

# ***Analisa Kelembagaan : Studi Dikotomi Kelembagaan Litbang di PKP2A I LAN***

**Putri Wulandari**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I  
Lembaga Administrasi Negara  
Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang  
Email: pu3\_wulandari@yahoo.com

## ***Institutional Analysis : Case Study of Research and Development Dichotomy in PKP2A I LAN***

To create the right sizing government organizations, has not been easy. Because both at the regional and at the national level often find a large organizational structure neglecting the obvious functions. In PKP2A I LAN for example, as one of the organizations at the national level, the organizational structure, there are two areas of research and development, KMKPOA and KKKSDA. In the function, there should be a dichotomy between them, but in practice it is often found an overlap/ duplication. Are these two still have separate research and development, which means it must happen dichotomy between them, or should be merged or combined into one research and development intact? Based on this research, the following recommendations can be drawn first, the dichotomy persists between KMKPOA and KKKSDA which means two research and development is still separated. If this decision is taken, the theme of the activities carried out by both of them have a clear distinction. Second, there has been a dichotomy that must be removed, which means that both research and development can be merged or combined into one unified in PKP2A I LAN. Similarities between them will strengthen or reinforce the existence of research and development in PKP2A I LAN, while differences will enrich research and development function later.

**Keywords:** *dichotomy, research and development*

### **A. PENDAHULUAN**

Untuk menciptakan organisasi pemerintah yang *right sizing* hingga saat ini belumlah mudah. Pasalnya baik di tingkat daerah maupun di tingkat pusat seringkali ditemukan adanya susunan organisasi yang besar tanpa diikuti fungsi-fungsi yang jelas. Bahkan untuk mewujudkan organisasi yang ramping struktur kaya fungsi, seperti yang bangsa ini cita-citakan tidak semudah membalikan telapak tangan. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, sebagai

pengganti dua peraturan sebelumnya mengenai Organisasi Perangkat Daerah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, sebetulnya diharapkan dapat memberikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan dan pengendalian organisasi perangkat daerah. Artinya, setiap daerah tidak semena-mena dalam menentukan struktur organisasi perangkat daerah, ada *guide lines* yang jelas dalam menentukannya. Tidak hanya itu dengan lahirnya PP tersebut juga diharapkan

dapat menangani seluruh urusan pemerintahan di tingkat daerah. Dengan kata lain, dalam menata organisasinya, setiap daerah harus memegang prinsip efektivitas, efisiensi dan rasionalitas sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan daerahnya masing-masing.

Demikian pula halnya dengan organisasi pemerintah di tingkat pusat. Dalam membentuk susunan organisasinya, pemerintah pusat pun seharusnya tidak terlepas dari ketiga prinsip di atas. Namun sayangnya, efektivitas, efisiensi dan rasionalitas di tingkat pusat belum sepenuhnya terwujud. Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya tumpang tindih atau duplikasi fungsi yang dijalankan oleh satu kementerian/lembaga dengan kementerian/lembaga lainnya. Di rumpun Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) saja misalnya, yang mengkoordinasikan Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Kemen PAN dan RB. Tumpang tindih atau duplikasi fungsi kerap terjadi. Kemen PAN dan RB bertugas membantu presiden dalam merumuskan kebijakan dan koordinasi di bidang pendayagunaan aparatur negara, BKN bertugas membantu presiden dalam merumuskan kebijakan manajemen PNS, sedangkan LAN berfungsi sebagai lembaga *think tank* melalui hasil riset dan kajian aparatur negara, sekaligus memainkan fungsi dalam pengembangan SDM aparatur negara melalui pendidikan dan pelatihan. Ketiga lembaga tersebut sama-sama mengklaim dirinya bertanggungjawab dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (Thoha, 2010: 11-17).

Kemudian di LAN sendiri, terdapat empat Pusat Kajian dan

Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) yang masing-masing berkedudukan di Jatinangor (PKP2A I), Makasar (PKP2A II), Samarinda (PKP2A III) dan Aceh (PKP2A VI). Dalam susunan organisasinya, setiap PKP2A membawahi bagian tata usaha, bidang diklat dan bidang litbang. Khusus untuk PKP2A I, terdapat dua bidang litbang yaitu Litbang Kajian Manajemen Kebijakan Pelayanan dan Otomasi Administrasi (KMKPOA) dan Litbang Kajian Kinerja Kelembagaan dan Sumber Daya Aparatur (KKKSDA).

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA mempunyai tugas yang berbeda. Litbang KMKPOA menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintah umum, pembangunan, perekonomian negara, manajemen kebijakan manajemen pelayanan, otomasi administrasi, pengelolaan dan pengembangan perpustakaan, dokumentasi dan publikasi administrasi. Sedangkan Litbang KKKSDA menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur.

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN tersebut seharusnya terjadi dikotomi antara Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA. Namun pada prakteknya tidak demikian, sering ditemukan Litbang KMKPOA menjalankan fungsi Litbang KKKSDA, begitu pula Litbang KKKSDA menjalankan fungsi Litbang KMKPOA. Hal ini membuat adanya tumpang



tindih/duplikasi kegiatan di kedua kelitbangan tersebut.

Tumpang tindih terjadi salah satunya dalam hal penentuan topik/tema kajian. Baik Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA melaksanakan kegiatan kajian/penelitian. Seperti yang tercantum dalam Keputusan Kepala LAN tersebut, masing-masing litbang mempunyai *core business* yang berbeda. Dengan *core business* yang berbeda tersebut seharusnya topik/tema kajian yang diambil pun berbeda. Akan tetapi, tidak demikian, topik/tema yang diambil oleh keduanya kadangkala sama. Pada tahun 2005 misalnya, KMKPOA melaksanakan tiga kajian. Topik kajian yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA tersebut meliputi kelembagaan, kinerja kebijakan dan manajemen pelayanan. Pada tahun yang sama Litbang KKKSDA juga melakukan tiga kajian. Satu kajian mengangkat topik manajemen pelayanan, sedangkan dua kajian lainnya mengambil tema kelembagaan. Merujuk pada tugas pokok dan fungsi masing-masing litbang tersebut, seharusnya tema kelembagaan khusus dilaksanakan oleh Litbang KKKSDA dan topik mengenai manajemen pelayanan dilakukan oleh Litbang KMKPOA.

Bukan hanya kajian yang mempunyai kesamaan tema, dalam kegiatan advokasi yang dilakukan oleh keduanya pun demikian. Sekitar tahun 2006, awal kegiatan ini diselenggarakan, advokasi yang melibatkan pemerintah daerah sama-sama mengambil tema ABK, ANJAB dan SOP. Hingga saat ini meskipun berbeda dalam teknik pelaksanaannya, akan tetapi tema yang diusung belumlah mengalami perubahan, tetap fokus pada tiga tema di atas. Dikarenakan substansi kegiatan

advokasi yang sama, kompetensi dari setiap personil di kedua kelitbangan pun tidak jauh berbeda dan adakalanya personil-personil tersebut berbagi ilmu satu dengan yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan suatu kajian yang lebih komprehensif mengenai kedua kelitbangan di lingkungan PKP2A I LAN ini. Adapun tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui persamaan dan perbedaan karakteristik yang terdapat dalam kedua kelitbangan tersebut yang mencakup personil dan kegiatan yang dilaksanakan setiap tahunnya oleh dua litbang ini. Adapun manfaat dari hasil kajian ini adalah sebagai bahan evaluasi perlu tidaknya kedua litbang ini dipisah.

