : Hadi Supratikta

ABSTRAK

Badan Litbang Depdagri sebagai lembaga yang profesional dan bersifat akademis, harus mampu melakukan interaksi dan kerjasama dengan berbagai pihak, dengan instansi pemerintah dan non pemerintah, baik yang ada di pusat maupun daerah. Dalam kaitan itu penelitian ini berupaya mengungkapkan peran strategis Badan Litbang yang harus meningkatkan kinerja dan kerjasama tim Peneliti Depdagri dan Daerah dalam otonomi daerah. Dengan metode deskriptif mengakses data beberapa sumber data primer, pengalaman kerja, wawancara, studi kepustakaan, hand book, dan lain-lain, penelitian ini menggunakan teori Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (PMPK) serta teori Pola Kerja Terpadu. Peningkatan kinerja dan kerjasama Tim Peneliti Pusat di Depdagri dan Daerah dalam memantapkan otonomi daerah, dapat berhasil secara efektif dan efisien, dengan memahami masalah yang aktual dan erat hubungannya dengan tugas pokok dan fungsi Badan Litbang. Strateginya, harus dapat mengetahui sebab-sebab timbulnya masalah. Termasuk yang menjadi masalah pokok dan spesifik, menentukan upaya prioritas untuk dilakukan dan diprogramkan sebagai upaya memecahkan masalah yang ada. Mengalokasikan biaya apa saja yang diperlukan untuk melaksanakan penelitian hibah bersaing, serta rincian alokasi pekerjaan secara lengkap. Harus menggambarkan jaringan kerja, siapa berbuat apa, siapa bertanggung jawab kepada siapa, siapa bekerjasama dengan siapa dan kapan melakukan apa.

Kata Kunci : Kinerja dan Kerjasama

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian dan pengembangan (litbang) sebagai fungsi manajemen mempunyai peran strategis dalam penyelenggaraan otonomi daerah sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam kaitan itu peningkatan peran Badan Litbang Departemen Dalam Negeri dan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah merupakan suatu yang sangat strategis, terutama dalam menyusun dan merencanakan rumusan kebijakan, baik di tingkat nasional maupun daerah, yang didasarkan pada hasil penelitian yang akurat dan bertanggung jawab.

Berdasarkan Pasal 14 Undang-Undang No.18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Litbang dan Penerapan iptek antara lain diamanatkan bahwa Pemerintah Daerah dan atau badan usaha dapat membangun kawasan, pusat program, serta sarana dan prasarana iptek. Hal itu mempunyai makna bahwa unit kerja dan atau badan usaha tersebut melaksanakan, mengelola dan bertanggung jawab di bidang pengkajian dan pengembangan.

Berkaitan dengan hal itu untuk mengemban tanggung jawab, agar dinamika kehidupan masyarakat lebih terbuka, mandiri dan demokratis dalam pelaksanaan otonomi secara nyata dan bertanggung jawab, dibutuhkan penetapan kebijakan berdasarkan litbang yang objektif dan berkualitas. Untuk itu, Balitbang dituntut secara aktif melakukan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengkajian yang dapat menghasilkan rekomendasi dan masukan dalam rangka pengambilan kebijakan, juga rekomendasi untuk langkah-langkah operasional yang dapat ditindaklanjuti di tingkat pusat maupun di unit-unit organisasi pemerintah daerah (dinas/badan).

Balitbang sebagai lembaga profesional dan bersifatakademis, harus mampu melakukan interaksi dan kerjasama dengan berbagai pihak, baik dengan pemerintah dan non pemerintah seperti lembaga-lembaga penelitian/akademik, unit kerja operasional pemerintah, LSM nasional/internasional di pusat maupun daerah. Dan harus dipahami bersama, bahwa kegiatan litbang mempunyai dimensi tugas yang luas, sehingga outputnya akan dapat dimanfaatkan oleh beragam pengguna.

Dalam kedudukannya yang sangat fleksibel, sebenarnya Balitbang tidak saja berperan melakukan penelitian dengan pihak luar saja, namun sumber daya aparatur Balitbang juga diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan teknis, seperti kepada Menteri Dalam Negeri di tingkat pusat, dalam pengambilan langkah dan kebijakan strategis jangka pendek, menengah dan panjang untuk menyikapi situasi pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Untuk itu sangat dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional sesuai dengan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai, Balitbang Depdagri, sangat memerlukan profesionalisme sumber daya manusia agar mampu menjawab tuntutan perkembangan pembangunan yang semakin komplek penanganannya, yang semakin membutuhkan kecepatan, ketepatan dan keakuratan sumberdaya pendukung. Di sisi lain salah satu kinerja Balitbang Depdagri dan Daerah sangat ditentukan oleh keberadaan Kelompok Jabatan Fungsional Peneliti. Karena sebagai ujung tombak dalam melaksanakan, mengkoordinasikan seluruh kegiatan penelitian dan pengembangan kebijakan umum, dan pengembangan pemerintahan daerah harus didukung oleh tim fasilitasi yang berperan memberikan kemudahan, keringanan, kelonggaran dalam melakukan sesuatu kegiatan.

