

**STRATEGI MEMBERDAYAKAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN  
DI SEKTOR PEMERINTAH**

**BAHAN CERAMAH  
DI PEKANBARU, 9 DESEMBER 2010  
OLEH :  
PROF. DR. SADU WASISTIONO,MS (DOSEN IPDN)**

# PENDAHULUAN

- Dunia berubah begitu cepat, sehingga setiap orang harus dapat mengantisipasinya secara akurat.
- Di bidang telekomunikasi dan informatika, setiap 2 tahun sekali ditemukan hal yang baru sehingga sesuatu yang semula dianggap baru menjadi usang dengan cepat.
- Demikian pula di bidang otomotif, dalam waktu semakin pendek ditemukan teknologi yang membuat kendaraan berjalan lebih cepat, lebih irit bahan bakar, dan lebih bersahabat dengan lingkungan.
- Untuk mengantisipasi perubahan di bidang teknologi komunikasi dan otomotif, perusahaan mengalokasikan dana yang besar untuk melakukan riset dan pengembangan (Research and Development).
- Hal yang sama terjadi pula dalam kehidupan sosial, politik, maupun pemerintahan. Tetapi bidang ini tidak menyediakan sumberdaya yang cukup untuk mengantisipasi perubahan melalui riset dan pengembangan, sehingga seringkali mengalami ketertinggalan dalam mengantisipasi perubahan.
- Khusus di bidang pemerintahan, biasanya sudah terbangun tembok besar yang menghalangi adanya perubahan karena pemegang kekuasaan cenderung memelihara status quo. Mereka takut menghada[pi perubahan.

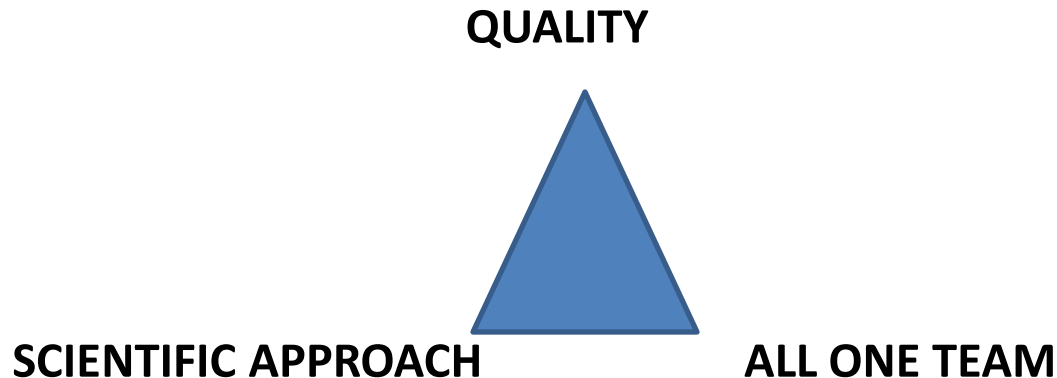
# **GAMBARAN UMUM LEMBAGA LITBANG PEMERINTAH**

- **Secara umum lembaga Litbang pemerintah dapat dikelompokkan menjadi tiga yakni :**
  - a) Litbang yang ada di Lembaga-lembaga yang dipersiapkan untuk kepentingan khusus seperti LIPI, LEN.**
  - b) Litbang yang ada di Kementerian/Lembaga Nonkementerian dan Pemerintah Daerah**
  - c) Litbang yang ada di Perguruan Tinggi Negeri.**
- \* **Secara jujur perlu diungkapkan bahwa Litbang pada kelompok (a) dan (b) relatif maju karena didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas serta dana yang cukup memadai, baik yang berasal dari APBN maupun dari bantuan/hutang/hibah luar negeri. Sedangkan Litbang pada kelompok (c) umumnya hanya sekedar ada tanpa memberikan kontribusi pemikiran baru apalagi penemuan yang inovatif.**

# **PENYEBAB TIDAK BERKEMBANGNYA LITBANG DI K/L DAN PEMDA**

- **Banyak penyebab tidak berkembangnya Litbang di K/L dan Pemda, antara lain yang terpenting yaitu :**