## B. KONSEP MENGENAI DIKOTOMI

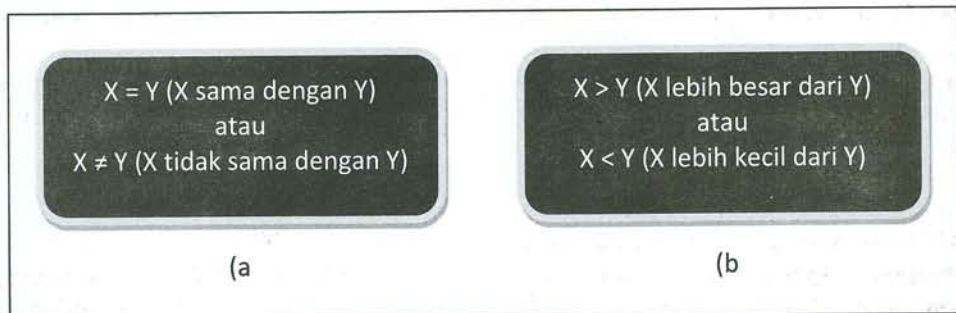
Dikotomi dalam bahasa Inggris adalah *dichotomy* berasal dari bahasa Yunani yaitu *dichotomia*. *Dichotomia* berasal dari kata *dich* dan *tomia*. *Dich* dari *dicha* yang berarti dua, sedangkan *tomia* berarti pemotongan atau pembelahan sebuah objek. Berasal dari dua kata tersebut terbentuklah kata dikotomi yang berarti pemotongan/pembelahan/pemisahan sesuatu menjadi dua bagian.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah dikotomi berarti pembagian atas dua kelompok yg saling bertentangan. Secara umum, dikotomi berarti juga adanya perbedaan ataupun pemisahan dua buah kelompok. Istilah dikotomi ini telah banyak digunakan dalam berbagai disiplin ilmu. Misalnya saja dalam ilmu matematika, biologi, filsafat, sosiologi, kesusastraan ataupun ilmu bahasa.

Dalam disiplin ilmu matematika terdapat istilah dikotomi bilangan.

Dikotomi bilangan berarti pemisahan antara dua buah bilangan yang berbeda. Katakanlah kedua bilangan yang dimaksud adalah X dan Y. Nilai dari bilangan X dapat sama dengan nilai dari

bilangan Y atau nilai dari bilangan X tidak sama dengan nilai dari bilangan Y. Secara sederhana formula dikotomi bilangan tersebut disajikan dalam Box 1 (a).



**Box. 1**  
**Dikotomi Bilangan dalam Disiplin Ilmu Matematika**

Selanjutnya, untuk nilai dari bilangan X yang tidak sama dengan nilai dari bilangan Y, dapat dibedakan ke dalam dua kelompok pula, *pertama* nilai dari bilangan X dapat lebih besar dibandingkan dengan nilai dari bilangan Y dan *kedua* nilai dari bilangan X dapat lebih kecil dibandingkan dengan nilai dari bilangan Y. Ringkasnya formula tersebut dituliskan dalam Box 1 (b).

Pada ilmu biologi, istilah dikotomi ditemukan salah satunya untuk membedakan antara tumbuhan dan hewan. Dengan kriteria tertentu, suatu organisme dapat dikategorikan ke dalam kelompok tumbuhan ataupun kelompok hewan. Kemudian dengan karakteristik tertentu, pada hewan pun terdapat dikotomi. Misalnya karakteristik yang diamati yaitu dalam hal ada atau tidaknya tulang belakang. Hewan bertulang belakang disebut hewan vertebrata (*vertebrates*), sedangkan hewan tidak bertulang belakang disebut sebagai hewan avertebrata (*invertebrates*).

Dalam ilmu sosiologi, istilah dikotomi (kadang-kadang disebut juga sebagai *binaries/binarisms*) digunakan

untuk menjelaskan sesuatu karena sifatnya/karakteristiknya tidak sama. Misalnya *domestic-public dichotomy* membagi peran antara pria dan wanita dalam masyarakat. Jelas, antara pria dan wanita mempunyai peran yang berbeda.

Istilah dikotomi juga digunakan pada bidang pendidikan. Seorang siswa SMA yang akan naik ke kelas dua belas (sama dengan kelas tiga SMA), maka mereka diharuskan untuk memilih satu diantara dua jurusan yang tersedia, yaitu jurusan IPA atau jurusan IPS. Kedua jurusan ini menjadi salah satu contoh dikotomi pada bidang pendidikan.

Dengan demikian, berdasarkan istilah dikotomi dari beberapa disiplin ilmu yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa makna dari dikotomi adalah adanya pemisahan atau adanya perbedaan antara dua kelompok dengan karakteristik atau sifat-sifat tertentu.

### C. KONSEP MENGENAI TEORI ORGANISASI

Struktur organisai menurut Suryanto (2008: 102-103) merupakan peta



formal yang menunjukkan pembagian pengelompokkan tugas serta pengkoordinasian pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi. Semakin kompleks suatu organisasi akan semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang intensif diantara organisasi yang ada. Hal ini dilakukan agar para pimpinan dapat memastikan bahwa setiap unit dapat bekerja dengan baik.

Lebih lanjut, Mintzberg (Suryanto, 2008: 102-104) menjelaskan bahwa dalam struktur organisasi terdapat peraturan-peraturan, tugas dan hubungan kewenangan yang bersifat formal. Hubungan kewenangan tersebut mengatur bagaimana seseorang bekerjasama dan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Mintzberg membagi tugas-tugas yang terdapat dalam organisasi menjadi lima unsur, yaitu *The Strategic Apex*, *The Middle Line*, *The Technostructure*, *The Supporting Staff* dan *The Operating Core*.

Penjelasan dari kelima unsur tersebut adalah sebagai berikut. *The Strategic Apex*, yaitu bagian dari organisasi yang berfungsi sebagai penanggungjawab terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tugas pokoknya. *The Middle Line*, yaitu bagian dari organisasi yang bertugas membantu menterjemahkan kebijakan-kebijakan top manajemen untuk selanjutnya disampaikan kepada unit pelaksana untuk ditindaklanjuti. *The Technostructure*, yaitu bagian dari organisasi yang berfungsi menganalisis kebijakan-kebijakan pimpinan dengan mengeluarkan berbagai pedoman/standar tertentu. *The Supporting Staff*, yaitu bagian dari organisasi yang memberi dukungan kepada unit organisasi lainnya dan *The*

*Operating Core* adalah bagian dari organisasi yang berfungsi melaksanakan tugas pokok organisasi yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada *stakeholder*.

Dengan menggunakan lima unsur organisasi dari Mintzberg ini, dapat diketahui Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA menjalankan unsur yang mana dalam struktur organisasi PKP2A I LAN.

## D. METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Dalam kajian ini, yang menjadi objek penelitian sekaligus unit analisis adalah Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA pada PKP2A I LAN. Data yang digunakan adalah data sekunder yang berasal dari internal dimana penulis berada. Data yang digunakan dalam penelitian ini beserta sumber dimana data tersebut berasal adalah sebagai berikut:

1. Data mengenai personil Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, pangkat dan golongan, usia berasal dari Daftar Urut Kepangkatan (DUK) Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN. Data personil ini diambil pada tahun 2012.
2. Data mengenai jenis kegiatan yang dilaksanakan oleh Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA periode 2005 hingga 2012 berasal dari Subbag Perencanaan dan Pelaporan PKP2A I LAN. Jenis data kegiatan ini merupakan data *time series* dari tahun 2005 hingga tahun 2012.

### a) Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode analisis ini

dimaksudkan untuk menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak diperoleh dengan menggunakan prosedur-prosedur statistika atau cara-cara lain berdasarkan hasil kuantifikasi (pengukuran). Pendekatan kualitatif ini digunakan sebagai salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa keadaan atau suatu karakteristik yang diamati. Pendekatan ini juga diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang keadaan yang diamati tersebut.

#### E. PROFIL LITBANG KMKPOA

Dalam pembahasan mengenai profil Litbang KMKPOA, akan diuraikan mengenai kondisi eksisting personil dan output kegiatan di unit KMKPOA.

##### a) Kondisi Eksisting Personil Litbang KMKPOA

Litbang KMKPOA merupakan unit kerja eselon III yang berada langsung di bawah PKP2A I LAN. Unit kerja ini dikepalai oleh seorang Kepala Bidang. Sampai dengan tahun 2012 jumlah personil pada unit KMKPOA ini berjumlah 11 orang yang terdiri atas 6 orang berjenis kelamin laki-laki dan 5 orang berjenis kelamin perempuan. Apabila dilihat berdasarkan kelompok umur, sebanyak 2 orang berusia di bawah 30 tahun, 4 orang berusia antara 30-39 tahun, 3 orang berusia sekitar 40-49 tahun dan 2 orang di atas 50 tahun.