Sehubungan dengan itu untuk meningkatkan peran strategis Balitbang Depdagri dalam pelaksanaan otonomi daerah, perlu peningkatan kinerja dan kerjasama Tim Peneliti Pusat dan Daerah. Yaitu agar aparatur mempunyai kualitas dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana dimanatkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka pokok-pokok

permasalahan yang dibahas dalam penulisan ini adalah : Bagaimana upaya meningkatkan peranan strategis Balitbang dalam peningkatan kinerja dan kerjasama Tim Peneliti Pusat dan Daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam penyelenggaraan litbang di pusat dan daerah, hal-hal yang mempengaruhi, upaya meningkatkan kinerja Tim Peneliti Depdagri dan Daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah.

1.4 Metode Penelitian

Untuk memperoleh hasil analisis yang objektif, penelitian ini menggunakan metode deskriptif, dengan memanfaatkan sumber data primer melalui observasi, pengalaman kerja dan wawancara. Sedang data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan, telaahan dokumen, hand book, dan lain-lain.

Untuk analisis data menggunakan teori Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan (PMPK), serta dengan teori Pola Kerja Terpadu. Sedang untuk pembahasan masalah/analisismasalah,penulismenggunakan metode analisis, yaitu sebagai berikut : (1) Pohon masalah, menggunakan Analisis USG–MP (Urgency Seriousness Growth – Masalah Pokok) dan Analisis Spesifikasi USG–MS (Urgency Seriousness Growth – Masalah Spesifik); (2) Pohon sasaran, menggunakan Analisa Robert Mc. Namara / Tapisan; (3) Pohon alternatif; dan (4) Rencana Kerja, menggunakan : a). Rencana Tingkat Kinerja Program dan Kegiatan; b). Rencana Persiapan, Pelaksanaan dan Pengendalian; dan c). Matrik Rincian Kerja (MRK).

II. KONSEPTUALISASI

2.1 Konsepsi Peranan Institusi Litbang

Konsepsi sikap, perilaku dan eksistensi organisasi litbang pemerintah tidak terlepas dari keterkaitannya dengan faktor-faktor lingkungan : geografi, demografi, kekayaan alam, idiologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan hankam. Termasuk faktor budaya juga sangat dominan pengaruhnya. Perilaku administrasi dalam kajian sikap perilaku meliputi hasil interaksi dari ciri-ciri dan nilai-nilai budaya dengan administrasi. Budaya administrasi merupakan perpanjangan dari budaya masyarakat yang telah mengkristal dan membentuk suatu norma dalam lingkup pencapaian tujuan administrasi yang sering disebut dengan etika administrasi (Jenkin, 2005).

Sikap dan perilaku tidak terlepas dari etika, yaitu suatu sikap dan perilaku yang menunjukkan kesediaan dan kesanggupan seseorang secara sadar untuk mentaati ketentuan dan norma kehidupan yang berlaku dalam suatu kelompok masyarakat atau suatu organisasi. Menurut Ryass Rasyid (1996), bahwa etika pada dasarnya merupakan upaya menjadikan moralitas sebagai landasan bertindak dan berperilaku dalam kehidupan bersama termasuk di lingkungan profesi administrasi.

Dalam era demokratisasi dan reformasi dewasa ini, menurut Paton (2003) : Etika administrasi ditentukan oleh pengembangan perilaku jabatan pemerintah (kepemimpinan kepemerintahan) termasuk kelincahan dalam mengembangkan pendekatan yang bebas dari kecenderungan dominasi, serta berusaha mengarahkan orientasi kepada masyarakat luas dengan meningkatkan kepekaan untuk mendengarkan aspirasi yang berkembang termasuk saran, tanggapan, keluhan bahkan kritik terhadap penyelenggaraan kepemerintahan publik.

2.1.1 Etika Kepemimpinan dan Perilaku Jabatan

Etika kepemimpinan dan perilaku jabatan merupakan tingkat efektivitas manajemen Sumber Daya Aparatur, yang menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson (2001), dipandang sangat mempengaruhi kinerja suatu organisasi sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut.

David Ulrich (2003) mengungkapkan bahwa "Sumber Daya Aparatur harus didefinisikan bukan dengan apa yang Sumber Daya Aparatur lakukan tetapi apa yang

Sumber Daya Aparatur hasilkan".