**1) penggunaan manajemen pemerintahan yang sudah usang, yakni manajemen generasi kedua yang bertumpu pada kepemimpinan, bukan pada sistem dan kompetensi. Manajemen generasi keempat yang dikembangkan oleh Brian L. Joiner menekankan perlunya dibangun “ Joiner triangle” yang menggambarkan keseimbangan antara scientific approach dan all one team, menuju quality.**



# PERKEMBANGAN ILMU DAN KIAT MANAJEMEN

- 1. Manajemen Generasi I : Jungle Management :**
- 2. MG II : Management by Direction (G.R. Terry, Luther Gullick dlsb).**
- 3. MG III : Management by Objective**
- 4. MG IV : Total Quality Management (Brian L Joiner,1994).**
- 5. MG V : Human Networking Management (Charles M. Savage, 1990)**

- 2) Kurangnya keberpihakan pimpinan K/L dan pemda dalam proses pengambilan keputusan berbasis ilmu pengetahuan, karena lebih mengandalkan pengambilan keputusan berdasarkan akal sehat, intuisi, serta pengalaman masa lalu. Akibatnya keberadaan lembaga Litbang menjadi kurang bermakna.**
- 3) Bentuk organisasi lembaga Litbang yang bersifat struktural (model generasi kedua), sehingga proses pengambilan keputusan bersifat hierarkhis berjenjang, bukan berbasis pada kebenaran kajian ilmiah. Pada gilirannya, informasi yang disampaikan kepada pucuk pimpinan menjadi lamban dan bias kepentingan.**
- 4) Terbatasnya tenaga-tenaga profesional yang kompeten menangani bidang kajian tertentu akibat bentuk organisasi yang tidak tepat. Ada kesan lembaga Litbang adalah tempat buangan bagi pejabat yang tidak terpakai.**
- 5) Kurangnya dukungan anggaran, sehingga hasil kajian lembaga Litbang tidak cukup memberi warna pada proses pengambilan keputusan di tingkat nasional maupun daerah.**

# Perkembangan Generasi Organisasi

1. **Organisasi Generasi I** : berbentuk organisasi nonformal (*nonformal organization*) : digunakan pada kerjasama yang bersifat sederhana, sejalan dgn manajemen generasi pertama.
2. **Organisasi Generasi II** : dinamakan organisasi struktural/ *Structural Organization* (Henry Mintzberg, 1979 dll), dengan ciri pembagian TUPOKSI yg ketat dan berbentuk piramidal. Prinsip yg digunakan dalam menyusun jenjang organisasi adalah : *one step down*.
3. **Organisasi Generasi III** : dinamakan *Wide Structural Organization* (Frank Ostroff, 1999 dll), berbentuk trapesium.
4. **Organisasi Generasi IV** : dinamakan *Functional Organization* (Susan Albers Mohrman et all, 1998 dll), dengan ciri mengutamakan keahlian, bukan pada kewenangan.
5. **Organisasi Generasi V** : dinamakan *Quantum Organization* (Ralph H. Kilman, 2001), dengan ciri memasukkan prinsip-prinsip fisika dalam menyusun dan menjalankan organisasi.

# **STRATEGI MENGEMBANGKAN PERAN LEMBAGA LITBANG DI K/L DAN PEMDA**

- **Berdasarkan masalah dan penyebab tidak berkembangnya lembaga Litbang di K/L dan pemda, dapat dikemukakan tiga strategi dasar yaitu sebagai berikut :**
  - 1) Menataulang kelembagaan Litbang K/L dan Pemda.**
  - 2) Membangun data dasar untuk masing-masing K/L dan pemda.**
  - 3) Membangun jaringan penelitian antar K/L dan Pemda.**
  - 4) Mempublikasikan secara berkala hasil penelitian dan pengembangan melalui Jurnal ilmiah yang berwibawa.**