Apabila dilihat berdasarkan jabatannya, personil di KMKPOA terdiri dari 1 orang Kepala Bidang, 2 orang Peneliti Madya, 2 orang Peneliti Pertama, 1 orang Pustakawan Muda, 2 orang Pengelola Kajian, 2 orang Pengadministrasi Umum Kajian dan 1 orang Pengadministrasi Umum Perpustakaan. Demikian pula apabila dilihat berdasarkan pangkat golongan, jumlah personil pada unit Litbang KMKPOA ini terdiri atas 1 orang

Pembina Tingkat I golongan IV/b, 2 orang Pembina golongan IV/a, 1 orang Penata golongan III/c, 4 orang Penata Muda Tingkat I golongan III/b, 2 orang Penata Muda golongan III/a dan 1 orang Pengatur golongan II/d.

Dilihat berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh personil di unit KMKPOA, sebanyak 5 orang lulusan S2, 5 orang lulusan S1 dan 1 orang lulusan SLTA. Dari lima orang lulusan S2, bidang keahlian yang dimiliki berbeda-beda, yaitu administrasi public, ekonomi dan ilmu politik. Demikian pula dengan personil lulusan S1, bidang keahlian yang dimiliki antara lain ilmu administrasi, ilmu komputer, perpustakaan dan sosiologi.

##### b) Output Kegiatan Litbang KMKPOA

Sesuai amanat yang terkandung dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Litbang KMKPOA mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintah umum, pembangunan, perekonomian Negara, manajemen kebijakan manajemen pelayanan, otomasi administrasi, pengelolaan dan pengembangan perpustakaan, dokumentasi dan publikasi administrasi. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, Litbang KMKPOA melakukan beberapa kegiatan diantaranya dalam bentuk kajian/penelitian, penerbitan jurnal, administrasi perpustakaan, seminar/lokakarya dan advokasi/konsultasi dengan Pemerintah Daerah.

Selama kurun waktu tujuh tahun terakhir yaitu periode 2005 hingga 2012,



output kegiatan berupa hasil penelitian/kajian yang dilaksanakan oleh Litbang KMKPOA dengan pembiayaan yang bersumber dari APBN adalah sebagai berikut.

➤ Pada tahun 2005, Litbang KMKPOA menyelenggarakan tiga kegiatan kajian dengan judul sebagai berikut:

- 1) Pengembangan Kelembagaan Kawasan Lindung
- 2) Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah
- 3) Pengembangan Sistem P-IPP Daerah

➤ Pada tahun 2006, hanya terdapat satu kajian yang dilakukan oleh unit KMKPOA, yaitu:

- 1) Kajian Pengukuran Indeks Pelayanan Publik di Daerah

➤ Pada tahun 2007, Litbang KMKPOA kembali menyelenggarakan kajian lebih dari satu judul, yaitu:

- 1) Kajian tentang Isu-Isu Pemilu
- 2) Kajian Evaluasi Pelaksanaan Pilkada Secara Langsung
- 3) Kajian Efektivitas Kebijakan Penghematan dan Pengembangan Energi Alternatif
- 4) Kajian Perumusan Kebijakan Penetapan Indeks Pelayanan Publik bagi Kabupaten/Kota

➤ Pada tahun 2008, kegiatan kajian yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA adalah sebagai berikut:

- 1) Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah
- 2) Kajian Pengembangan Model Akredita Lembaga Diklat
- 3) Kajian Manajemen Ketahanan Pangan di Daerah

➤ Pada tahun 2009, kajian yang dilakukan oleh unit KMKPOA adalah sebagai berikut:

- 1) Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu

➤ Pada tahun 2010, Litbang KMKPOA juga kembali mengerjakan satu kajian yang bersumber dari APBN, yaitu:

- 1) Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran *Good Administration* bagi Pemerintahan Daerah

➤ Pada tahun 2011, kajian yang dilakukan unit ini adalah:

- 1) Kajian Sistem Administrasi Pemerintahan Daerah
- 2) Penelitian Mandiri (yang dikerjakan oleh lima tim, masing-masing tim terdiri dari dua orang, dengan judul penelitian yang berbeda sesuai dengan topik yang diajukan oleh masing-masing tim peneliti tersebut)

➤ Pada tahun 2012, kajian KMKPOA adalah:

- 1) Kajian Pengembangan Sistem Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil
- 2) Penelitian Mandiri (terkait dengan anggaran yang tersedia, pada tahun ini Penelitian Mandiri yang dilakukan sebanyak empat tim peneliti).

Selain hasil penelitian/kajian yang menjadi output Litbang KMKPOA seperti yang diuraikan di atas, terdapat pula kegiatan lain yang dilakukan oleh unit ini yang didanai oleh APBN. Hasil kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut.

➤ Pada tahun 2006, terdapat tiga kegiatan yaitu:

- 1) Penyelenggaraan Advokasi Dalam Perumusan Kebijakan Publik
- 2) Seminar/Diskusi Terbatas
- 3) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)

➤ Pada tahun 2007, kegiatan selain kajian adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan dan Pengelolaan Perpustakaan
- 2) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)
- Pada tahun 2009,
  - 1) Administrasi Perpustakaan
  - 2) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)
  - 3) SIM Litbang
- Pada tahun 2010, terdapat tiga kegiatan, yaitu:
  - 1) SIM Litbang
  - 2) Administrasi Perpustakaan
  - 3) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)
- Pada tahun 2011, terdapat dua kegiatan selain kajian. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:
  - 1) Administrasi Perpustakaan
  - 2) Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja
- Pada tahun 2012, terdapat tiga kegiatan, yaitu:
  - 1) Administrasi Perpustakaan
  - 2) Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja
  - 3) Workshop Kelitbangan

Tidak hanya bersumber dari APBN saja, dalam melakukan tugasnya unit ini juga memperoleh dana dari pihak ketiga, yaitu dalam bentuk kerjasama dengan instansi pemerintah daerah. Beberapa daerah yang pernah melakukan kerjasama dengan Litbang KMKPOA antara lain Kabupaten Musi Rawas, Kabupaten Kupang, Kota Bandung, Kota Bogor, Kabupaten Majalengka dan Kota Banjar. Kerjasama yang dilakukan antara Litbang KMKPOA dengan instansi pemerintah daerah tersebut diantaranya dalam bentuk kajian/kegiatan, advokasi, bimbingan teknis dan asistensi/fasilitasi. Advokasi yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA antara lain Analisis Jabatan (ANJAB), Analisis Beban Kerja (ABK)

dan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, baik yang dibiayai oleh APBN maupun dari pihak ketiga, Litbang KMKPOA tidak bekerja sendiri. Litbang KMKPOA mendapat bantuan personil dari unit-unit lain seperti Litbang KKKSDA, Bidang Diklat maupun Bagian Sekretariat.

## F. PROFIL LITBANG KKKSDA

Dalam pembahasan mengenai profil Litbang KKKSDA, juga akan diuraikan mengenai kondisi eksisting personil dan output kegiatan di unit KKKSDA.

### a) Kondisi Eksisting Personil Litbang KKKSDA

Sama halnya dengan Litbang KMKPOA, Litbang KKKSDA pun merupakan unit kerja eselon III yang keberadaannya langsung di bawah PKP2A I LAN. Hingga tahun 2012, jumlah personil di unit ini adalah 9 orang yang terdiri atas 4 orang berjenis kelamin laki-laki dan 5 orang berjenis kelamin perempuan. Apabila dilihat berdasarkan kelompok umur, sebanyak 3 orang berusia di bawah 30 tahun, 3 orang berusia antara 30-39 tahun, 2 orang berusia sekitar 40-49 tahun dan 1 orang di atas 50 tahun.

