

PENGEMBANGAN KAPASITAS BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Wehelmina Lodia Kause¹

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Administrasi Universitas Nusa Cendana Kupang
Alamat Korespondensi : kause.well@gmail.com

Abstract: *Research and Local Development Institute (Balitbangda) in East Nusa Tenggara Province as a scientific specific based organization need to adopt adaptive learning through capacity building . This study discusses and analyze capacity building organization structure and humman resources. The result showed the work is hierarchically by devision of labor according to job of struktural and functional positions. Devision of labor by structural job not yet based on specialization professional but a researcher base on professionalism. Authority is at the High Leader level and task and responsibility delegates are hierarchically at the lower levels. In general human resources Balitbangda NTT province educated undergraduate but still minimal methodology and scientific substance.*

Keywords: *capacity building, learning organization, human resources*

Abstrak: *Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Provinsi NTT sebagai organisasi spesifik berbasis keilmuan perlu mengadopsi pembelajaran yang adaptif melalui pengembangan kapasitas. Penelitian ini membahas dan menganalisis pengembangan kapasitas struktur organisasi dan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas-tugas dilakukan secara berjenjang dengan pembagian kerja menurut tugas masing-masing yaitu jabatan struktural dan fungsional. Pembagian kerja menurut jabatan struktural belum berdasarkan spesialisasi keahlian sedangkan fungsional peneliti sudah berdasarkan keahlian/kepakaran. Kewenangan berada di level Pimpinan Tinggi dan delegasi tugas dan tanggungjawab secara hierarkis pada level bawah. Pada umumnya SDM Balitbangda Provinsi NTT berpendidikan sarjana namun masih minim metodologi dan substansi keilmuan.*

Kata Kunci: *pengembangan kapasitas, organisasi pembelajaran, sumberdaya manusia*

Pendahuluan

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Provinsi NTT sebagai lembaga kelitbangan mempunyai tugas membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan daerah provinsi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Balitbangda Provinsi NTT mengacu pada Permendagri Nomor 17 tahun 2016 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah yang memiliki tugas dan fungsi menyelenggarakan penelitian, pengembangan, pengkajian, penerapan, perekayasa, pengoperasian, dan evaluasi kebijakan serta administrasi dan manajemen kelitbangan di bidang penyelenggaraan pemerintahan daerah provinsi.

Balitbangda Provinsi NTT berperan sebagai *think tank* dalam mengkritisi berbagai permasalahan yang berkembang untuk selanjutnya merumuskan berbagai kebijakan peningkatan kapasitas daerah, optimalisasi pemanfaatan potensi

sumberdaya daerah dan kebijakan-kebijakan strategis lainnya terkait dengan pelaksanaan pembangunan.

Meskipun Balitbangda Provinsi NTT memiliki peran yang strategis dalam pembangunan daerah namun memiliki berbagai persoalan-persoalan antara lain belum optimalnya peran Balitbangda Provinsi NTT sebagai lembaga penelitian dan pengembangan Pemerintah Daerah (Renstra Balitbangda Provinsi NTT, 2017).

Kapasitas sumberdaya peneliti sebagai salah satu kekuatan menggerakkan keberadaan Balitbangda Provinsi NTT yang efektif, efisien dan responsive kualitas kinerja justru menjadi persoalan tersendiri. Sumberdaya peneliti masih minim baik dari aspek kuantitas maupun kualitas. Secara kuantitas sumberdaya peneliti berjumlah 12 orang (6.12 %) dari keseluruhan ASN Balitbangda Provinsi NTT dengan kualitas kompetensi peneliti masih pada level terendah yakni standard kompetensi peneliti pertama.

Pemerintah Provinsi NTT sesuai PP Nomor 18 tahun 2016 melakukan pengembangan kapasitas organisasi Balitbangda Provinsi NTT menjadi organisasi perangkat daerah tipe B menjadi tipe A. Namun, upaya pengembangan kapasitas organisasi Balitbangda Provinsi NTT tidak berhasil mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien serta responsif dalam pencapaian kinerja jika Balitbangda Provinsi NTT, tidak mampu menjalankan tugas dan fungsinya dalam memecahkan berbagai persoalan daerah ditengah perkembangan iptek yang begitu cepat dan derasnya arus globalisasi.