Dalam menilai efektivitas Sumber Daya Aparatur, dimulai dengan adanya peraturan pemerintah, ditindak lanjuti oleh jumlah catatan administrasi termasuk keuangan yang diharuskan oleh Pemerintah, apakah terjadi penyimpangan, pertambahan, pengurangan atau tetap. Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001) menyimpulkan keahlian staf Sumber Daya Aparatur penting, sebab mereka menyediakan tindakan menuju efektivitas strategis yang diperlukan untuk Sumber Daya Aparatur sebagai kontributor suksesnya organisasi.

2.1.2 Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional PNS menurut M. Bashori Imron (2004) adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Sedang Dr. Burhannudin A.Tayib Napis, MPH dalam buku Administrasi Kepegawaian (1994:176), mengemukakan bahwa tidak ada batasan yang jelas tentang jabatan fungsional, karena penjelasan yang tercantum dalam Pasal 17 Undang-Undang No.8 Tahun 1974 hanya menyebutkan bahwa Jabatan Fungsional adalah : "Jabatan yang ditinjau dari sudut fungsinya dalam satu satuan organisasi, seperti peneliti, dokter ahli jantung, juru ukur dan lain-lain yang serupa". Karena belum jelas batasannya, maka pengembangan jabatan fungsional terhambat beberapa tahun sejak UU No.8 tahun 1974 ditetapkan hingga tahun 1984 praktis tidak ada pengembangan jabatan fungsional baru.

Faktor lain yang mempengaruhi pengembangan jabatan fungsional adalah meningkatnya komplek-sitas pembangunan yang menuntut dan memprasyaratkan tersedianya tenaga-tenaga ahli dan tenaga terampil sesuai penanganan kompleksitas pembangunan.

2.1.3 Landasan Pembinaan Jabatan Fungsional Peneliti

Dalam pembinaan jabatan fungsional peneliti di lingkungan lembaga penelitian dan pengembangan (LIPI) dan departemen terkait, telah ditetapkan landasan-landasan hukum untuk menjalankan peran jabatan fungsional, antara lain :

a. Keputusan MENPAN No.01/MENPAN/1983 tanggal 10 Januari 1983 tentang Angka Kredit Bagi Jabatan Peneliti dan Surat Edaran Bersama Kepala BAKN dan Ketua LIPI No.02/SE/1983 dan No.075/Kep/J.10/1983 tanggal 29 Januari 1983 tentang Angka Kredit Bagi Jabatan Peneliti.
b. Keputusan MENPAN No.12/MENPAN/1988 tanggal 19 Pebuari 1988 tentang Perubahan Keputusan MENPAN No.01/MENPAN/1983 tentang Angka Kredit Bagi Jabatan Peneliti.
c. Keputusan Ketua LIPI No.1660/D/1999 tanggal 13 Juli 1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Panitia Penilai Jabatan Peneliti, dan Keputusan Ketua LIPI No.1661/D/1999 tanggal 13 Juli 1999 tentang Pedoman Penilaian Karya Ilmiah Jabatan Peneliti.
d. Keputusan Ketua LIPI No.687/D/2001 tanggal 16 April 2001 tentang Penundaan Ketentuan Dasar Pasal 7 ayat (3), dan Surat Kepala BKN No.C.26-20/V.11-32/32 tanggal 29 Juni 2001 Perihal Penangguhan Pemberlakuan batas usia pengangkatan PNS untuk pertama kali dalam jabatan peneliti.
e. Kep. Bersama LIPI dan BKN No.3719/D/2004 dan Nomor 60 Tahun 2004 tanggal 27 Desember 2004, tentang Juklak Jabatan Fungsional Peneliti dan Angka Kreditnya.
f. Kep. Menpan Nomor : Kep/128/M.PAN/9/2004 tanggal 6 September 2004, tentang Jabatan Fungsional Peneliti dan Angka Kreditnya.

Sedang untuk pengangkatan dalam jabatan fungsional peneliti meliputi dua persyaratan, yaitu persyaratan administrasi kepegawaian dan persyaratan angka kredit.

2.1.4 Faktor yang mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi fungsional

Organisasi adalah istilah yang nampaknya sederhana untuk menggambarkan

cara mengelola tugas yang kompleks dan terkadang cukup sulit. Suatu organisasi bukanlah wujud struktural yang statis, tetapi suatu sistem yang dinamis dari interaksi antara manusia dan sumber-sumber yang disatukan untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bahwa organisasi merupakan susunan manusia, peralatan, fasilitas dalam suatu wadah pengaturan tertentu untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu (Hamid, 1994).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketengahkan pengertian operasional bahwa organisasi adalah himpunan orang yang masing-masing dengan kebutuhan dan kepentingannya sendiri berinteraksi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Dalam kinerja organisasi, Thompson dan McEwen (Steers, 1977) menawarkan dua macam pendekatan untuk menelaah proses pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi, yaitu pendekatan pertama memusatkan perhatian pada faktor-faktor internal organisasi dan pendekatan kedua adalah memusatkan pada faktor-faktor eksternal.