Apabila dilihat berdasarkan jabatannya, personil di KKKSDA terdiri dari 1 orang Kepala Bidang, 1 orang Peneliti Muda, 3 orang Peneliti Pertama, 3 orang Pengelola Kajian dan 1 orang Pengadministrasi Umum Kajian. Agak berbeda dengan personil di KMKPOA, di unit KKKSDA tidak terdapat jabatan Pustakawan maupun Pengadministrasi Perpustakaan. Dari segi pangkat golongan, jumlah personil pada unit Litbang KKKSDA terdiri atas 1 orang Pembina Tingkat I golongan IV/b, 1



orang Penata Tingkat I golongan III/d, 4 orang Penata Muda Tingkat I golongan III/b, 2 orang Penata Muda golongan III/a dan 1 orang Pengatur golongan II/d.

Dilihat berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh personil di unit KKKSDA, sebanyak 1 orang lulusan S3, 2 orang lulusan S2, 5 orang lulusan S1 dan 1 orang lulusan SLTA. Personil yang memiliki gelar S3 berasal dari program studi ekonomi, dua orang lulusan S2 masing-masing berasal dari bidang administrasi publik dan ekonomi. Demikian pula dengan personil lulusan S1, bidang keahlian yang dimiliki cukup bervariasi yaitu psikologi, ekonomi, akuntansi, administrasi negara dan ilmu pemerintahan.

#### **b) Output Kegiatan Litbang KKKSDA**

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN, Litbang KKKSDA mempunyai tugas menyelenggarakan perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program kajian kinerja kelembagaan dan sumber daya aparatur. Selama kurun waktu tujuh tahun terakhir yaitu periode 2005 hingga 2012, output kegiatan berupa hasil penelitian/kajian yang dilaksanakan oleh Litbang KKKSDA adalah sebagai berikut.

➤ Pada tahun 2005, Litbang KKKSDA menyelenggarakan tiga kegiatan kajian dengan judul sebagai berikut:

- 1) Kajian Kebijakan Penataan Sektor Informal
- 2) Kajian Pemberdayaan Kecamatan
- 3) Pengembangan Kelembagaan Kawasan Wisata

➤ Pada tahun 2006, juga terdapat tiga kajian dengan judul sebagai berikut:

- 1) Kajian Pengukuran *Good Governance* di Pemerintah Provinsi
- 2) Kajian Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa
- 3) Kajian Isu-isu Strategis

➤ Pada tahun 2007, Litbang KKKSDA menyelenggarakan empat kajian, yaitu:

- 1) Kajian Kebijakan *Good Local Governance* dalam Optimalisasi Pelayanan Publik
- 2) Kajian Evaluasi terhadap Model Kelembagaan dan Ketatalaksanaan antar Daerah Perbatasan
- 3) Kajian Pengukuran Pelaksanaan *Good Local Governance* Pemerintah Daerah
- 4) Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan di Daerah

➤ Pada tahun 2008, kegiatan kajian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Kajian Mekanisme dan Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah
- 2) Kajian Isu Strategis: Transformasi Internal di PKP2A I LAN
- 3) Kajian Isu Strategis: Transformasi Internal Bidang Manajemen Pemerintahan Umum di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang

➤ Pada tahun 2009, kajian yang dilakukan oleh unit KKKSDA adalah sebagai berikut:

- 1) Kajian Pengembangan Model Seleksi *Fit and Proper Test* Pejabat Publik

- 2) Kajian Efektivitas Fungsi *Auxiliary Services* di Pemerintah Daerah
- Pada tahun 2010, Litbang KKKSDA mengerjakan satu kajian yang bersumber dari APBN, yaitu:
  - 1) Kegiatan Penyusunan Instrumen *Assessment* Pegawai
  - 2) Kajian Pengembangan Kelembagaan Kecamatan, Kelurahan/Desa
- Pada tahun 2011, kajian yang dilakukan unit ini adalah:
  - 1) Kajian Kelembagaan Kelurahan
- Pada tahun 2012, kajian KMKPOA adalah:
  - 1) Kajian Pengembangan Desentralisasi Asimetris
  - 2) Penyusunan Buku Database Aparatur

Selain hasil penelitian/kajian yang menjadi output kegiatan Litbang KKKSDA di atas, terdapat pula kegiatan lain yang dilakukan oleh unit KKKSDA yang didanai oleh APBN. Hasil kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut ini.

- Pada tahun 2006, pada tahun ini tidak diselenggarakan kegiatan lain selain kegiatan kajian
- Pada tahun 2007, kegiatan selain kajian adalah sebagai berikut:
  - 1) Penyelenggaraan advokasi dalam perumusan kebijakan publik
  - 2) Seminar/Diskusi Terbatas Isu-Isu Aktual
- Pada tahun 2009,
  - 1) Seminar Isu-Isu Aktual
- Pada tahun 2010, terdapat dua kegiatan, yaitu:
  - 1) Advokasi dan Konsultasi Pengembangan Sumber Daya Aparatur
  - 2) Seminar Isu-Isu Aktual

- Pada tahun 2011, terdapat tiga kegiatan selain kajian. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:
  - 1) Advokasi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan di Daerah
  - 2) Penilaian Kompetensi
  - 3) *Assessment Center* Paket I dan Paket II
- Pada tahun 2012, kegiatan selain kajian yaitu:
  - 1) Advokasi
  - 2) Penyusunan Modul
  - 3) Seminar Isu-isu Aktual Penyelenggaraan Administrasi Negara

Tidak berbeda dengan Litbang KMKPOA, dalam melakukan tugas lainnya unit ini juga memperoleh dana dari pihak ketiga, yaitu dalam bentuk kerjasama dengan instansi pemerintah daerah. Beberapa daerah yang pernah melakukan kerjasama dengan Litbang KKKSDA antara lain Kabupaten Cianjur, Kabupaten Cilacap, Kabupaten Musi Rawas, Kabupaten Kupang, Kota Bandung, Kota Bogor, Provinsi Sumatera Selatan, Kabupaten Bandung, Kabupaten Kuningan, Kota Mataram, Kota Sukabumi, Kabupaten Bantul, Kabupaten Belitung dan Kabupaten Lombok Barat. Kerjasama yang dilakukan antara Litbang KKKSDA dengan instansi pemerintah daerah tersebut diantaranya dalam bentuk kajian/kegiatan, advokasi, bimbingan teknis dan asistensi/fasilitasi. Advokasi yang dilakukan oleh Litbang KKKSDA antara lain Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK) dan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, baik yang dibiayai oleh APBN maupun dari pihak ketiga, Litbang KKKSDA tidak bekerja sendiri. Litbang KKKSDA mendapat bantuan personil dari unit-unit lain seperti



Litbang KMKPOA, Bidang Diklat maupun Bagian Sekretariat.

## G. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam teori organisasi yang dikemukakan oleh Mintzberg, baik Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA menjalankan fungsinya sebagai dua unsur, yaitu *The Technostructure* dan *The Operating Core*. Dimana dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai unsur *The Technostructure* kedua litbang ini menganalisis kebijakan-kebijakan pimpinan dengan mengeluarkan berbagai pedoman/standardisasi. Kemudian dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai unsur *The Operating Core*, pelayanan langsung yang diberikan kepada pihak lain (*stakeholder*) dapat berupa advokasi, bimbingan teknis/fasilitasi. Berkenaan dengan fungsi-fungsi yang dijalankannya, dalam pembahasan ini akan dibandingkan kondisi eksisting Litbang KMKPOA dan

Litbang KKKSDA berdasarkan jumlah personil dan output/hasil kegiatan yang telah dilakukannya selama kurun waktu 2005-2012.