Sebagai organisasi yang dinamis, Balitbangda Provinsi NTT harus belajar dari strategi yang dikembangkannya saat ini dan menjadi dasar pengembangan kapasitas organisasi, individu maupun kebijakan yang ditempuh. Agar berhasil mencapai tujuan organisasi yang efektif, efisien dan responsif maka Balitbangda Provinsi NTT harus mampu beradaptasi dalam perubahan dan perkembangan iptek yang begitu pesat baik secara local, nasional maupun global.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang harus mampu beradaptasi dan belajar dengan cepat ditengah perubahan sebagaimana dikemukakan Kaswan bahwa organisasi harus belajar dengan cepat dan beradaptasi dengan perubahan pesat di dalam lingkungan baru atau mereka tidak akan bertahan. Untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan baru ini, organisasi harus belajar lebih baik dan lebih cepat dari keberhasilan dan kegagalannya. Mereka perlu mentransformasikan dirinya menjadi organisasi pembelajaran dimana organisasi, kelompok dan individu secara terus-menerus terlibat dalam proses pembelajaran (Kaswan, 2016).

Proses pembelajaran oleh Morrison dimaknai sebagai pengembangan kapasitas. Pembelajaran berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan (Morrison, 2001).

Balitbangda Provinsi NTT sebagai organisasi publik spesifik berbasis keilmuan perlu mengadopsi proses pembelajaran yang adaptif melalui pengembangan kapasitas organisasi, individu maupun kebijakan yang ditempuh sebagai sebuah strategi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengembangan kapasitas organisasi (struktur organisasi dan SDM Balitbangda Provinsi NTT).

Kerangka Teori

Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Pengembangan capacity dan dimensinya menurut Grindle “*Capacity building is the combination of strategy directed to improve efficiency, effectiveness, and responsiveness from the government performance, with attention focused on these dimensions: (1) Development of the human resource; (2) Strengthening organization; and (3) Reformation of institution* (Grindle, 1997).

Grindle mengungkapkan bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsif dari kinerja pemerintah yang difokuskan pada dimensi :1) pengembangan SDM; 2) penguatan organisasi; dan 3) Reformasi kelembagaan.

Riyadi menyebutkan bahwa semua dimensi peningkatan kemampuan di atas dikembangkan sebagai strategi untuk mewujudkan nilai-nilai “*good governance*”. Pengembangan sumberdaya manusia misalnya, dapat dilihat sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja (Riyadi, 2006).

Struktur Organisasi

Struktur organisasi didefinisikan Conlin, 2000 (dalam Daft, 2006: 4) sebagai: (1) sekumpulan tugas formal yang dimandatkan kepada individu dan departemen; (2) hubungan pelaporan formal termasuk garis wewenang, tanggungjawab keputusan, jumlah tingkat hierarki dan rentang pengawasan manajer; (3) desain system untuk menjamin koordinasi yang efektif dari karyawan di berbagai departemen.

Serangkaian tugas formal dan hubungan pelaporan formal memberikan kerangka kerja untuk *control vertical* dalam organisasi. Karakteristik dari struktur vertical digambarkan dalam bagan organisasi yang merupakan penggambaran visual dari sebuah struktur organisasi (Daft, 2006: 5).

Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada hakekatnya pengembangan SDM mempunyai dimensi luas yang bertujuan meningkatkan potensi yang dimiliki oleh SDM, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam organisasi (Wayne dan Awad, 1981). Pengembangan SDM yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan menghemat sumber daya lainnya atau setidaknya tidaknya pengolahan dan pemakaian sumber daya organisasi dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Pada sisi lain pengembangan SDM tidak hanya sebatas menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya manusia sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1)

pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh pekerjaan, (4) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan alam kehidupan organisasi (Siagian, 1996).

Metode Penelitian

Bertolak dari tujuan dari penelitian ini maka pendekatan kualitatif menjadi pilihan yang tepat, karena lebih berorientasi pada upaya untuk pendalaman pemahaman akan pengembangan kapasitas organisasi meliputi struktur organisasi dan SDM untuk peningkatan kualitas kinerja Balitbangda Provinsi NTT yang lebih efisien, efektif dan responsif.