Selanjutnya Wesley dan Yuki (1977) menggunakan empat dimensi sebagai parameter dalam pengukuran profesionalisme pegawai yang termasuk dalam faktor efektifitas dan efisiensi internal yaitu :

a. Job Knowledge, yaitu penilaian yang menyangkut pengetahuan pegawai tentang prosedur dan bahan-bahan termasuk dalam semua fase pekerjaan.
b. Motivation, yaitu dorongan yang kuat untuk bekerja keras pada hari kerja. Motivasi pegawai dipengaruhi oleh kinerja manajemen dalam memenuhi kebutuhan pegawai.
c. Interpersonal Relation With Other, yaitu kinerja pegawai untuk bekerja dengan rekan-rekannya atau dengan atasannya.
d. Supervision Required, yaitu kinerja dari pegawai untuk memecahkan masalah dengan pengawasan yang terbatas. Kinerja tersebut selain membutuhkan daya kreativitas individu pegawai, juga sangat tergantung dari besar kecilnya kewenangan yang dilimpahkan oleh atasan.

Sedang faktor efektifitas dan efisiensi eksternal, menurut Handoko (1995) bahwa lingkungan eksternal organisasi unsur-unsur baik yang paling berpengaruh langsung, misalnya pesaing, lembaga-lembaga keuangan, perwakilan-perwakilan pemerintah ataupun yang tidak langsung yang terdiri dari tehnologi, ekonomi, politik dan sosial yang mempengaruhi iklim dimana organisasi beoperasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan ekstern.

2.2 Peranan Strategis Manajemen Lembaga Litbang

Menurut Stoner dan Winkel (1987), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan-kegiatan anggota-anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi dapat dilihat dari dua aspek, yaitu struktur organisasi dan proses perilaku. Pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi. Dalam penyusunan organisasi perlu memperhatikan adanya azas-azas organisasi dan juga perlu memperhatikan beberapa macam bentuk organisasi.

Dalam konsepsi lembaga litbang pemerintah, para pelaku peneliti dalam berinteraksi dalam pemerintahan pada sektor publik dengan hasil rekomendasinya menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif. Rekomendasi untuk pengembangan sektor swasta di arahkan untuk menciptakan pekerjaan dan pendapatan bagi masyarakat. Masyarakat madani (civil society) yang memfasilitasi interaksi sosial dan politik, menggerakkan kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk berperan serta dalam kegiatan ekonomi, sosial dan politik.

2.3 Program Pembangunan Otonomi Daerah

Program pembangunan otonomi daerah di era Reformasi ini mengarah pada demokratisasi yang pada tataran desentralisasi sudah sampai pada "devolusi", yang menurut Golberg (1996), setidaknya membutuhkan

kondisi antara lain :

a. Versi desentralisasi yang lebih agresif dan populis. Yaitu desentralisasi yang betul-betul responsif terhadap issu-issu kebijakan yang hangat dalam memenuhi berbagai tuntutan dan tanggung-jawab penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan publik.
b. Visi yang jelas dan utuh. Ini dibutuhkan antara lain untuk mengurangi kesimpang-siuran/ketidak-jelasan tujuan dan tindakan yang sering menggejala pada pemerintah daerah manakala dihadapkan pada penginterpretasian dan pengimplementasian kebijakan, sesuai dengan situasi dan kondisi didaerahnya.
c. Mengedepankan kepentingan, baik individu, kelompok maupun komunitas lokal. Didasarkan atas visi yang jelas dan utuh, pemerintah daerah dituntut untuk menjadi atau sebagai "representasi komunitas lokal dan daerah" yang tidak hanya merupakan perpanjangan tangan pemerintah pusat, tapi lebih merupakan penyelenggara urusan-urusan publik didaerah yang bertanggug-jawab kepada publik daerah yang mempercayakan urusan-urusan mereka pada pemerintah daerah.