### a) Kondisi Eksisting Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA

Berdasarkan kedua profil kelitbang Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN di atas, jumlah personil di kedua kelitbang tersebut tidak terpaut jauh berbeda. Jumlah personil di Litbang KMKPOA adalah 11 orang, sedangkan di Litbang KKKSDA hanya 9 orang. Begitu pula apabila dilihat berdasarkan kelompok umur. Baik di Litbang KMKPOA maupun di Litbang KKKSDA didominasi oleh kelompok umur di bawah 40 tahun. Mengenai perbandingan jumlah personil berdasarkan kelompok umur di kedua kelitbang ini, secara lengkap disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1 Perbandingan Jumlah Personil Litbang KMKPOA dan KKKSDA Berdasarkan Kelompok Umur**

| No.    | Kelompok Umur     | KMKPOA | KKKSDA |
|--------|-------------------|--------|--------|
| 1.     | di bawah 30 tahun | 2      | 3      |
| 2.     | 30 – 39 tahun     | 4      | 3      |
| 3.     | 40 – 49 tahun     | 3      | 2      |
| 4.     | di atas 50 tahun  | 2      | 1      |
| Jumlah |                   | 11     | 9      |

Sumber: Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN, 2012

Selanjutnya dari sisi nama jabatan (baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional) yang ada di kedua kelitbang ini, masing-masing

kelitbang mempunyai nama jabatan yang sama yaitu Kepala Bidang (sebagai jabatan struktural), Peneliti dengan berbagai tingkatan (sebagai jabatan

fungsional), Pengelola Kajian dan Pengadministrasi Umum Kajian. Untuk setiap personil yang tengah memegang jabatan sebagai Pengelola Kajian ataupun sebagai Pengadministrasi Umum Kajian biasanya akan diproyeksikan menjadi Calon Peneliti. Hal ini dilakukan mengingat formasi awal serta minat dan bakat dari personil tersebut. Sedikit berbeda dengan Litbang KKKSDA, Litbang KMKPOA memiliki

dua jabatan lain yaitu Pustakawan dan Pengadministrasi Umum Perpustakaan. Kedua jabatan ini hanya dimiliki oleh Litbang KMKPOA karena secara fungsi Litbang KMKPOA mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh perpustakaan. Tabel 2 berikut menunjukkan perbandingan nama jabatan beserta jumlah pemangku jabatan di kedua Kelitbangan PKP2A I LAN.

**Tabel 2 Perbandingan Jumlah Personil Litbang KMKPOA dan KKKSDA Berdasarkan Jabatan**

| No.    | Jabatan                            | KMKPOA                                          | KKKSDA                                         |
|--------|------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1.     | Kepala Bidang                      | 1                                               | 1                                              |
| 2.     | Peneliti                           | 4<br>(Peneliti Madya: 2<br>Peneliti Pertama: 2) | 4<br>(Peneliti Muda: 1<br>Peneliti Pertama: 3) |
| 5.     | Pengelola Kajian                   | 2                                               | 3                                              |
| 6.     | Pengadministrasi Umum Kajian       | 2                                               | 1                                              |
| 4.     | Pustakawan                         | 1                                               |                                                |
| 7.     | Pengadministrasi Umum Perpustakaan | 1                                               |                                                |
| Jumlah |                                    | 11                                              | 9                                              |

Sumber: Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN, 2012

Berdasarkan Tabel 2 di atas, jumlah pemangku jabatan di setiap bidang kelitbangan mempunyai jumlah pejabat struktural yang sama, yakni hanya satu orang, yaitu kepala bidangnya masing-masing. Pemangku jabatan fungsional Peneliti mendominasi setiap bidang kelitbangan, walaupun tingkatan peneliti yang dimiliki berbeda.

Demikian halnya dengan banyaknya personil apabila dilihat berdasarkan pangkat/golongan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Subbag Kepegawaian dan Umum pada tahun 2012, jumlah personil berdasarkan pangkat/golongan pada masing-masing kelitbangan menunjukkan adanya sedikit variasi. Pangkat/golongan yang



terdapat pada Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA adalah Pembina Tingkat I (IV/b), Penata Muda Tingkat I (III/b), Penata Muda (III/a) dan Pengatur Muda Tingkat I (II/d). Untuk pangkat/golongan Pembina (IV/a) dan Penata (III/c) hanya terdapat di Litbang KMKPOA, sedangkan

pangkat/golongan Penata Tingkat I (III/d) hanya terdapat pada Litbang KKKSDA. Secara keseluruhan jumlah personil di kedua unit litbang ini didominasi oleh personil yang memiliki pangkat/golongan Penata Muda Tingkat I (III/b), seperti yang disajikan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3 Perbandingan Jumlah Personil Litbang KMKPOA dan KKKSDA Berdasarkan Pangkat/Golongan**

| No.    | Pangkat/Golongan               | KMKPOA | KKKSDA |
|--------|--------------------------------|--------|--------|
| 1.     | Pembina Tingkat I (IV/b)       | 1      | 1      |
| 2.     | Pembina (IV/a)                 | 2      | -      |
|        | Penata Tingkat I (III/d)       | -      | 1      |
| 3.     | Penata (III/c)                 | 1      | -      |
| 4.     | Penata Muda Tingkat I (III/b)  | 4      | 4      |
| 5.     | Penata Muda (III/a)            | 2      | 2      |
| 6.     | Pengatur Muda Tingkat I (II/d) | 1      | 1      |
| Jumlah |                                | 11     | 9      |

*Sumber: Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN, 2012*

Lebih jauh apabila dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, baik Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA didominasi oleh personil dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1). Setiap personil di kedua kelitbangan tersebut mempunyai bidang keahlian (bidang sesuai dengan program studi keserjanaan) yang unik. Bidang keahlian tersebut adalah ilmu administrasi, ilmu komputer, dan sosiologi untuk personil di Litbang KMKPOA, sedangkan bidang akuntansi, psikologi dan ilmu pemerintahan dimiliki oleh personil di Litbang KKKSDA. Kecuali untuk bidang

administrasi negara dikuasai oleh dua orang di KKKSDA dan bidang ilmu perpustakaan dikuasai oleh dua orang di KMKPOA. Dengan keunikan kompetensi yang dimiliki, menunjukkan bahwa Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA belum secara tegas dan jelas menspesialisasikan dirinya ke dalam bidang tertentu.

Tidak demikian halnya dengan personil yang mempunyai pendidikan terakhir Strata 2 (S2). Baik di Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA tidak seunik personil dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1). Dari kedua litbang

terdapat pada Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA adalah Pembina Tingkat I (IV/b), Penata Muda Tingkat I (III/b), Penata Muda (III/a) dan Pengatur Muda Tingkat I (II/d). Untuk pangkat/golongan Pembina (IV/a) dan Penata (III/c) hanya terdapat di Litbang KMKPOA, sedangkan

pangkat/golongan Penata Tingkat I (III/d) hanya terdapat pada Litbang KKKSDA. Secara keseluruhan jumlah personil di kedua unit litbang ini didominasi oleh personil yang memiliki pangkat/golongan Penata Muda Tingkat I (III/b), seperti yang disajikan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3 Perbandingan Jumlah Personil Litbang KMKPOA dan KKKSDA Berdasarkan Pangkat/Golongan**

| No.    | Pangkat/Golongan               | KMKPOA | KKKSDA |
|--------|--------------------------------|--------|--------|
| 1.     | Pembina Tingkat I (IV/b)       | 1      | 1      |
| 2.     | Pembina (IV/a)                 | 2      | -      |
|        | Penata Tingkat I (III/d)       | -      | 1      |
| 3.     | Penata (III/c)                 | 1      | -      |
| 4.     | Penata Muda Tingkat I (III/b)  | 4      | 4      |
| 5.     | Penata Muda (III/a)            | 2      | 2      |
| 6.     | Pengatur Muda Tingkat I (II/d) | 1      | 1      |
| Jumlah |                                | 11     | 9      |

*Sumber: Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN, 2012*

Lebih jauh apabila dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, baik Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA didominasi oleh personil dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1). Setiap personil di kedua kelitbangan tersebut mempunyai bidang keahlian (bidang sesuai dengan program studi keserjanaan) yang unik. Bidang keahlian tersebut adalah ilmu administrasi, ilmu komputer, dan sosiologi untuk personil di Litbang KMKPOA, sedangkan bidang akuntansi, psikologi dan ilmu pemerintahan dimiliki oleh personil di Litbang KKKSDA. Kecuali untuk bidang

administrasi negara dikuasai oleh dua orang di KKKSDA dan bidang ilmu perpustakaan dikuasai oleh dua orang di KMKPOA. Dengan keunikan kompetensi yang dimiliki, menunjukkan bahwa Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA belum secara tegas dan jelas menspesialisasikan dirinya ke dalam bidang tertentu.