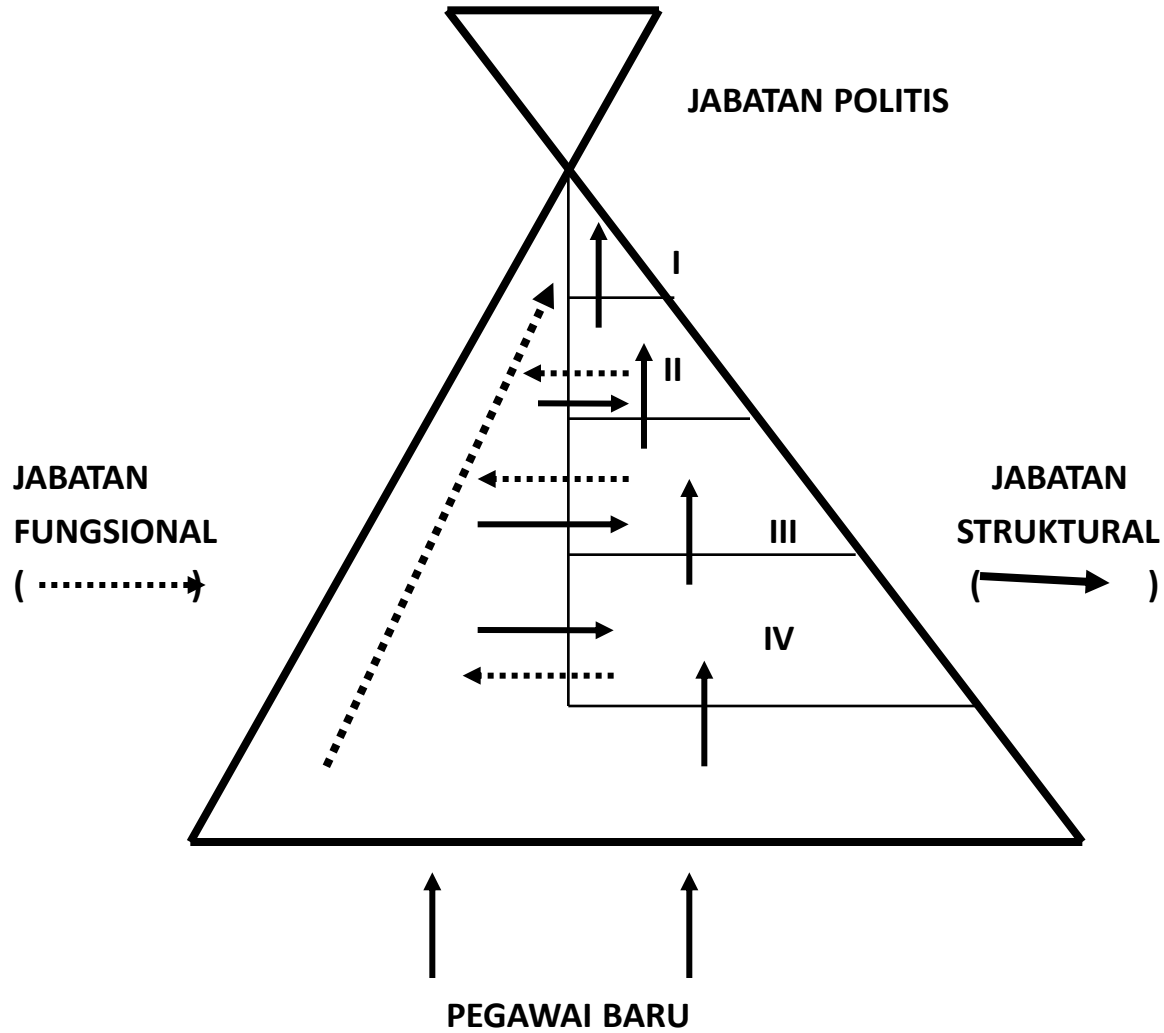
## **Ad.1. Menataulang kelembagaan Litbang K/L dan Pemda**

- a) Agar Litbang K/L dan pemda dapat profesional maka bentuk dan susunan organisasi Litbang diubah dari organisasi struktural menjadi organisasi fungsional (model organisasi generasi keempat), dengan ciri utama bahwa peneliti adalah jabatan fungsional serta jabatan struktural yang ada pada lembaga litbang hanya dapat diisi oleh tenaga fungsional peneliti. (lihat model di LIPI).**
- b) Mengembangkan jabatan fungsional peneliti secara berjenjang dari awal dan dilakukan secara konsisten, sehingga terbangun kelompok peneliti yang profesional dan memiliki kompetensi yang jelas dan terukur. Keahlian meneliti dalam bidang tertentu menjadi lifelong career pegawai sehingga yang bersangkutan kompeten dalam bidangnya, yang pada gilirannya akan mempermudah menjalani karier kedua (the second career) setelah karier pertama sebagai PNS selesai.**
- c) Strategi ini sangat memerlukan dukungan politik dari pucuk pimpinan, karena akan menyangkut alokasi sumberdaya manusia dan alokasi dana.**