Untuk itu, menurut Lenny Goldberg (1996), hal-hal penting yang harus ada dan ditekankan serta dapat dikembangkan sebagai "indikator penyelenggaraan pembangunan dalam desentralisasi yang demokratis dalam proses kebijakan publik" adalah :

a. Rights; yang dimaksud adalah hak-hak dan kebebasan mayarakat dijamin secara konstitusional.
b. Funding; hal ini berhubungan dengan fungsi sekaligus kapasitas pemerintah daerah menyangkut aspek pendanaan/ finansial yang bukan saja dalam bentuk pengalokasian dana dari pemerintah pusat tapi juga kemampuan menggali potensi sumberdaya lokal serta mengelolahnya.
c. Flexibillity; aspek devolutif yang mengarah pada keleluasaan pemerintah daerah dalam menyesuaikan pengimplementasian program/kebijakan yang digulirkan oleh pemerintah pusat atau oleh pemerintah daerah sendiri sesuai dengan situasi dan kondisi didaerahnya.
d. Variety; istilah ini mengacu pada kemampuan daerah mengakomodasi keragaman komunitas, kelompok dan kepentingan beserta preferensinya. Pemerintah daerah bisa saja menetapkan suatu standar tanpa harus mematikan kreativitas dalam mengembangkan cara dan strategi bagaimana mencapai standar atau tujuan tersebut.
e. Empowerment; tataran devolutif dari pada desentralisasi juga mengarah pada penguatan sekaligus pemberdayaan komunitas untuk menentukan pilihan atas tindakan-tindakan yang mengarah pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapi. Arahnya adalah peningkatan kapasitas individu, kelompok dan istitusional dalam bertindak untuk dan atas nama diri mereka sendiri.

III. ANALISIS DAN PENGUKURAN KINERJA

3.1 Identifikasi Dan Analisis Masalah

3.1.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan data hasil pengukuran dan evaluasi kinerja yang terdapat dalam RPJM masih terdapat kesenjangan antara kinerja yang direncanakan dengan kinerja realisasi kegiatan penelitian pada Balitbang. Dari pohon masalah terlihat masalah utama atau isu aktual adalah "Tidak adanya minat peneliti dalam Menulis KTI".

3.1.2 Analisis Masalah

Setelah melalui proses analisa dengan menggunakan pohon masalah maka akar masalah dari masalah utama ini adalah ditemukannya beberapa masalah pokok, yaitu :

a. Kurangnya kualifikasi, dan kompetensi SDM menjadi peneliti Balitbang;
b. Struktur Organisasi Balitbang yang belum terjurus pada struktur fungsional;

c. Kurangnya bakatdan minatdalam menulis karya penelitian

Sesuai dengan uraian permasalahan diatas, dapat dikemukakan bahwa optimalisasi Sumber Daya Manusia peneliti Balitbang Depdagri dan Daerah sangat mutlak dibutuhkan. Sebenarnya Balitbang juga dapat mengatasi masalah peningkatan kualifikasi jabatan peneliti ini, dengan mengadakan kegiatan penelitian mandiri atau kerjasama tim peneliti pusat dan daerah. Berkaitan dengan hal itu, kekurang siapan perangkat kelembagaan dan SDM yang ada harus bisa mengarah ke kebijakan yang mampu memicu kemampuan peneliti untuk menjadi peneliti yang mandiri. Balitbang harus mampu mendiagnosa permasalahan dan berani berinstropeksi diri dan mencari solusi terbaik dalam jangka pendek, dengan upaya-upaya antara lain:

a. Melaksanakan kegiatan penelitian melalui kerjasama tim peneliti pusat dan daerah agar kualifikasi, dan kompetensi peneliti berkembang;
b. Mengangkat para peneliti menjadi pejabat struktural di Balitbang;
c. Mengikut sertakan aparat struktural/ peneliti dalam setiap kesempatan diklat teknis kelitbangan, diskusi/seminar;

Meski degradasi kualifikasi dan kompetensi pejabat fungsional peneliti terjadi sejak Balitbang berdiri, tetapi Balitbang harus terus melakukan terobosan-terobosan agar dapat meningkatkan peran Balitbang dalam pembangunan, sehingga Balitbang bukan lembaga yang sulit berkembang tetapi merupakan lembaga yang elit dan membanggakan.

Oleh karena itu, penelitian-penelitian dapat dikerjasamakan dengan Tim Peneliti Pusat dan Daerah, alternatif tersebut dapat ditempuh guna meningkatkan peran Balitbang agar berkompeten menangani bidang penelitian untuk bahan rumusan kebijakan pemerintah. Kemudian dituntut merombak struktur Balitbang yang harus mencerminkan struktur fungsional. Pejabat strukturalnya berasal dari para peneliti, dan jika perlu dibentuk Majelis Pertimbangan Penelitian guna menggodok calon–calon struktural Balitbang dengan model pemilihan sehingga sesuai kompetensi lembaga litbang yang berbasis akademis. Selain itu diperlukan juga komisi litbang untuk menggodok/membahas kerangka acuan penelitian, pemantapan research design dan instrumen survey, pemantapan proses analisis sebelum diseminarkan, dengan tetap mengikut sertakan aparat struktural/peneliti dalam setiap tahapan penelitian.