Tidak demikian halnya dengan personil yang mempunyai pendidikan terakhir Strata 2 (S2). Baik di Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA tidak seunik personil dengan pendidikan terakhir Strata 1 (S1). Dari kedua litbang



tersebut, keahlian setiap personil lebih mengerucut kepada bidang administrasi publik dan bidang ekonomi, khusus di Litbang KMKPOA terdapat personil dengan keahlian di bidang ilmu politik. Hal ini mengandung makna bahwa setiap personil telah lebih memfokuskan diri dengan keahlian yang diharapkan

dapat sejalan dengan bidang pekerjaannya. Kemudian untuk personil dengan lulusan S3 yang terdapat pada Litbang KKKSDA berasal dari program studi ekonomi. Kekhasan personil berdasarkan tingkat pendidikan terakhir ini selengkapnya disajikan pada Tabel 4 berikut ini :

**Tabel 4 Perbandingan Jumlah Personil Litbang KMKPOA dan KKKSDA Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No.    | Tingkat Pendidikan | KMKPOA |                     | KKKSDA |                       |
|--------|--------------------|--------|---------------------|--------|-----------------------|
|        |                    | Jumlah | Program Studi       | Jumlah | Program Studi         |
| 1.     | S3                 | -      | -                   | 1      | Ekonomi               |
| 2.     | S2                 | 3      | Administrasi Publik | 1      | Administrasi Publik   |
|        |                    | 1      | Ekonomi             | 1      | Ekonomi               |
|        |                    | 1      | Ilmu Politik        | -      | -                     |
| 3.     | S1                 | 1      | Ilmu Administrasi   | 2      | Administrasi Negara   |
|        |                    | 1      | Ilmu Komputer       | 1      | Akuntansi             |
|        |                    | 2      | Perpustakaan        | 1      | Psikologi dan Ekonomi |
|        |                    | 1      | Sosiologi           | 1      | Ilmu Pemerintahan     |
| 4.     | SLTA               | 1      |                     | 1      |                       |
| Jumlah |                    | 11     |                     | 9      |                       |

Sumber: Subbag Kepegawaian dan Umum PKP2A I LAN, 2012

**b) Output Kegiatan Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA**

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh kedua litbang PKP2A I LAN, dari tahun 2005 hingga tahun 2012,

baik Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA belum secara jelas dan tegas membedakan tema/topik kajiannya. Tema-tema kajian yang diambil belum

mengerucut pada satu permasalahan. Hal ini terbukti dari topik-topik kajian yang diangkat setiap tahunnya seperti yang disajikan pada Tabel 5 berikut

**Tabel 5 Hasil Kajian Bidang Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA Periode 2005-2012**

| No. | Tahun | KMKPOA                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      | KKKSDA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|     |       | Judul Kajian                                                                                                                                                                                                                                                         | Tema Kajian                                                                          | Judul Kajian                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Tema Kajian                                                                   |
| 1.  | 2005  | 1) Pengembangan Kelembagaan Kawasan Lindung<br>2) Mekanisme Pengawasan dan Pengendalian Keuangan Daerah<br>3) Pengembangan Sistem P-IPP Daerah                                                                                                                       | 1) Kelembagaan<br>2) Kinerja Kebijakan<br>3) Manajemen Pelayanan                     | 1) Kajian Kebijakan Penataan Sektor Informal<br>2) Kajian Pemberdayaan Kecamatan<br>3) Pengembangan Kelembagaan Kawasan Wisata                                                                                                                                                                                         | 1) Manajemen Pelayanan<br><br>2) Kelembagaan<br><br>3) Kelembagaan            |
| 2.  | 2006  | 1) Kajian Pengukuran Indeks Pelayanan Publik di Daerah                                                                                                                                                                                                               | 1) Manajemen Pelayanan                                                               | 1) Kajian Pengukuran <i>Good Governance</i> di Pemerintah Provinsi<br>2) Kajian Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan Kabupaten/Kota ke Desa<br>3) Kajian Isu-isu Strategis                                                                                                                                          | 1) Pemerintahan<br>2) Pemerintahan<br>3) Pembangunan                          |
| 3.  | 2007  | 1) Kajian tentang Isu-Isu Pemilu<br>2) Kajian Evaluasi Pelaksanaan Pilkada Secara Langsung<br>3) Kajian Efektivitas Kebijakan Penghematan dan Pengembangan Energi Alternatif<br>4) Kajian Perumusan Kebijakan Penetapan Indeks Pelayanan Publik bagi Kabupaten/ Kota | 1) Pemerintahan<br>2) Pemerintahan<br>3) Kinerja Kebijakan<br>4) Manajemen Pelayanan | 1) Kajian Kebijakan <i>Good Local Governance</i> dalam Optimalisasi Pelayanan Publik<br>2) Kajian Evaluasi terhadap Model Kelembagaan dan Ketatalaksanaan antar Daerah Perbatasan<br>3) Kajian Pengukuran Pelaksanaan <i>Good Local Governance</i> Pemerintah Daerah<br>4) Kajian Kinerja Lembaga Pengawasan di Daerah | 1) Manajemen Pelayanan<br>2) Kelembagaan<br>3) Pemerintahan<br>4) Kelembagaan |



# ANALISA KELEMBAGAAN: STUDI DIKOTOMI KELEMBAGAAN LITBANG DI PKP2A I LAN

Putri Wulandari

|    |      |                                                                                                                                                         |                                                                  |                                                                                                                                                                 |                                                          |
|----|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 4. | 2008 | 1) Kajian Manajemen Pengelolaan Barang Daerah<br>2) Kajian Pengembangan Model Akredita Lembaga Diklat<br>3) Kajian Manajemen Ketahanan Pangan di Daerah | 1) Kinerja Kebijakan<br>2) Kelembagaan<br>3) Manajemen Pelayanan | 1) Kajian Mekanisme dan Prosedur Audit Kinerja di Pemerintah Daerah<br>2) Kajian Isu Strategis: Transformasi Internal di PKP2A I LAN<br>3) Kajian Isu Strategis | 1) Kinerja Kebijakan<br>2) Kinerja SDA<br>3) Kinerja SDA |
| 5. | 2009 | 1) Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu                                                   | 1) Kinerja Kebijakan                                             | 1) Kajian Pengembangan Model Seleksi <i>Fit and Proper Test</i> Pejabat Publik<br>2) Kajian Efektivitas Fungsi <i>Auxiliary Services</i> di Pemerintah Daerah   | 1) Kinerja SDA<br>2) Kelembagaan                         |
| 6. | 2010 | 1) Kajian Penyusunan Instrumen Pengukuran <i>Good Administration</i> bagi Pemerintahan Daerah                                                           | 1) Kebijakan Administrasi                                        | 1) Kegiatan Penyusunan Instrumen <i>Assessment</i> Pegawai<br>2) Kajian Pengembangan Kelembagaan Kecamatan, Kelurahan/Desa                                      | 1) Kinerja SDA<br>2) Kelembagaan                         |
| 7. | 2011 | 1) Kajian Sistem Administrasi Pemerintahan Daerah                                                                                                       | 1) Kebijakan Administrasi                                        | 1) Kajian Kelembagaan Kelurahan                                                                                                                                 | 1) Kelembagaan                                           |
| 8. | 2012 | 1) Kajian Pengembangan Sistem Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil                                                                                        | 1) Kinerja SDA                                                   | 1) Kajian Pengembangan Desentralisasi Asimetris<br>2) Penyusunan Buku Database Aparatur                                                                         | 1) Pembangunan<br>2) Kinerja SDA                         |

Sumber: Subbag Perencanaan dan Pelaporan PKP2A I LAN, berbagai tahun

Berdasarkan Tabel 5 di atas, terlihat bahwa terjadi irisan antara topik kajian yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA maupun Litbang KKKSDA. Pada tahun 2005 misalnya, KMKPOA melaksanakan tiga kajian. Topik kajian yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA tersebut meliputi kelembagaan, kinerja kebijakan dan manajemen pelayanan. Pada tahun yang sama Litbang KKKSDA juga melakukan tiga kajian. Satu kajian

mempunyai topik manajemen pelayanan, sedangkan dua kajian lainnya mengambil topik kelembagaan. Merujuk pada tugas pokok dan fungsi masing-masing litbang, maka seharusnya topik kelembagaan khusus dilaksanakan oleh Litbang KKKSDA dan topik mengenai manajemen pelayanan dilakukan oleh Litbang KMKPOA. Pada tahun 2006 tidak terdapat topik yang sama antara kajian yang dilakukan oleh Litbang

KMKPOA dan Litbang KKKSDA. Pada tahun 2006 ini, tema kajian yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA adalah manajemen pelayanan, sedangkan Litbang KKKSDA mengambil topik pemerintahan dan pembangunan.