Penelitian ini berlokasi di Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi NTT sebagai institusi kelitbangan pemerintah Provinsi NTT dengan sumberdata. Sumber data diperoleh dari data lisan berupa kata – kata atau tindakan, data tertulis berupa buku-buku, majalah ilmiah, thesis, disertasi, laporan-laporan dan sumber data lainnya berupa foto.

Penentuan informan ditetapkan secara purposive berdasarkan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah yang sangat mengetahui dan memahami kelitbangan yang bertujuan untuk memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara mendalam (in-depth interview) dan studi /telaah dokumen. Data yang dihimpun di masing-masing lokasi, baik melalui teknik dokumentasi, wawancara mendalam, akan dikelompokkan/ diklasifikasikan menurut aspek-aspek penelitian untuk masing-masing lokasi penelitian. Kemudian semua data hasil olahan masing-masing aspek dan lokasi penelitian kemudian diintegrasikan menjadi satu kesatuan data penelitian tentang kapasitas organisasi kelitbangan di Provinsi NTT. Analisis data secara deskriptif dan evaluatif. Khusus untuk mengukur kapasitas organisasi, analisis secara deskriptif dimaksudkan untuk mendeskripsikan apa adanya tentang isi atau substansi kebijakan, pernyataan atau pandangan, dan situasi-situasi objektif mengenai pengembangan kapasitas organisasi kelitbangan di Provinsi NTT. Setelah itu baru dilanjutkan dengan melakukan evaluasi terhadap apa yang sudah dideskripsikan tadi untuk menilai kapasitas organisasi Balitbangda Provinsi NTT. Pengujian keabsahan data penelitian dilakukan dengan teknik triangulasi untuk menguji kejujuran, subjektivitas dan kemampuan merekam data dari lapangan. Untuk maksud ini, peneliti melakukan verifikasi terhadap data yang dikumpulkan.

Hasil dan Pembahasan

Struktur Organisasi

Struktur organisasi Balitbangda Provinsi NTT yang mengacu pada pembagian kerja menurut uraian tugas masing-masing struktural pada jabatan-jabatan administrator maupun pengawas belum didasarkan pada keahlian.

Pembagian kerja masih didasarkan pada kewenangan *legal* yang tidak rasional karena penempatan tidak didasarkan pada kemampuan metodologis atau substansi ilmiah dalam sebuah organisasi kelitbangan. Padahal organisasi yang

didasarkan pada wewenang yang rasional akan lebih efisien dan adaptif sebagaimana yang dikemukakan Weber bahwa rasionalitas dalam organisasi berarti seleksi karyawan dan promosi didasarkan pada kemampuan, dan bukan siapa yang Anda kenal. Organisasi bergantung pada peraturan dan catatan-catatan tertulis untuk kelangsungan hidupnya. Manajer bergantung bukan pada kepribadiannya untuk memberikan perintah dengan sukses, namun pada kekuasaan legal yang ditanam dalam posisi manajerial (Weber, 1946).

Selain pembagian kerja yang tidak berdasarkan keahlian, pembagian kerja jabatan-jabatan Adminsitrator dan Pengawas berdasarkan aktivitas yang sama yang dimulai dari aktivitas pekerjaan merencanakan operasional, mengendalikan dan mengevaluasi penelitian dan pengembangan dengan metode dan prosedur yang sama. Misalnya perencanaan yang diawali dengan *Idea Concept Paper (ICP)*, *Term of Reference (ToR)*, *Research Design (RD)*, pelatihan surveyor, pengumpulan data, analisis data, seminar, laporan akhir, ringkasan eksekutif dan naskah jurnal;

Meskipun dalam jabatan-jabatan administrator, pengawas maupun pelaksana pembagian kerja belum sesuai dengan keahlian akan tetapi dalam jabatan-jabatan fungsional peneliti justru pembagian kerja sudah sesuai dengan keahlian masing-masing .

Pembagian tugas yang spesifik justru nampak dalam jabatan fungsional peneliti mengindikasikan bahwa pembagian kerja peneliti merupakan pekerjaan yang dispesialisasikan dimana pembagian tugasnya spesifik.

