

# **LAPORAN AKHIR PENELITIAN**

## **MODEL CAPACITY BUILDING DALAM TATA KELOLA RISET PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**



### **TIM PENELITIAN:**

- + DODY AGRIYANTO, S.SOS., M.SI. (KETUA)**
- + DR. DRS. ILHAM SYAH AZIKIN, AP., M.SI. (ANGGOTA)**
- + RACHMATAN, S.T., M.M. (ANGGOTA)**
- + DEDY HERIANTO, S.IP., M.SI. (ANGGOTA)**

**BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH**

**KOTA MAKASSAR**

**TAHUN 2025**

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I	PENDAHULUAN .....	1
A.	Latar Belakang.....	1
B.	Rumusan Masalah.....	9
C.	Maksud dan Tujuan .....	9
1.	Maksud .....	9
2.	Tujuan.....	9
D.	Sasaran .....	9
E.	Ruang Lingkup Kegiatan .....	10
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A.	Tinjauan Konsep.....	11
1.	Konsep Organisasi.....	11
2.	Manajemen Organisasi .....	14
3.	Kepemimpinan dalam Organisasi.....	19
4.	<i>Good Governance</i> dalam Pemerintahan Daerah .....	23
5.	<i>Capacity Building</i> .....	26

6. Model Capacity Building Tata Kelola Riset pada Pemerintah Daerah .....	42
B. Kerangka Konseptual .....	49
C. Fokus dan Deskripsi Fokus .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>52</b>
A. Prosedur Penelitian .....	52
1. Metode Pengumpulan Data .....	52
2. Tahapan Penelitian .....	52
3. Waktu dan Lokasi penelitian .....	53
4. Produk yang Dihasilkan .....	53
B. Sumber Data .....	54
1. Data Primer.....	54
2. Data Sekunder .....	54
C. Teknik Pengumpulan Data .....	55
1. Wawancara .....	54
2. Observasi.....	55
3. Telaah Dokumen .....	55

D.	Instrumen Pengumpulan Data .....	55
1.	Pedoman Wawancara .....	55
2.	Pedoman Observasi .....	55
3.	Pedoman Telaah Dokumen .....	56
E.	Teknik Analisis Data .....	56
1.	Reduksi Data .....	56
2.	Penyajian Data.....	56
3.	Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi .....	57
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....	58
A.	Kondisi Geografis .....	58
B.	Kondisi Demografis .....	59
C.	Kondisi Pemerintahan .....	60
D.	Kondisi Kelembagaan .....	61
E.	Kondisi Pegawai .....	62
F.	Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	65
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	68
A.	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	68

1. Pelatihan.....	69
2. Gaji.....	79
3. Kondisi Kerja .....	84
4. Perekrutan .....	91
<b>B. Penguatan Organisasi dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....</b>	<b>98</b>
1. Sistem Insentif .....	99
2. Pemanfaatan Personil.....	104
3. Kepemimpinan.....	111
4. Budaya Organisasi .....	118
5. Komunikasi.....	126
6. Struktur Manajerial .....	133
<b>C. Reformasi Kelembagaan dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....</b>	<b>141</b>
1. Rezim Ekonomi dan Politik.....	142
2. Perubahan Kebijakan dan Hukum .....	149
3. Reformasi Konstitusi .....	156

D. Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	163
1. Model Existing Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	165
2. Rekomendasi Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	168
BAB VI PENUTUP .....	174
A. Kesimpulan .....	174
B. Saran .....	175
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Luas Wilayah Persentase Terhadap Luas Wilayah di Kota Makassar .....	59
Tabel 4.2	Jumlah Pendudukn dan Laju Pertumbuhan di Kota Makassar ...	60
Tabel 4.3	Daftar Perangkat Daerah di Lingkup Pemerintah Kota Makasar	61
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai di Lingkup Pemerintah Kota Makassar .....	63
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Lingkup Pemerintah Kota Makassar .....	63
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan di Lingkup Pemerintah Kota Makassar .....	64
Tabel 4.7	Jumlah Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar .....	64
Tabel 5.1	Capaian Persentase Peningkatan Kapasitas ASN Balitbangda Kota Makassar Tahun 2021-2024.....	74
Tabel 5.2	Aparatur Sipil Negara Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar yang Pernah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.....	75
Tabel 5.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Kepangkatan .....	108
Tabel 5.4	Jumlah Riset yang Dihasilkan Balitbangda Kota Makassar .....	113
Tabel 5.5	Unsur Kemitraan Balitbangda Kota Makassar .....	121
Tabel 5.6	Identifikasi Permasalahan Koordinasi dalam Penyelenggaraan Tupoksi Balitbangda Kota Makassar .....	129
Tabel 5.7	identifikasi Permasalahan Overlapping dalam Penyelenggaraan Tupoksi Balitbangda Kota Makassar .....	144