## **B. PENGEMBANGAN ORGANISASI FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH**

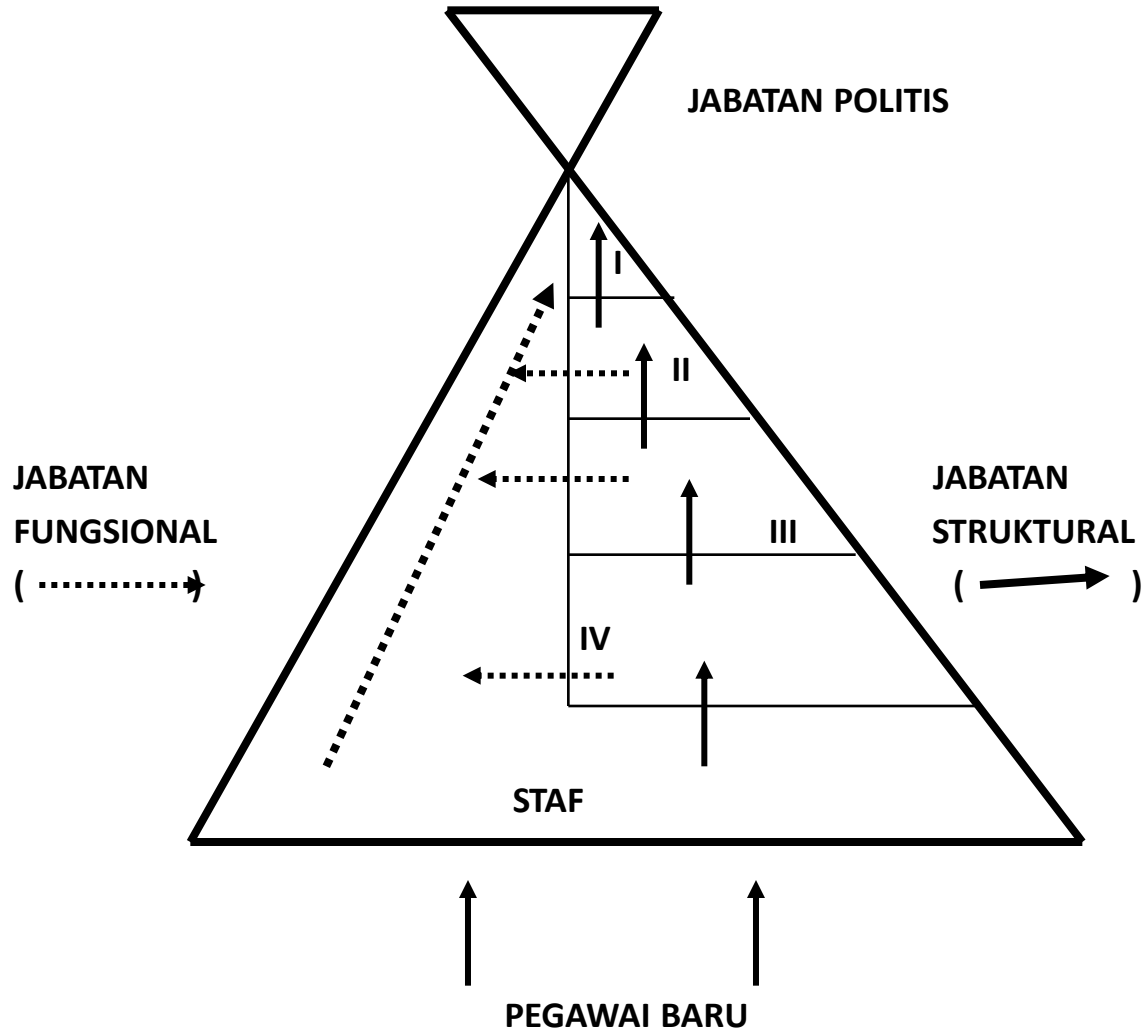
- **Model organisasi fungsional di lingkungan pemerintahan sebenarnya bukan hal yang baru. Organisasi perguruan tinggi negeri, LIPI, BPKP dan lain sebagainya dapat dikategorikan sebagai organisasi fungsional. Ciri organisasi fungsional adalah bahwa jabatan-jabatan struktural dalam organisasi tersebut diisi oleh pejabat fungsional sesuai bidang keahliannya. Dengan demikian jabatan fungsional menjadi karier sepanjang masa pengabdian sebagai PNS (*longlife career*). Sedangkan jabatan struktural adalah jabatan tambahan bersifat temporer yang dapat diangkat dan diberhentikan setiap saat. Model pengembangan karier PNS pada organisasi fungsional dapat disederhanakan dengan gambar sebagai berikut :**