Secara konseptual, menurut Kopelman bahwa pembagian kerja yang terspesialisasi memiliki keunggulan ekonomis merupakan alasan historis pembentukan sebuah organisasi (Kopelman, 1985). Hal ini berarti bahwa pembagian pekerjaan dalam jabatan fungsional peneliti sudah efisien dan efektif namun untuk jabatan-jabatan administrator justru belum efektif dan efisien.

Pembagian kerja dilakukan secara berjenjang sesuai dengan uraian tugas masing-masing jabatan yang didelegasikan dari level pimpinan tertinggi hingga level terendah. Adanya pemahaman bahwa pembagian kerja adalah tugas dan tanggungjawab sebagai seorang ASN dapat pula mengindikasikan organisasi masih memperhatikan pembagian kerja dibanding nilai ekonomisnya. Pembagian kerja dalam organisasi Balitbangda khususnya dalam jabatan-jabatan administrator tidak berdasarkan keahlian dengan aktivitas yang sama menimbulkan adanya pekerjaan ganda justru tidak efektif dan efisien.

Meskipun pembagian kerja dalam jabatan-jabatan administrator dan pengawas tidak efektif dan efisien akan tetapi pembagian kerja peneliti yang efektif dan efisien hal ini mengindikasikan bahwa organisasi masih juga mempertimbangkan adanya spesialisasi pekerjaan.

Organisasi Balitbangda Provinsi NTT memperlihatkan rantai komando atau garis otoritas yang menghubungkan semua personil dalam tingkatan paling atas Kepala Badan hingga tingkatan terendah sub bidang.

Dalam rantai komando tergambar kewenangan dan tanggungjawab. Kewenangan berada dilevel pimpinan tertinggi (Kepala Bagian) sedangkan tanggungjawab tugas dan fungsi didelegasikan pada level dibawahnya secara berjenjang.

Meskipun secara organisasi, Pejabat Fungsional Peneliti secara langsung bertanggungjawab kepada Kepala Badan namun dalam implementasinya pelaksanaan tugas dan tanggungjawab peneliti dilakukan secara berjenjang dimulai dari level bawah yaitu Pejabat Pengawas (eselon 4) ke Pejabat Administrator (eselon 3) dan selanjutnya Pejabat Adminsitrator kepada Kepala Badan. Bahwa pelaksanaan tugas dan tanggungjawab peneliti dilakukan secara berjenjang dimulai dari level terendah hingga level tertinggi disebutnya sebagai koordinasi. Artinya peneliti bukan melaporkan tugas dan tanggungjawabnya tetapi berkoordinasi dengan bidang.

Namun disisi lain, para Peneliti ditempatkan di bidang-bidang mengindikasikan bahwa Peneliti bukannya berkoordinasi tetapi melaporkan tugas dan tanggungjawabnya kepada Pejabat Pengawas (eselon 4). Jumlah peneliti sebanyak 17 (tujuh belas) sebagai bawahan kepala badan adalah jumlah yang sangat besar. Sebab selain Peneliti, Kepala Badan juga memiliki 5 (lima) orang Pejabat Administrator sehingga seorang Kepala Balitbangda Provinsi NTT memiliki 22 (dua puluh dua) orang bawahan sesungguhnya bukanlah jumlah yang ideal.

Menurut Koontz dan Weihrich bahwa pembatasan rentang manajemen akan mempengaruhi jumlah orang dalam setiap tingkatan. Berapa jumlah bawahan yang efektif oleh seorang manajer jawaban atas pertanyaan ini sangat variatif. Ada yang mengatakan jumlah bawahan ideal "biasanya tiga, empat, enam, delapan, duabelas, duapuluh dan tiga puluhan (Koontz dan Weihrich, 1993).

Para penstudi manajemen menemukan bahwa jumlah itu biasanya empat sampai delapan bawahan pada tingkat atas organisasi. Jadi jumlah bawahan umumnya lebih sedikit di level puncak dan lebih banyak di level bawah atau rentang kendali lebar pada tingkat bawah dan sempit pada tingkat pusat (Koontz dan Weihrich, 1993).