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Penguatan Kapasitas (Khan dalam Rokhman Jr, 2003:125) .....	47
Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pikir Penelitian .....	50
Gambar 5.1 Model Existing Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Balitbangda Kota Makassar .....	165
Gambar 5.2 Rekomendasi Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Balitbangda Kota Makassar .....	168

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Secara alamiah, dalam kehidupan manusia baik dalam konteks individual maupun dalam konteks kolektif, selalu diperhadapkan dengan berbagai permasalahan. Oleh karena itu, manusia akan selalu berusaha agar dapat memecahkan permasalahan tersebut. Dalam rangka pemecahan masalah tersebut, maka tentu dibutuhkan metode atau cara tepat yang digunakan dan diperlukan bantuan ilmu pengetahuan untuk mengatasinya. Dengan demikian, manusia akan mencapai taraf kehidupan yang lebih baik untuk masa yang akan datang.

Upaya untuk mengatasi berbagai permasalahan masyarakat juga membutuhkan pendekatan yang sistematis dan berbasis ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, tata kelola pemerintahan yang efektif menjadi faktor krusial dalam memastikan bahwa kebijakan yang diambil mampu merespons kebutuhan masyarakat secara tepat dan berkelanjutan.

Tata kelola pemerintahan yang efektif merupakan prasyarat utama bagi pembangunan yang berkelanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tata kelola yang baik mencerminkan kemampuan pemerintah dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan yang responsif, transparan, dan akuntabel. Keberhasilan suatu pemerintahan dalam menjalankan fungsi-fungsinya sangat bergantung pada sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti partisipasi, supremasi hukum, efektivitas, efisiensi, dan keadilan, dapat diterapkan dalam sistem birokrasi dan pelayanan publik.

Sehubungan dengan era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tantangan dalam tata kelola pemerintahan semakin kompleks, mencakup aspek desentralisasi, kolaborasi antar-stakeholder, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan administrasi negara. Pemerintahan yang tidak memiliki tata kelola yang baik berisiko mengalami inefisiensi birokrasi, korupsi, serta rendahnya tingkat kepercayaan publik. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang sistematis untuk membangun tata kelola pemerintahan yang efektif guna memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara optimal serta mendukung tercapainya pembangunan yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Salah satu langkah strategis dalam menghadapi tantangan tata kelola pemerintahan di era globalisasi dan digitalisasi adalah penerapan sistem desentralisasi. Dengan desentralisasi, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang lebih luas untuk menyesuaikan kebijakan dan inovasi sesuai dengan kebutuhan lokal, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Melalui sistem desentralisasi, pemerintah daerah akan mampu melaksanakan jalannya pemerintahan daerah dengan leluasa tanpa tekanan dari pemerintah pusat. Pemerintah daerah akan lebih leluasa untuk berkreasi dan berinovasi dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan dalam rangka penyelenggaraan asas otonomi daerahnya sebagaimana amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Hadirnya kebijakan desentralisasi yang melahirkan otonomi daerah tersebut, menunjukkan penguatan peran penting pemerintah daerah. Hal tersebut

dimaksudkan agar semakin terlaksananya peran-peran dan fungsi pemerintahan daerah sebagai garda terdepan dan paling dekat dengan masyarakat dibandingkan pemerintah pusat. Kebijakan desentralisasi melahirkan pemerintahan daerah yang memiliki *local voice* dan *local choice*. Dengan keijakan desentralisasi yang selama ini dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia, maka menempatkan pentingnya institusi pemerintahan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan daerah yang otonom.