Hal-hal diatas perlu ditempuh Balitbang untuk meningkatkan peran Balitbang dalam Pembangunan jangka pendek, menengah dan panjang. Balitbang tidak bisa membiarkan keadaan seperti sekarang ini terus menerus atau dalam jangka waktu yang panjang, karena bila kedua hal tersebut dibiarkan akan terus mendegradasi peran Balitbang dalam pembangunan. Untuk itu, Balitbang harus melakukan pemecahan masalah untuk jangka panjang, dengan peningkatan kemampuan SDM peneliti Balitbang Depdagri dan Daerah secara profesional melalui diklat, diskusi/ seminar, kegiatan penelitian mandiri dan lain-lain. Dalam hal ini dengan mengirimkan peneliti untuk mengikuti diklat/bintek/ workshop yang memberikan peningkatan kemampuan untuk menjadi pejabat fungsional peneliti. Tetapi sampai saat ini belum juga banyak membuahkan hasil, dan hal inilah yang merupakan masalah dalam upaya peningkatan SDM peneliti Balitbang Depdagri dan Daerah. Setelah di analisis, kemungkinan yang menghambat pengisian jabatan struktural dengan diisi para peneliti tersebut adalah :

a. Selama ini kurang memperhatikan adanya kualifikasi dan kompetensi dalam pengisian jabatan struktural di Balitbang dari kelompok fungsional peneliti, agar benar-benar mampu untuk menjalankan fungsi-fungsi kelitbangan.
b. Mutasi pengisian jabatan struktural yang teratur dan bersifat insidentil yang belum mengacu pada struktur organisasi yang bersifatfungsional. Setelahseorangpejabat struktural pada organisasi balitbang bukan berasal dari peneliti, maka yang terjadi baru akan action/melangkah untuk mengemban jabatan tersebut, biasanya tidak bisa menjiwai organisasi litbang

yang seharusnya bersifat fungsional.

c. Kurangnya pengertian komponen di lingkungan Depdagri untuk bekerja sama dengan Balitbang.

Seorang pegawai yang akan menjadi pejabat fungsional peneliti harus benar-benar seorang yang memenuhi kriteria untuk menjadi peneliti sebagai berikut :

a. Jabatan Peneliti adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seorang pejabat peneliti dalam suatu satuan organisasi penelitian dan pengembangan.
b. Pejabat peneliti (dalam lingkungan Pemerintah) adalah Pegawai Negeri Sipil yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dalam suatu tingkatan jabatan peneliti dengan tugas pokok melakukan penelitian dan pengembangan.

Selain itu LIPI sebagai institusi tingkat nasional memegang otoritas fungsional dalam bidang "Pembina fungsional peneliti, atau pelatihan peneliti tingkat nasional, koordinator pemberian ijin peneliti asing di Indonesia". Oleh sebab itu, LIPI melakukan berbagai upaya dalam bidang pengaturan atau mekanisme teknis pengajuan dan penilaian angka kredit bagi jabatan fungsional peneliti.

Dari hasil tersebut, jelaslah bahwa seorang pejabat peneliti harus memenuhi syarat yang ditentukan oleh LIPI, dan untuk mengikuti mekanisme pengajuan dan bisa memenuhi penilaian angka kredit.

Tabel 1. Analisis USG – MP untuk Penetapan Masalah Pokok.

No.	Penetapan Masalah	Kriteria			Jumlah Nilai	Ranking
		U	S	G		
1.	Pejabat struktural yang dari non peneliti	4	4	4	12	II
2.	Kurang kualifikasi, minat & bakat menjadi peneliti Balitbang	5	5	5	12	I
3.	Kurang pengertian dan pemahaman tupoksi	2	4	4	10	III

Catatan : 1 = Sangat kurang, 2 = Kurang, 3 = Cukup berpengaruh,
4 = Berpengaruh, 5 = Sangat berpengaruh

Dari keempat masalah pokok tersebut di atas dipilih satu penyebab pokok yang dominan yaitu "Kurang kualifikasi, minat & bakat menjadi peneliti Balitbang". Penyebab pokok dominan yang telah dipilih tersebut terjadi karena disebabkan oleh penyebab khusus yang dijelaskan dalam Analisis USG dalam Tabel 2, seperti di bawah ini :

Tabel 2. Analisis Spesifikasi USG (USG – MS untuk Penetapan Masalah yang bersifat Spesifik).