Selain pendelegasian tugas secara berjenjang, pengawasan juga dilakukan secara berjenjang dan dilakukan berdasarkan *Standar Operating System* (SOP). Dokumen tertulis dalam bentuk SOP akan membuat Balitbangda Provinsi NTT dapat mengandalkan berbagai bentuk pembakuan/standardarisasi untuk mengkoordinasi pekerjaan-pekerjaan penelitian. SOP meningkatkan efisiensi dan kepatuhan namun disisi lain, menurut menurut Shane dan Glinov bahwa peraturan dan prosedur mengurangi fleksibilitas, maka pegawai mengikuti perilaku yang telah ditetapkan bahkan ketika situasi secara gampang menuntut respon yang perlu disesuaikan (Shane dan Glinov dalam Kaswan, 2016).

Sumber Daya Manusia (SDM)

Balitbangda Provinsi NTT memiliki 52 (lima puluh dua) orang pegawai berstatus sebagai PNS dengan posisi penempatan sebagai Pimpinan Tinggi (Kepala Badan), pejabat administrator (eselon 3), pejabat pengawas (eselon 4) dan jabatan fungsional peneliti serta staf pelaksana.

Secara keseluruhan tingkat pendidikan PNS di Balitbangda bervariasi. Tingkat pendidikan tertinggi adalah Doktoral (S3) dan pendidikan terendah adalah SD.

PNS Balitbangda Provinsi NTT yang berpendidikan tertinggi S3 sebanyak 1 orang, berpendidikan terendah SMP sebanyak 1 (satu) orang sedangkan. Selebihnya yang berpendidikan S1 sebanyak 26 (dua puluh enam) orang, S2 sebanyak 15 (lima belas) orang.

Jika dilihat tingkat pendidikan pejabat structural dimulai dari Pimpinan Tinggi (eselon IIa) yaitu Kepala Badan, Pejabat Administrator (eselon 3) dan Pejabat Pengawas maka pada umumnya berpendidikan.

Pimpinan Tinggi (eselon II/a) yaitu Kepala Badan berpendidikan S2 (master). Pejabat Administrator (eselon III/a) yang berpendidikan S1 (sarjana) dan S2 (master) berimbang masing-masing 2 (dua) orang sedangkan hanya 1 (satu) orang yang berpendidikan S3 (doctor).

Sumber daya peneliti dari aspek jumlah sebanyak 17 (tujuh belas) orang dari keseluruhan PNS Balitbangda Provinsi NTT yang berjumlah 52 (lima puluh dua) dengan tingkat pendidikan pada umumnya S1 (sarjana) sebanyak 10 (sepuluh) orang dan berpendidikan S2 (master) sebanyak 7 (tujuh) orang.

Jika dilihat dari tingkat pendidikan pejabat struktural dan Peneliti pada umumnya berpendidikan S1 (sarjana) dengan pengetahuan, ketrampilan maupun kemampuan pemahaman yang terbatas terhadap metodologi penelitian maupun substansi keilmuan tentunya akan berkontribusi terhadap kuantitas maupun kualitas.

Kompetensi Peneliti pada standar kompetensi terendah (tabel 1) dimana pada umumnya tingkat pendidikan S1 serta ketrampilan yang terbatas pada tahapan pengetahuan dasar terkait dengan metodologi penelitian dan substansi keilmuan tentunya juga akan berpengaruh besar terhadap hasil-hasil penelitian yang berkualitas sebagai indikator kompetensi (*deliverables*).

Tabel 1.
Hasil Kompetensi Peneliti Balitbangda Provinsi NTT
Menurut Jenjang Kepangkatan

Standard kompetensi	Hasil Kompetensi Peneliti Balitbangda Provinsi NTT	Jumlah	(%)
Peneliti Pertama	Menulis KTI di jurnal nasional tidak terakreditasi	15	88
Peneliti Muda	Menulis KTI di Jurnal terakreditasi nasional	8	53.33
	Memimpin kelompok peneliti dan terlibat langsung dalam penelitian	9	52.94
Peneliti Madya	Membuat karya tulis ilmiah , bagian dari buku penerbit nasional	1	6.66
Peneliti Utama	Membuat KTI di jurnal internasional terindeks Scopus	1	6.66

Sumber : Balitbangda Provinsi NTT, data diolah, 2017

Kompetensi personal merupakan hal yang penting yang dapat berkontribusi bagi Balitbangda Provinsi NTT. Menurut Olson dan Bolton (2002), bahwa kompetensi teknis sebuah lembaga riset merupakan factor penting yang dapat memberikan kontribusi kepada kuantitas dan kualitas hasil Litbang.