**Gambar 1. Model Pengembangan Karier PNS  
Pada Organisasi Fungsional**



- Di lingkungan pemerintah daerah, organisasinya dikembangkan berdasarkan model organisasi struktural. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan Pemerintah Pusat dalam bentuk peraturan perundang-undangan.
- Pada model organisasi struktural, pejabat struktural memegang peranan dominan, sedangkan pejabat fungsional diberi peran yang tidak signifikan. Pejabat fungsional sulit untuk duduk dalam jabatan struktural. Bahkan ada kecenderungan, PNS yang berada pada jabatan fungsional adalah mereka yang telah habis kariernya di jabatan struktural karena sudah memasuki masa purna bakti atau karena disingkirkan. Citra jabatan fungsional di kalangan PNS tidaklah menggembirakan, meskipun semua pihak sudah paham pada prinsip “ Ramping Struktur - Kaya Fungsi”.
- Di luar gejala umum mengenai jabatan fungsional di lingkungan organisasi pemerintah daerah, adapula jabatan-jabatan fungsional tertentu yang sudah mapan seperti tenaga fungsional kependidikan yang bertugas sebagai guru SD, SLP maupun SLA; tenaga medis dan paramedis, penyuluh pertanian, penyuluh keluarga berencana dan lain sebagainya.
- Pengembangan karier PNS pada organisasi struktural dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 2).

**Gambar 2. Model Pengembangan Karier PNS  
Pada Organisasi Struktural**



## **Ad.2. Membangun Data Dasar Untuk Kepentingan Litbang**

- a) Agar proses keputusan dapat ditetapkan secara cepat dan akurat perlu didukung oleh pasokan data yang tepat dan aktual. Selama ini lembaga Litbang K/L dan Pemda sedikit sekali yang memiliki data dasar, sehingga terlambat apabila diminta membuat tanggapan cepat (quick response) oleh pucuk pimpinan terhadap masalah aktual yang berkembang di masyarakat. Oleh karena itu, strategi penting kedua adalah membangun data dasar yang lengkap dan akurat serta terkini.(Bandingkan data base di Litbang Harian Kompas dengan data base Litbang K/L dan Pemda).**
- b) Data dasar tersebut dapat disusun apabila ada dukungan kebijakan dari pucuk pimpinan agar semua unit yang ada di K/L dan Pemda mengirimkan berkas-berkas kebijakan, data dan informasi yang dimiliki ke Litbang K/L dan pemda.**
- c) Secara proaktif mengumpulkan berbagai data dasar di berbagai tempat dengan memanfaatkan teknologi informatika.**