Mengingat pentingnya institusi pemerintahan daerah, maka dalam setiap implementasi kebijakan desentralisasi pada dasarnya juga terkandung upaya melakukan pembangunan kapasitas pemerintahan daerah dalam arti pembangunan kapasitas untuk mengatur dan mengurus penyelenggaraan pemerintahan sesuai dinamika dan tuntutan kebutuhan masyarakat setempat. Secara alamiah, organisasi adalah suatu entitas yang dinamis yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Organisasi selalu berusaha untuk mencapai tujuan, memenuhi visi dan melaksanakan misinya melalui program jangka pendek, menengah dan panjang. Sistem dalam organisasi selalu berkembang, meliputi perkembangan struktur dan fungsi.

Perkembangan organisasi pemerintahan daerah menuntut adanya pengambilan kebijakan yang didasarkan pada data dan analisis yang akurat. Oleh karena itu, pengelolaan riset menjadi elemen krusial dalam menyediakan informasi yang relevan guna mendukung kebijakan yang efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pengambilan kebijakan yang efektif di pemerintah daerah harus didasarkan pada bukti yang kuat agar menghasilkan solusi yang tepat, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengelolaan riset memainkan peran sentral sebagai sumber data, analisis, dan rekomendasi ilmiah yang dapat mendukung proses pembuatan kebijakan.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola riset yang mencakup perencanaan riset yang strategis, mekanisme pendanaan yang berkelanjutan, peningkatan kompetensi peneliti, serta optimalisasi pemanfaatan hasil riset dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pengelolaan riset yang lebih baik, pemerintah daerah dapat menghasilkan kebijakan yang lebih akurat, inovatif, dan berbasis bukti untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam perumusan kebijakan yang berdampak langsung pada masyarakat. Untuk memastikan kebijakan yang diambil efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan, diperlukan pendekatan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Tata kelola riset yang baik menjadi kunci dalam menyediakan data dan analisis yang valid guna mendukung proses pengambilan keputusan.

*Capacity building* dalam tata kelola riset di pemerintah daerah khususnya Pemerintah Kota Makassar daerah merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kebijakan berbasis bukti. Salah satu elemen utama dalam pembangunan kapasitas ini adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berperan dalam memastikan bahwa penelitian yang dilakukan relevan, akurat, dan dapat diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan.

SDM yang kompeten dan memiliki keterampilan riset yang baik memungkinkan pemerintah daerah untuk mengidentifikasi masalah secara lebih sistematis, mengolah data secara akurat, serta merancang solusi berbasis bukti. Namun, masih terdapat tantangan dalam pengembangan SDM di lingkungan pemerintah daerah, seperti keterbatasan pelatihan, kurangnya insentif bagi peneliti, serta minimnya kolaborasi dengan akademisi dan lembaga riset.

Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM dalam tata kelola riset perlu menjadi prioritas. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan metodologi riset, peningkatan literasi data, serta membangun budaya riset yang mendukung inovasi kebijakan. Dengan SDM yang mumpuni, pemerintah daerah dapat menghasilkan kebijakan yang lebih efektif, adaptif, dan berbasis pada kebutuhan nyata masyarakat.

Penguatan organisasi juga menjadi salah satu aspek penting dalam *capacity building* dalam meningkatkan tata kelola riset di pemerintah daerah khususnya pemerintah Kota Makassar. Organisasi yang kuat mampu mendukung riset yang sistematis, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan kebijakan berbasis bukti.

Saat ini, banyak pemerintah daerah menghadapi tantangan dalam tata kelola riset, seperti struktur kelembagaan yang kurang adaptif, koordinasi antarunit yang lemah, serta keterbatasan mekanisme pendanaan dan pengelolaan hasil riset. Tanpa organisasi yang solid, hasil riset sulit diintegrasikan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan kurang optimal.