No.	Penetapan Masalah	Kriteria			Jumlah Nilai	Ranking
		U	S	G		
1.	Kurang terbuka visi & misi sebagai pegawai Balitbang.	4	3	5	12	III
2.	Kurang besarnya dana penelitian mandiri.	5	5	5	15	I
3.	Kurang berbakat dlm menulis karya penelitian	4	4	5	13	II

Dari ketiga masalah spesifik tersebut diatas terpilih satu paling dominan yaitu "Kurang besarnya dana penelitian mandiri".

3.2 Penetapan Program Prioritas

Untuk dapat mencapai sasaran kinerja yang diinginkan, pernyataan negatif harus diubah menjadi pernyataan positif berdasarkan pertimbangan skala prioritas dengan daya dukung sumber daya yang ada dan dipersiapkan. Pemilihan program prioritas digunakan teknik analisis pohon sasaran dan pohon alternatif. Dari uraian tersebut, sasaran kinerja akan menjadi spesifik dalam mewujudkan sasaran utama, yaitu sebagai berikut :

Dengan ditetapkannya sasaran spesifik terpilih, maka selanjutnya sasaran tersebut ditempatkan sebagai sasaran terendah pada pohon alternatif untuk mewujudkan sasaran dimaksud maka melalui analisis pohon alternatif diajukan empat alternatif kegiatan yaitu :

a). Pendidikan formal yang relevan.
b). Kurus/penataran ilmiah & mendapat sertifikat.
c). Mengadakan penelitian mandiri dengan dana yang memadai.
d). Kerjasama tim peneliti Depdagri dan Daerah sesuai tupoksi Litbang.

Untuk menetapkan alternatif kegiatan terpilih dilakukan dengan menggunakan Teori Robert Mc. Namara/Teori Tapisan. Tiap kriteria ditentukan dengan skala nilai 1–5 sebagai berikut :

Tabel 3. Analisa Tapisan

No	Alternatif Program	TAPISAN			Total	Program Pilihan
		Kontribusi	Biaya	Fleksibilitas (Kelayakan)		
1.	Pendidikan formal yang memadai.	5	2	4	11	IV
2.	Kursus/penataran ilmiah & mendapat sertifikat.	5	2	5	12	III
3.	Mengadakan penelitian mandiri dg dana yang memadai.	5	4	5	14	I
4.	Kerjasama tim peneliti depdagri dan daerah sesuai Tupoksi Litbang	5	5	3	13	II

Berdasarkan tabel diatas maka ditetapkan prioritas program yang memiliki ranking I yaitu : "Mengadakan penelitian mandiri dengan dana yang memadai". Untuk memberikan gambaran langkah analisis pemilihan alternatif kegiatan diprioritaskan pelaksanaannya melalui analisis alternatif setelah menemukan sasaran, penulis akan memberikan alternatif kegiatan yaitu kegiatan yang bisa mendukung, sehingga dalam pemecahan masalah di Balitbang Depdagri dapat diterima serta ditindaklanjuti.

Untuk itulah hal diatas perlu dipertimbangkan agar Balitbang Depdagri lebih fokus pada kaderisasi personal pada Badan Penelitian dan Pengembangan, dimana sangat diperlukan peneliti yang mempunyai kemampuan khusus, yaitu yang mengarah pada kemampuan dan ketrampilan di bidang penelitian dan pengembangan.

Demikian pemecahan masalah yang dapat dijelaskan oleh penulis, dengan menjabarkan masalah sampai dengan alternatif kegiatan agar dapat memecahkan masalah yaitu dengan pohon masalah, pohon sasaran dan alternatif kegiatan.

3.3 Pengukuran Kinerja

Melihat kebutuhan akan sumber daya yang terlihat dalam Matrik Pengukuran Kinerja (MPK) dibawah, maka berikutnya adalah menganalisis pengukuran kinerja seperti di bawah ini :

Tabel 4. Evaluasi Kinerja Program (Ek2)

Program	Kegiatan	Capaian Kelompok Indikator Kinerja (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Kelompok Indikator Kinerja (%)
Program kerjasama penelitia Depdagri dan Daerah dlm penyelenggaraan kegiatan Penelitian.	Pelaksanaan kerjasama kegiatan penelitian dan pengembangan	80,88	60	48,53
	Pelaporan hasil pelaksanaan kerjasama kegiatan penelitian dan pengembangan	65,63	40	26,25
	Jumlah Nilai Capaian Program		100	74,78
Penetapan bidang / topik kajian, penelitian, dan pengembangan	Inventarisasi dan Identifikasi Permasalahan Publik Di daerah	82,40	50	41,20
	Penetapan skala Prioritas bidang / topik kajian / penelitian / pengembangan	84,34	50	42,17
	Jumlah Nilai Capaian Program		100	83,37