### **Ad.3. Membangun jaringan Penelitian**

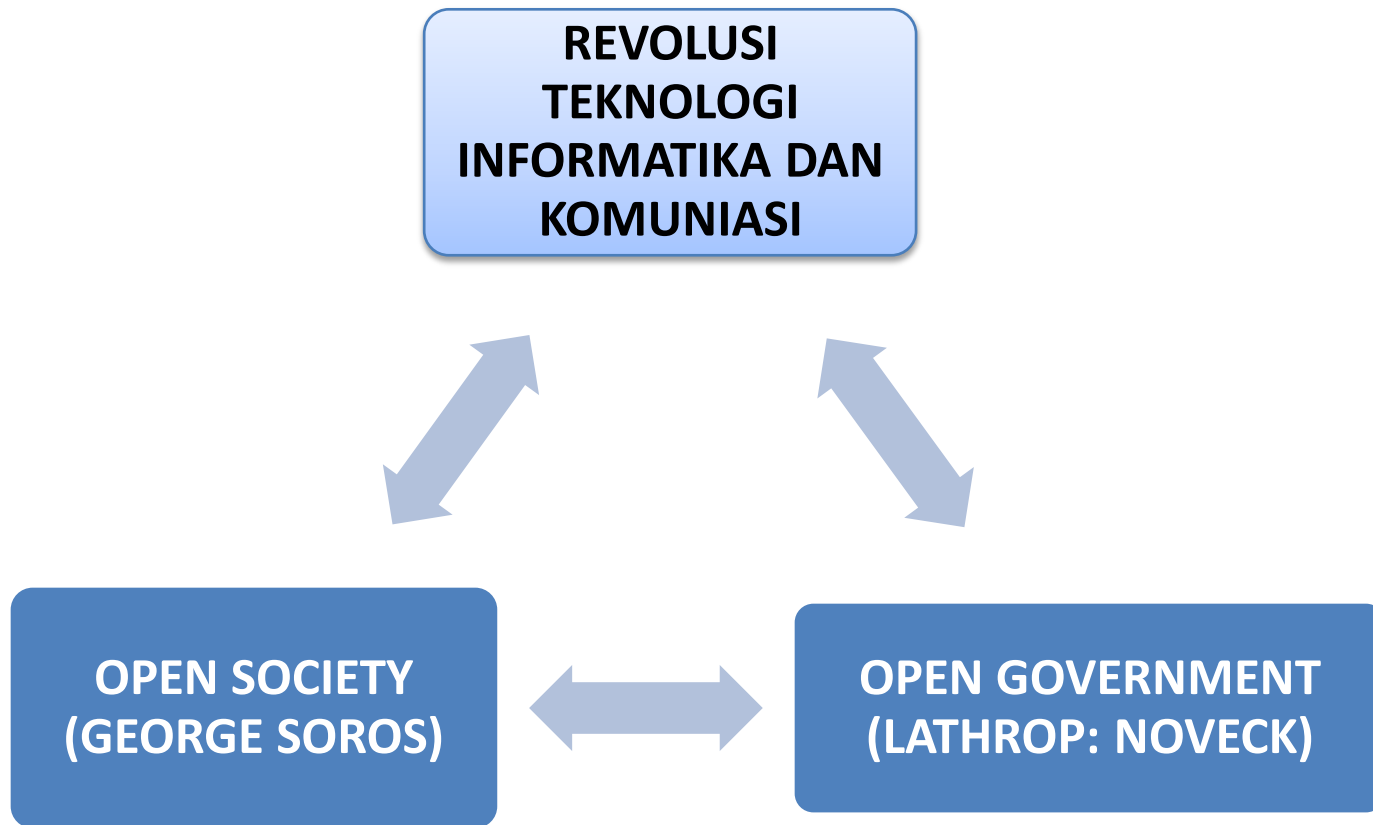
- a) Kegiatan penelitian dan pengembangan sudah, sedang dan akan dilakukan oleh masing-masing K/L dan pemda. Dalam kegiatan tersebut dimungkinkan adanya bidang yang tumpangtindih ataupun terjadi duplikasi, bahkan repilkasi. Untuk menghindari hal tersebut perlu dibangun jaringan penelitian antara K/L dan Pemda dengan melepas egoisme sektoral dan kedaerahan, sehingga dapat dibangun kerjasama saling menguntungkan berdasarkan peta masalah yang akan diteliti.**
- b) Membangun jaringan interkoneksi melalui website dengan mitra di luar negeri,**
- c) Membuka kemungkinan memperoleh bantuan dana penelitian dari luar negeri.**