Selanjutnya Jordan et al mengidentifikasi beberapa atribut organisasi yang mengaitkan konsep kompetensi yang cukup esensial dalam menciptakan aktivitas riset yang baik (Jordan, et al, 1999).

Atribut tersebut menurut Jordan et al mencakup : kualitas organisasi berbasis pengetahuan, fasilitas, peralatan dan personil pendukung serta kompetensi laboratorium dan reputasinya (Jordan, et, al, 1999).

Peneliti yang memiliki pengetahuan yang dari latar belakang pendidikan Magister maupun peneliti yang memiliki pengalaman melakukan penelitian nampaknya lebih mudah memahami metodologi maupun substansi keilmuan.

Hal ini nampak dari beberapa hasil penelitian Peneliti yang meskipun masih memiliki standar kompetensi terendah (golongan III/a dan III/b) akan tetapi memiliki kemampuan menghasilkan penelitian yang baik yang setara dengan level Peneliti Madya maupun utama.

Beberapa Peneliti yang memiliki kemampuan pemahaman metodologis maupun substansi keilmuan yang cukup baik mengakui bahwa semua diperoleh melalui proses pembelajaran baik melalui pendidikan maupun ketrampilan serta sikap untuk untuk mengembangkan diri dengan belajar.

Pembelajaran merupakan proses memperoleh pengetahuan, ketrampilan, nilai, kepercayaan, emosi , perasaan dan lain-lain (Jerwis, 2005: 117). Pembelajaran merupakan suatu proses dalam kompetensi. Menurut Jerwis karena kompetensi tidak lebih daripada kemampuan melakukan pada tingkat kecakapan yang disepakati yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai professional (Jerwis, 2005).

Kompetensi merupakan isu bersama baik dalam organisasi maupun individu yang ada di Balitbangda Provinsi NTT. Secara organisasi, memiliki kepentingan agar kompetitif.

Katakanlah seorang pemimpin lembaga litbang seperti Balitbangda Provinsi harusnya memiliki kompetensi yang cukup baik.

Kenyataannya bahwa Pimpinan tinggi Balitbangda Provinsi NTT memiliki pemahaman tentang kelitbangan sebatas tugas pokok dan fungsi yang wajib dilaksanakan.

Bahwa pengetahuan maupun pemahaman akan pekerjaan penelitian di lembaga litbang seperti Balitbangda Provinsi NTT masih terbatas pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mengindikasikan pekerjaan penelitian merupakan pekerjaan rutin yang dibuat dalam kegiatan litbang.

Peningkatan kompetensi Peneliti justru tidak terlihat dalam tujuan dan sasaran Balitbangda Provinsi NTT yang nampak adalah pekerjaan dalam bentuk kegiatan penelitian padahal SDM Peneliti masih secara kualitas masih sangat terbatas.

Meskipun beberapa Peneliti mengakui bahwa mereka lebih banyak belajar sendiri tanpa dukungan anggaran dari organisasi karena organisasi memang tidak memprogramkan pendidikan maupun pelatihan lanjutan bagi Peneliti.

Proses pembelajaran itu nampak dari beberapa Peneliti yang berpendidikan S1 kemudian secara sadar ingin meningkatkan kompetensinya melalui pembelajaran formal dengan melanjutkan studi S2 (magister) dengan biaya sendiri.

Kaswan menegaskan bahwa dalam pasar yang sangat kompetitif, pengembangan kompetensi merupakan aktivitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu pentingnya memfasilitasi klien melalui pembelajaran.

Spenser dan Spenser menyatakan, "*competency is an underlying characteristic of a person which results in effective and/or superior performance in a job or situation*" (Spenser dan Spenser, 1993). Bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

Karakteristik terkait dengan kepribadian Peneliti untuk mau belajar sendiri mengacu pada motifnya untuk meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan formal.