Oleh karena itu, penguatan organisasi menjadi langkah strategis untuk memastikan riset dapat berjalan efektif dan memberikan dampak nyata. Hal ini dapat dilakukan melalui reformasi kelembagaan, perbaikan sistem koordinasi antarunit kerja, optimalisasi mekanisme pendanaan, serta penguatan kolaborasi dengan akademisi dan lembaga riset eksternal. Dengan organisasi yang lebih tangguh, tata kelola riset di pemerintah daerah dapat lebih efektif dalam mendukung kebijakan yang inovatif, berbasis data, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Selain pengembangan SDM dan penguatan organisasi, reformasi kelembagaan juga menjadi aspek yang sangat krusial dalam *capacity building* agar meningkatkan tata kelola riset di pemerintah daerah. Lembaga yang adaptif, transparan, dan memiliki mekanisme kerja yang efektif akan mampu menghasilkan dan memanfaatkan riset secara optimal untuk mendukung kebijakan berbasis bukti.

Saat ini, banyak pemerintah daerah menghadapi berbagai tantangan dalam tata kelola riset, seperti birokrasi yang kaku, koordinasi yang lemah antarunit, keterbatasan regulasi yang mendukung riset, serta rendahnya sinergi antara pemerintah, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya. Kondisi ini menyebabkan hasil riset sering kali tidak terintegrasi dalam perumusan kebijakan, sehingga keputusan yang diambil kurang berbasis data dan analisis yang mendalam.

Oleh karena itu, reformasi kelembagaan diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi riset yang berkualitas dan berkelanjutan. Reformasi ini dapat dilakukan melalui penyederhanaan birokrasi, peningkatan koordinasi lintas sektor, penguatan regulasi yang mendukung tata kelola riset, serta pengembangan mekanisme pendanaan yang lebih fleksibel dan akuntabel. Dengan

kelembagaan yang lebih kuat dan responsif, pemerintah daerah dapat lebih efektif dalam mengelola riset untuk menghasilkan kebijakan yang lebih inovatif, solutif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan tuntutan-tuntutan dari luar dan dalam organisasi tersebut, organisasi perlu dan secara terus menerus harus menentukan sikap yang kondusif untuk menghadapi tantangan yang menggetarkan eksistensinya. Organisasi secara terus menerus dihadapkan dengan kenyataan bahwa Ia harus meningkatkan kemampuannya yang selaras dengan tuntutan-tuntutan perubahan. Dengan demikian, peningkatan kemampuan itu diarahkan untuk memperkuat kemampuan adaptasinya. Dalam konteks ini, pembinaan organisasi atau pengembangan organisasi (*organizational development*) atau pembaharuan organisasi (*organization renewal*) sangat diperlukan. Perhatian terhadap persoalan ini mengarahkan fokus perhatian terhadap tantangan untuk memperkuat organisasi, sebuah fokus kedua dalam inisiatif pembangunan kapasitas.

Salah satu cara yang dapat direkomendasikan secara luas untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui aktivitas meningkatkan rekrutmen dan pemanfaatan staf, memperkenalkan sistem insentif yang lebih efektif, merestrukturisasi pekerjaan dan hubungan kewenangan, memperbaiki aliran informasi dan komunikasi, mengupgrade sumber daya fisik, memperkenalkan praktek-praktek manajemen yang lebih baik, dan desentralisasi serta membuka proses-proses pengambilan keputusan (Grindle, 1997:15).

Sebagaimana hasil penelitian (Gartika, 2017) bahwa tata kelola penelitian dan pengembangan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat belum maksimal

karena Badan Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan IPTEK (BP3IPTEK) belum melaksanakan fungsi pembinaan secara optimal bagi lembaga-lembaga Litbang di pemerintah kabupaten/kota dan belum memiliki grand desain Penelitian dan pengembangan. Dengan demikian, direkomendasikan agar membangun kolaborasi dan sharing sebagai bentuk upaya pemerintah untuk meningkatkan intensitas dan produktivitas fasilitas yang telah disediakan.

Hadirnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional seharusnya dapat lebih memperkuat posisi Balitbangda Kota Makassar dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Adanya dukungan pemerintah untuk bertransformasi menjadi Badan Riset dan Inovasi Daerah yang terintegrasi ini, diharapkan mampu meningkatkan pemanfaatan hasil kelitbangan. Dalam Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang BRIN, Badan Riset dan Inovasi Daerah ditargetkan dapat menjadi sumber *Science Based Policy* daerah yang mampu menyediakan rekomendasi kebijakan berbasis riset dan kajian ilmiah serta mampu mengorkestrasi dan menyelenggarakan kegiatan litbangjirap (penelitian, pengembangan, pengkajian, penerapan) serta invensi dan inovasi yang terintegrasi dengan tata kelola riset yang baik di daerah.