- **Ad.4. Menerbitkan Jurnal ilmiah**

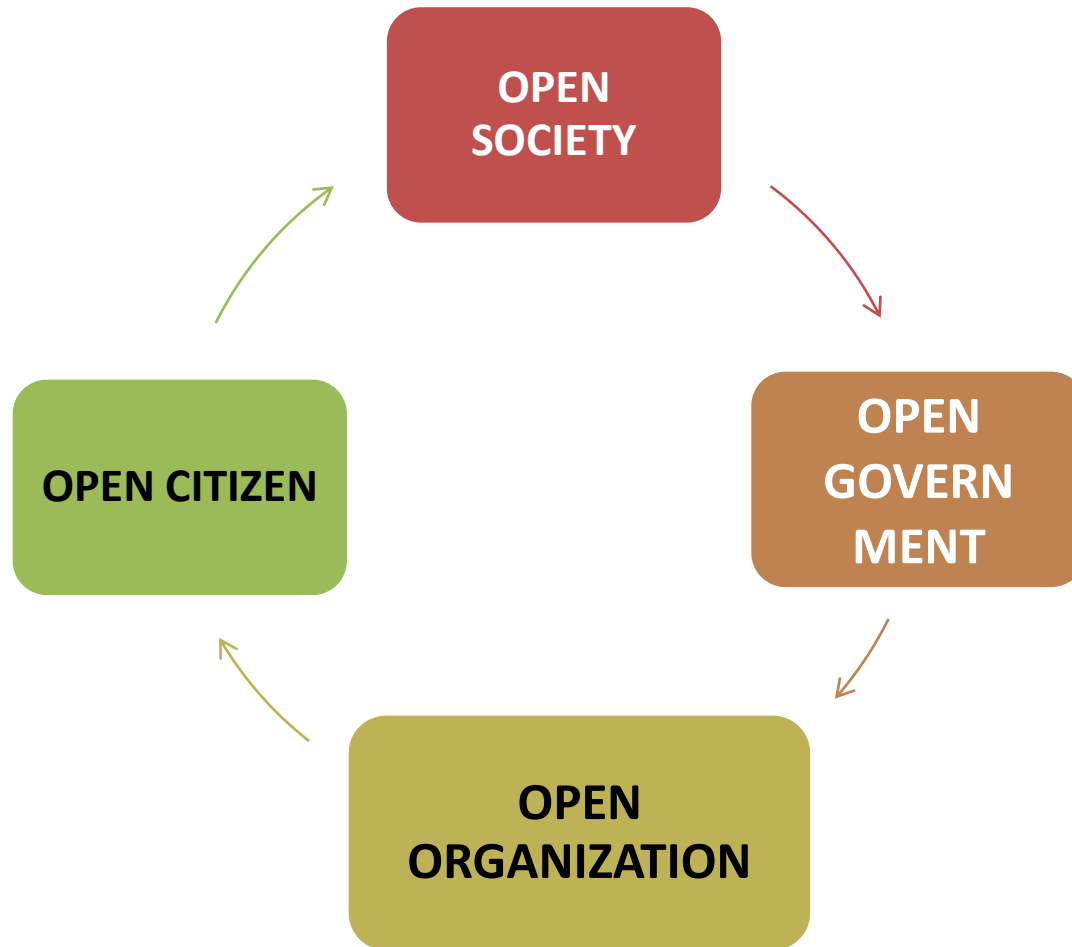
- a) **Sebagai tanggung jawab penggunaan dana publik, maka semua hasil kajian dan penelitian seharusnya dipublikasikan ke ranah publik, sehingga hasilnya dapat bermanfaat bagi masyarakat luas**
- b) **Dengan prinsip “publish or perish” maka wibawa sebuah lembaga Litbang di K/L dan pemda akan tergantung pada jumlah dan kualitas publikasi yang dimuat di dalam Jurnal Ilmiah.**



# DAMPAK REVOLUSI TEKNOLOGI INFORMATIKA DAN KOMUNIKASI



# SIKLUS “OPEN SOCIAL SYSTEM”



# Open Society

- **George Soros (2000) dalam bukunya berjudul “ *Open Society – Reforming Global Capitalism*”, mengemukakan perlunya dibangun sistem masyarakat kapitalis yang lebih terbuka. Pemikirannya dilatarbelakangi oleh adanya krisis keuangan global pada tahun 1997-1999.**
- **Melalui sistem masyarakat terbuka perlu disusun arsitektur keuangan global serta arsitektur politik global yang baru.**
- **Soros menyarankan adanya aliansi sistem masyarakat terbuka yang terdiri dari berbagai komponen antara lain komponen kerjasama pertahanan antar negara seperti NATO, komponen perdagangan yang diwadahi dalam WTO dibawah koordinasi oleh PBB untuk membangun masyarakat yang lebih egalitarian, menghargai hak asasi manusia serta memperhatikan kelestarian lingkungan.**