Walaupun beberapa Peneliti yang berpendidikan S1 yang belum memiliki kesempatan mengenyam pendidikan lebih tinggi mengaku mereka mau belajar sendiri karena pada dasarnya dirinya memiliki "*passion*" atau gairah untuk selalu belajar secara otodidak melalui buku-buku referensi yang dimilikinya, internet, maupun pembelajaran lainnya.

Hal yang menarik adalah meskipun Peneliti tersebut memiliki kompetensi pendidikan S1 namun karena ia memiliki "*passion*" untuk belajar secara mandiri ia mampu menghasilkan penelitian dengan kompetensi level Peneliti Utama dalam bentuk KTI yang diterbitkan Jurnal terakreditasi nasional serta menghasilkan KTI dalam bentuk penerbitan buku secara nasional.

Tidak terbukanya ruang dalam organisasi Balitbangda untuk peningkatan kapasitas Peneliti dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan ini nampak pada beberapa Peneliti yang memang secara kualitas belum menghasilkan pekerjaan penelitian apapun. Padahal secara individu seorang Peneliti dituntut untuk menghasilkan KTI minimal dipublikasikan dalam Jurnal tidak terakreditasi secara nasional.

Jika Balitbangda ingin memiliki SDM yang kompetensi tentunya wajib menginvestasikan *human capital* atau modal manusia sebagai faktor kunci kesuksesan organisasi karena menyediakan peneliti yang berkompeten baik dari aspek pendidikan maupun pengetahuan, ketrampilan yang dimilikinya.

Pentingnya modal manusia menjadi sumber keunggulan bersaing dalam era globalisasi. Kaswan mengatakan bahwa human capital menjadi sumber terakhir keunggulan bersaing.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Struktur organisasi Balitbangda Provinsi NTT yang merepresentasikan keseluruhan cara kerja kelitbangan telah dibagi dalam tugas-tugas struktural dan fungsional. Secara struktural pembagian kerja (*devisi of work*) secara hierarkis dengan aktivitas yang sama namun belum berdasarkan keahlian tetapi berdasarkan kewenangan legal yang tidak rasional. Sedangkan pembagian kerja fungsional Peneliti berdasarkan spesialisasi keahlian /kepakaran Peneliti. Sumber daya manusia Balitbangda Provinsi NTT pada umumnya berpendidikan Sarjana dengan pengetahuan, ketrampilan maupun kemampuan pemahaman kelitbangan yang terbatas.

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan, penulis memberikan saran sebagai berikut. Struktur organisasi Balitbangda Provinsi NTT dengan pendekatan *devisi of work* bersifat fungsional spesifik keilmuan dalam mendukung kebijakan pembangunan daerah Provinsi NTT dan administrasi pendukung untuk kelancaran aktivitas kelitbangan. Pembinaan profesi Peneliti melalui peningkatan pendidikan jenjang akademis minimal S2 (Magister), pendidikan dan pelatihan, studi komparasi, pertemuan-pertemuan ilmiah seperti seminar/lokakarya/symposium serta peningkatan wawasan Pejabat Struktural dan staf melalui diklat-diklat metode ilmiah dan surveyor.

Daftar Pustaka

- Daft. 2006. *Management*. Salemba Empat: Jakarta.
- Grindle. 1997. *Getting Good Government : Capacity Building in The Public Service of Developing Contries*. MA : Harvard Institute for International development. Boston.
- Jerwis. 2005. *International Dictionary of Adult and Continuing Education*. Kogan Page: London.
- Jordan, Striet, dan Binkley. 1999. *A Framework for Assessing the Effectiveness of Research Organizations*. NM Sandia National Laboratories: Albuquerque.
- Kopelman. 1985. *Managing Productivity in Organization a Practical People Oriented Perspective*. MC. Graw Hill Book Company. New York
- Koontz, O'Donnell, Heinz. 1997. *Management*. McGraw-Hill Education: AS.
- Kaswan. 2016. *Pengembangan Manajemen*. Alfabeta: Bandung.
- Morrison, dkk. 2001. *Fungsi dan Manfaat Media Pembelajaran*. Gramedia: Jakarta.
- Riyadi. 2006. Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 20.
- Spenser, Lyle M dan Spenser. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. John Willey and Sons, Inc: New York.