Pada tahun 2007, masing-masing litbang menyelenggarakan empat kajian. Untuk Litbang KMKPOA mengambil tema pemerintahan, kinerja kebijakan dan manajemen pelayanan. Topik kajian Litbang KKKSDA meliputi manajemen pelayanan, pemerintahan dan kelembagaan. Pada tahun 2007 kembali terjadi irisan dari tema kajian yang diambil yaitu manajemen pelayanan. Berbeda halnya dengan topik yang menjadi irisan pada tahun 2008. Tidak lagi topik manajemen pelayanan yang dilakukan oleh kedua litbang, akan tetapi pada tahun ini topik kinerja kebijakan yang menjadi topik irisan dikedua kelitbangan PKP2A I LAN. Tema kajian dari Litbang KMKPOA adalah kinerja kebijakan, kelembagaan dan manajemen pelayanan, sedangkan tema kajian di Litbang KKKSDA meliputi kinerja kebijakan dan kinerja sumber daya aparatur (SDA).

Tahun-tahun berikutnya, yaitu tahun 2009, 2010, 2011 dan 2012, dimana kajian yang dilakukan oleh kedua litbang ini tidak sebanyak tahun-tahun sebelumnya, tema kajian yang dilakukannya dapat dikatakan hampir sesuai dengan tupoksi dari masing-masing kelitbangan. Pada tahun 2009, topik yang diangkat KMKPOA adalah kinerja kebijakan kelembagaan. Topik ini masih belum sesuai dengan tupoksi KMKPOA. Pada tahun yang sama tema kajian yang diangkat oleh Litbang KKKSDA sudah sesuai dengan tupoksinya yaitu kinerja SDA dan kelembagaan. Pada tahun 2010 tema yang diusung oleh Litbang KMKPOA

adalah kebijakan administrasi, sedangkan tema yang diangkat oleh KKKSDA seperti tema pada tahun sebelumnya yaitu kinerja SDA dan kelembagaan. Pada tahun ini kedua litbang telah mengangkat tema yang sesuai dengan tupoksi masing-masing. Demikian pula pada tahun 2011, tema yang diangkat kedua litbang ini telah sesuai dengan tupoksinya yaitu kebijakan administrasi oleh KMKPOA dan kelembagaan oleh KKKSDA. Antiklimaks yang terjadi pada tahun 2012, dimana tema yang diangkat oleh KMKPOA seharusnya menjadi topik kajian KKKSDA. Walaupun tema yang diangkat oleh KMKPOA adalah mengenai kinerja kebijakan, akan tetapi bukan kinerja kebijakan otomasi yang diangkat melainkan kinerja kebijakan SDA. Topik kajian KKKSDA pada tahun 2012 ini adalah pemerintahan dan kinerja SDA.

Dari sisi lainnya, apabila ditelusuri lebih mendalam kegiatan-kegiatan selain kajian pada kedua litbang di PKP2A ini pun cenderung mempunyai kemiripan. Tidak hanya mirip, akan tetapi kegiatan yang pernah dilakukan oleh litbang yang satu pada tahun sebelumnya, menjadi kegiatan litbang lainnya pada tahun berikutnya. Sebagai contoh, penyelenggaraan advokasi dan seminar/diskusi terbatas pada tahun 2006 dilaksanakan oleh Litbang KMKPOA. Akan tetapi, mulai tahun 2007 hingga tahun 2012, dua kegiatan tersebut kemudian berada di bawah tanggungjawab Litbang KKKSDA.

Satu kegiatan yang tetap bertahan hingga saat ini yang dilakukan oleh Litbang KMKPOA adalah penerbitan jurnal berkala. Dari tahun 2006 hingga 2012, penerbitan jurnal ini diberi nama Jurnal Wacana Kinerja



(JWK). Meskipun tetap eksis, namun jumlah terbitan (edisi) JWK ini mengalami penurunan. Jumlah edisi pada tahun 2006 adalah sebanyak 3 kali, sehingga disebut juga sebagai jurnal triwulanan. Dikarenakan berbagai penyesuaian (seperti jumlah anggaran,

jumlah penulis dan lain sebagainya), hingga tahun 2012 jumlah terbitan jurnal ini menjadi dua kali. Tabel 6 berikut menyajikan output kegiatan selain kajian/penelitian yang dilakukan KMKPOA dan KKKSDA.

**Tabel 6 Output Kegiatan selain Kajian/Penelitian Bidang Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA Periode 2005-2012**

| Tahun | Litbang KMKPOA                                                                                                                                                                                                     | Litbang KKKSDA                                                                                                                                                                                 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Penyelenggaraan Advokasi Dalam Perumusan Kebijakan Publik</li> <li>2) Seminar/Diskusi Terbatas</li> <li>3) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)</li> </ol> | -                                                                                                                                                                                              |
| 2007  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pengembangan dan Pengelolaan Perpustakaan</li> <li>2) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)</li> </ol>                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Penyelenggaraan advokasi dalam perumusan kebijakan publik</li> <li>2) Seminar/Diskusi Terbatas Isu-Isu Aktual</li> </ol>                             |
| 2009  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Administrasi Perpustakaan</li> <li>2) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)</li> <li>3) SIM Litbang</li> </ol>                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Seminar Isu-Isu Aktual</li> </ol>                                                                                                                    |
| 2010  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) SIM Litbang</li> <li>2) Administrasi Perpustakaan</li> <li>3) Penerbitan Jurnal Triwulan (Jurnal Wacana Kinerja)</li> </ol>                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Advokasi dan Konsultasi Pengembangan Sumber Daya Aparatur</li> <li>2) Seminar Isu-Isu Aktual</li> </ol>                                              |
| 2011  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Administrasi Perpustakaan</li> <li>2) Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja</li> </ol>                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Advokasi Peningkatan Kapasitas Pemerintahan di Daerah</li> <li>2) Penilaian Kompetensi</li> <li>3) Assessment Center Paket I dan Paket II</li> </ol> |
| 2012  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Administrasi Perpustakaan</li> <li>2) Penerbitan Jurnal Wacana Kinerja</li> <li>3) Workshop Kelitbangan</li> </ol>                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Advokasi</li> <li>2) Penyusunan Modul</li> <li>3) Seminar Isu-isu Aktual Penyelenggaraan Administrasi Negara</li> </ol>                              |

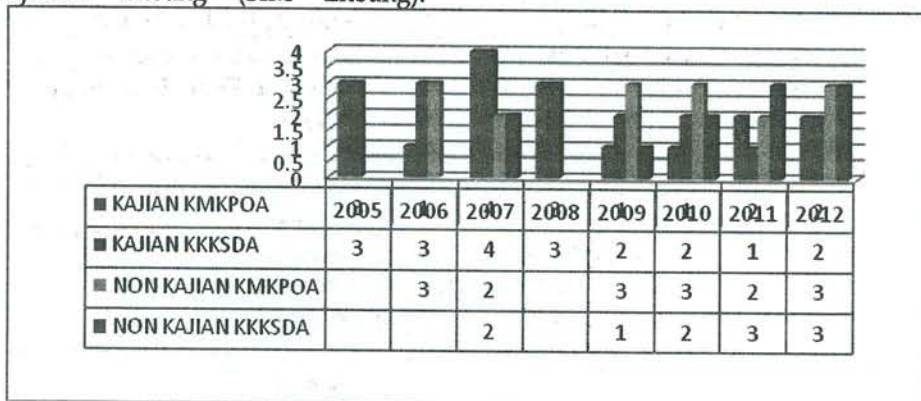
Sumber: Subbag Perencanaan dan Pelaporan PKP2A I LAN, berbagai tahun

Berdasarkan Tabel 6 di atas, pada tahun 2006 kegiatan Litbang KMKPOA banyak terfokus pada kegiatan non kajian. Hal ini dibuktikan dengan jumlah kegiatan diluar kajian yang lebih banyak dibandingkan jumlah kajian itu sendiri. Terdapat tiga kegiatan non kajian pada tahun ini yaitu penyelenggaraan advokasi, seminar/diskusi terbatas dan penerbitan Jurnal Wacana Kinerja (JWK). Berlawanan dengan Litbang KKKSDA, pada tahun 2006 ini seluruh kegiatan KKKSDA difokuskan pada kegiatan kajian, sehingga kegiatan diluar kajian tidak ada sama sekali.