- \* **BETH SIMONE NOVECK (author), 2009 dalam bukunya berjudul “*WIKI GOVERNMENT : How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*”, menggunakan istilah Wiki Government untuk menggambarkan karakteristik keterbukaan pemerintah seperti terbukanya kamus digital “Wikipedia”.**
  
- **Douglas Holmes, dalam bukunya yang diterbitkan Tahun 1960 kemudian diperbaharui lagi tahun 2001 yang berjudul “*E-Gov – eBusiness Strategies for Government*”, telah memperkirakan berkembangnya smart communities akibat adanya teknologi informatika dan komunikasi, yang kemudian akan menciptakan model demokrasi baru yang dinamakan “*cyberdemocracy*”.**

- Pada organisasi sosial, lingkungan internal maupun eksternalnya bersifat lebih cair sehingga sulit diprediksi secara tepat. Untuk dapat memahaminya, pemimpin perlu sering melakukan pendekatan informal ataupun memasang jejaring untuk menangkap “berita dibalik berita” maupun “informasi dibalik informasi”.
- Pada era digital seperti sekarang ini, ada 5 (lima) “estate”, yakni “sebuah entitas yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi masyarakat luas”. Kelima estate tersebut yaitu :
  - 1<sup>st</sup> estate : EXECUTIVE
  - 2<sup>nd</sup> estate : JUDICATIVE
  - 3<sup>rd</sup> estate : LEGISLATIVE
  - 4<sup>th</sup> estate : PRESS
  - 5<sup>th</sup> estate : NETCITIZEN → CYBERDEMOCRACY.
- \* Pemimpin pemerintahan perlu memperhatikan kelima estate tersebut, karena masing-masing mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi keputusan yang akan diambil oleh pejabat pemerintah.

# Open Organization

- Organisasi sebagai wadah dan sistem kerjasama antarmanusia mempunyai hubungan timbal balik dengan lingkungannya.
- Organisasi pemerintah yang terbuka (open organization) merupakan salah satu prasyarat untuk menjadi “High Performance Government Organizations”, sebagaimana dikemukakan Mark. G. Popovich (1998) (editor), dalam bukunya berjudul : “ Creating High Performance Government Organizations” (John Wiley & Sons, Inc, USA).
- Karakteristik “ High Performance Organizations” yaitu sbb:
  - *are clear on their mission;*
  - *define outcomes an focus on results;*
  - *empower employees;*
  - *motivate and inspire people to succeed;*
  - *are flexible and adjust nimbly to new conditions;*
  - *are competitive in terms of performance;*
  - *restructure work processes to meet customer needs.*
  - *maintain communication with stakeholders.* (Popovich, 1998 : 16).

## DESIGN COMPONENTS OF HIGH PERFORMANCE ORGANIZATIONS

Design components	Traditional Organizations	High Performance Organizations
<b>People</b>	<b>Narrow expertise Rugged individuals</b>	<b>Multiskilled Team Players</b>
<b>Decisions Systems</b>	<b>Centralized Closed</b>	<b>Dispersed OPEN</b>
<b>Human Resource Systems</b>	<b>Standarized selections Routine training Job-based pay Narrow, repetitive jobs</b>	<b>Realistic job interview Continuous training Performance-based pay Enriched jobs Self-regulating teams</b>
<b>Structure</b>	<b>Tall, rigid hierarchies Functional departments</b>	<b>Flat, flexible hierarchies Self-contained business</b>
<b>Values and Culture</b>	<b>Promote compliance Routine behaviors</b>	<b>Promote involvement Innovation, and cooperatives</b>

Source : Popovich, 1998, p 22, citation from Resnick-West, 1994, p 34.

# Open Citizen

- **ANDREW KAKABADSE, NADA KAKABADSE, KALU KALU (EDITORS), 2009,** dalam bukunya “**CITIZENSHIP : A REALITY FAR FROM IDEAL**”, menggambarkan adanya **CITIZENSHIP CONCEPTS** yang mencakup :
  - 1) **Political Citizenship**
  - 2) **Civil Citizenship**
  - 3) **Social Citizenship**
  - 4) **Economic Citizenship**
  - 5) **World Citizenship**
  - 6) **Virtual Citizenship**
- \* Melalui konsep kewarganegaraan (*citizenship concept*) dibangun masyarakat yang terbuka dan yang memiliki kesadaran akan hak dan kewajibannya sebagai warganegara secara seimbang.