Kebijaksanaan	Kegiatan	Capaian Kelompok Indikator Kinerja (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Kelompok Indikator Kinerja (%)
Optimalisasi dan Mobilisasi Sumberdaya Peneliti melalui kerjamasa penelitian Depdagri & Daerah.	Program kerjasama peneliti Depdagri dan Daerah dalam penyelenggaraan kegiatan peneliti	74,78	50	37,39
	Penetapan bidang/ topik kajian,penelitian, dan pengembangan	41,20	50	20,60
	Jumlah Nilai Capaian Prgram		100	57,99

IV. PENUTUP

4.1 Simpulan

Dari uraian yang telah disampaikan maka dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut:

4.1.1 Memahami masalah yang aktual dan erat hubungannya dengan tugas pokok dan fungsi Balitbang.

4.1.2 Dapat mengetahui sebab-sebab timbulnya masalah termasuk yang menjadi masalah pokok dan spesifik.

4.1.3 Dapat menentukan upaya prioritas untuk dilakukan dan diprogramkan sebagai upaya memecahkan masalah yang ada.

4.1.4 Dapat mengalokasikan biaya apa saja yang diperlukan untuk melaksanakan suatu uraian tugas penelitian hibah bersaing, serta rincian alokasi pekerjaan lengkap dengan uraiannya.

4.1.5 Dapat menggambarkan jaringan kerja, siapa berbuat apa, siapa melapor kepada siapa, siapa bekerjasama dengan siapa dan kapan melakukan apa.

4.2 Rekomendasi

Dari kesimpulan yang telah disampaikan maka dapat direkomendasikan antara lain :

4.2.1 Perlu pemikiran analisis manajemen, serta sumber analisis kebutuhan organisasi yang komprehensif, dalam memudahkan pimpinan untuk membuat serangkaian keputusan yang signifikan mengenai masa depan organisasi, dan sumber daya unggulan dan strategis.

4.2.2 Untuk peningkatan peran Balitbang dalam menyelenggarakan otonomi daerah mengadakan kerjasama tim peneliti Depdagri dan Daerah dengan dana yang memadai, yang diatur dalam suatu peraturan yang berlaku.

4.2.3 Perlu menggunakan Pengukuran Kinerja (PK) dan Evaluasi Kinerja (EK), untuk menindaklanjuti indikator-indikator yang dapat meningkatkan kinerja organisasi Balitbang Depdagri dan Daerah.

4.2.4 Perlu reformasi birokrasi institusi Balitbang di pusat Depdagri dan Daerah dengan struktur organisasi yang benar-benar bersifat fungsional, serta menempatkan SDM yang mempunyai wawasan dan berpotensi di bidang kelitbangan.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang Nomor 28 Taliun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS.

Instruksi Presiden Nomor 7 Taliun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP).

Keputusan Kepala LAN RI Nomor 540/ XIII/l 0/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III.

Peraturan Daerali Nomor 20 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah .

Adiwidjaja, dan Napitupulu, 2001, Kertas Kerja Perorangan (KKP), Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XL Tahun 2003, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur.

Sianipar, dan Entang, 2001, Teknik Analisis Manajemen (TAM), Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XL Tahun 2003, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur.

Sudirman, dan Teguh W, 2001, AKIP dan Pengukuran Kinerja, Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan XL Tahun 2003, Badan Diklat Propinsi Jawa Timur.

Peraturan Daerah Nomor 23 Tahun 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Penelitian dan Pengembangan.

Rencana Strategis Balitbang Taliun 2001 - 2005.

BIODATA PENULIS

DR. HADI SUPRATIKTA, MM lahir di Trenggalek, 27 Mei 1969, merupakan putera dari almarhum bapak Dasi Warsito dan Ibu Musinah. Pendidikan dasar dan menengah diselesaikan di Trenggalek, yakni SDN Rejowinangun Trenggalek tahun 1981, dan SMPN I Trenggalek tahun 1984, dan SMA di Trenggalek tahun 1987. Menempuh Pendidikan S1 jurusan Matematika di Universitas Muhammadiyah Malang lulus tahun 1992, dan lulus Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jakarta tahun 2001.

Sejak tahun 1993 s/d 1998 sebagai pendamping Inpres Desa Tertinggal dan Inpres Dati II, tahun 1997- 1998 sebagai staf Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Malang, tahun 1998-1999 di Bappeda Kabupaten Malang. Tahun 1999 s/d 2002 sebagai Sekretaris Camat Gedangan dan merangkap Plt. Camat, dan mulai tahun 2002 s/d 2005, sebagai Kasubid Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah di Balitbang Kabupaten Malang, 2005 s/d April 2007 Peneliti Muda merangkap Kasubid Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah di Balitbang Kabupaten Malang, dan Bulan April Tahun 2007 s/d sekarang Peneliti pada Badan Litbang Depdagri.