Pada tahun 2007, KMKPOA mencoba untuk menspesifikasikan diri menjadi unit yang konsen pada kegiatan pengembangan dan pengelolaan perpustakaan serta penerbitan JWK. Oleh karena itu penyelenggaraan advokasi dan seminar/diskusi terbatas diselenggarakan oleh Litbang KKKSDA. Dua tahun berturut-turut, 2009 dan 2010, kegiatan non kajian pada Litbang KMKPOA bertambah menjadi tiga kegiatan. Dua diantaranya sama seperti tahun sebelumnya, adapun kegiatan tambahannya adalah Sistem Informasi Manajemen Litbang (SIM Litbang).

Berbeda dengan itu, pada tahun 2009 Litbang KKKSDA justru kehilangan kegiatan advokasi, sehingga pada tahun ini kegiatan non kajian hanya penyelenggaraan seminar isu-isu aktual. Kembali di tahun 2010, kegiatan advokasi diselenggarakan untuk melengkapi kegiatan non kajian di Litbang KKKSDA.

Sementara itu pada tahun 2011, SIM Litbang dihapus dari kegiatan KMKPOA. Kegiatan non kajian pada tahun ini menjadi administrasi perpustakaan dan penerbitan JWK. Sebagai penggantinya, pada tahun 2012 KMKPOA menyelenggarakan workshop kelitbangan. Pada saat kegiatan non kajian di KMKPOA dirampingkan, kegiatan non kajian di KKKSDA pada tahun 2011 justru bertambah menjadi advokasi, penilaian kompetensi dan assessment center paket I dan paket II. Pada tahun 2012 kegiatan non kajian di KKKSDA sedikit mengalami perubahan menjadi advokasi, penyusunan modul dan seminar isu-isu aktual. Untuk lebih jelasnya, rekapitulasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kedua litbang, disajikan pada Grafik 1 berikut.



**Grafik 1**  
**Rekapitulasi Kegiatan-kegiatan Litbang KMKPOA dan KKKSDA**  
**Periode 2005-2012**



**H. PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

➤ Dilihat berdasarkan kondisi personil  
a) *Persamaan antara Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA*

- 1) Jumlah personil di kedua kelitbangan didominasi oleh personil dengan kelompok umur di bawah 40 tahun.
- 2) Jumlah personil yang telah mengikuti diklat penelti di kedua litbang sama banyaknya.
- 3) Jumlah personil di kedua litbang didominasi oleh personil dengan pangkat/golongan Penata Muda Tingkat I (III/b).
- 4) Dari kedua litbang tersebut, keahlian dari setiap personil dengan pendidikan terakhir Strata 2 (S2) lebih mengerucut kepada bidang administrasi publik dan bidang ekonomi.

b) *Perbedaan antara Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA*

- 1) Keahlian yang dimiliki oleh setiap personil berdasarkan latar belakang pendidikan, khususnya personil yang memiliki pendidikan terakhir Strata I (S1) sangat unik. Artinya, keahlian yang dimiliki setiap personil ini berbeda-beda.
- 2) Perbedaan mendasar dari personil yang terdapat dalam kedua litbang tersebut adalah adanya pemangku jabatan pustakawan dan pengadministrasi umum perpustakaan di litbang KMKPOA, sedangkan di Litbang KKKSDA tidak ada.

➤ Dilihat berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan setiap tahunnya:

- 1) Untuk kegiatan kajian/penelitian baik yang didanai oleh APBN maupun non APBN masih ditemukan tema-tema kajian yang beririsan antara kedua kelitbangan, sehingga perbedaan yang mendasar dari kajian yang dilakukan belum jelas terlihat.
- 2) Begitupula halnya dengan kegiatan non kajian, advokasi misalnya, walaupun secara teknis pelaksanaan ditemukan adanya perbedaan, akan tetapi secara substansi belum terlihat jelas perbedaannya. Advokasi yang dilakukan kedua litbang ini masih seputar pelaksanaan ABK, ANJAB dan SOP.

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, kemudian dirumuskan beberapa saran rekomendasi. Terdapat dua pilihan apakah kedua litbang di PKP2A I LAN ini tetap dipisah, yang berarti tetap terjadi dikotomi antar kelitbangan di PKP2A I LAN atautkah dilebur menjadi satu kelitbangan PKP2A I LAN.

➤ Pilihan pertama, kedua litbang ini tetap dipisah, artinya terdapat dikotomi antara Litbang KMKPOA dan Litbang KKKSDA. Apabila pilihan ini yang diambil, tema kajian ataupun advokasi/kegiatan lainnya yang dilakukan oleh kedua litbang harus jelas berbeda. Merujuk pada tupoksi kedua litbang, tema kegiatan untuk Litbang KMKPOA diantaranya kajian kebijakan administrasi negara yang meliputi bidang pemerintah umum, pembangunan, perekonomian negara, manajemen kebijakan pelayanan dan otomasi administrasi. Sedangkan tema kegiatan untuk Litbang KKKSDA adalah kinerja

kelembagaan dan kinerja sumber daya aparatur.

- Pilihan kedua, dikotomi yang selama ini ada harus dihilangkan, artinya kedua litbang dapat dilebur/digabungkan menjadi satu kesatuan Litbang PKP2A I LAN. Persamaan yang ada di antara kedua litbang ini akan memperkokoh /memperkuat eksistensi Litbang PKP2A I LAN, sedangkan perbedaan yang ada akan memperkaya fungsi kelitbangan nantinya. Dengan demikian istilah ramping struktur kaya fungsi bukan lagi hanya sekedar slogan, akan tetapi jelas nyata diimplementasikan di PKP2A I LAN.

## I. REFERENSI

- Suryanto, Adi dkk. 2008. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Jakarta: LAN RI.
- Thoha, Miftah. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Winardi, J. 2006. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wulandari, Putri. 2009. *Perkembangan Besaran Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Pekalongan (Studi Banding Implementasi PP No. 84 Tahun 2000, PP No. 8 Tahun 2003 dan PP No. 41 Tahun 2007)*. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol VI (4), p 3999-411.
- . 2009. *Analisis Beban Kerja di Lingkungan PKP2A I LAN*. Jurnal Wacana Kinerja. Vol VI (4), p 3999-411.
- Zulpikar dkk. 2009. *Kajian Evaluasi Kinerja Kebijakan Pendayagunaan Aparatur Negara pada Era Kabinet Indonesia Bersatu*. Bandung: PKP2A I LAN.

## Internet

- Azizah. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. [www.wordpress.com](http://www.wordpress.com). diakses pada 30 Agustus 2012.
- Kurniawan, Yudi. 2010. *Luar Biasanya Dikotomi Pendidikan di Indonesia*. <http://edukasi.kompasiana.com/2012/06/09/luar-biasanya-dikotomi-pendidikan-di-indonesia/> diakses pada 14 Agustus 2012.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online. <http://bahasa.kemdiknas.go.id/kbbi/index.php> diakses pada 14 Agustus 2012.
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Dichotomy> diakses pada 30 Agustus 2012