Namun, pelaksanaan Kelitbangan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Makassar belum sesuai amanat Perpres Nomor 78 Tahun 2021 tersebut yang mengamanatkan penyelenggaraan satu pintu. Meskipun Pemerintah Kota Makassar sudah memiliki Balitbangda Kota Makassar, namun seringkali ditemukan riset dengan tema yang sama antar instansi (*overlapping*) dan belum terbangun koordinasi satu pintu di dalamnya. Balitbangda Kota Makassar juga masih belum

menjadi garda terdepan sebagai lembaga *think tank* Pemerintah Kota Makassar. Peran yang diemban masih lemah dalam menentukan arah, strategi dan kebijakan pembangunan daerah.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah bagaimana model efektif *capacity building* dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar?

## **C. Maksud dan Tujuan**

### **1. Maksud**

Penelitian terkait *capacity building* ini dilakukan dengan maksud agar menemukan model efektif dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar.

### **2. Tujuan**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk melakukan analisis model *capacity building* dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar berdasarkan aspek pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

## **D. Sasaran**

Sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah tersusunnya dokumen hasil penelitian terkait model *capacity building* dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar. Selanjutnya, sasaran lain yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah tersusunnya naskah *policy brief* yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh Wali Kota Makassar dalam rangka tata kelola efektif di lingkup Pemerintah Kota Makassar.

## **E. Ruang Lingkup Kegiatan**

Fokus penelitian ini adalah pengembangan model *capacity building* dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar guna meningkatkan efektivitas pengambilan kebijakan yang berbasis bukti. Ruang lingkupnya meliputi aspek pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Konsep**

##### **1. Konsep Organisasi**

Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang secara sadar dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Beberapa orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan selalu mempunyai keterkaitan antar satu dengan yang lain secara terus menerus. Sekelompok orang ini akan terus melakukan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam organisasi. Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu.

Menurut perspektif kelembagaan organisasi dapat didefinisikan sebagai satu kesatuan entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, diikuti pembatasan-pembatasan yang secara relatif berkesinambungan dengan pengidentifikasian rambu-rambunya secara jelas serta senantiasa berupaya meraih pencapaian tujuan atau sekumpulan tujuannya secara bersama-sama (Robbins, 1990).

Organisasi dapat dipandang sebagai organisasi yang bersifat statis dan organisasi yang bersifat dinamis. Organisasi yang bersifat statis yaitu merupakan tempat, wadah atau skema organisasi yaitu gambar secara skematis tentang hubungan-hubungan kerja sama antar orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sedangkan organisasi yang

bersifat dinamis merupakan setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha merencanakan skema organisasi, serta mengadakan departementasi, menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab orang-orang dalam suatu badan, dengan kata lain organisasi dinamis adalah kegiatan-kegiatan mengorganisasi, yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi atau badan.

Daft (1980) menjelaskan bahwa empat prinsip utama dalam organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi merupakan entitas sosial yang terdiri atas manusia dan kelompok manusia. Fungsi penting dari keberadaan organisasi hanyalah dan tiada lain sebagai wahana interaksi antar manusia.
- 2) Organisasi akan senantiasa terarah pada tujuan tertentu, dikarenakan keberadaan tujuan itulah merupakan perwujudan dari alasan berdirinya suatu organisasi. Tanpa formulasi tujuan berarti tak akan ada alasan bagi berdirinya organisasi. Tanpa adanya tujuan yang jelas, hal ini berarti organisasi tidak lagi memiliki alasan bagi kehadirannya atau keberadaannya tertentu.
- 3) Organisasi mengandung sistem-sistem yang dikoordinasikan secara rasional agar mampu meraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tugas-tugas keorganisasian secara objektif dipilah ke dalam berbagai departemen agar tercapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi.
- 4) Organisasi memiliki rambu-rambu pembatas yang relatif teridentifikasi secara jelas, yang menentukan unsur mana saja yang termasuk bagian atau bukan bagian dari organisasi.

Organisasi sebagai sistem terbuka ditandai dengan ciri-ciri dimana terjadi transformasi/perubahan sumber input menjadi produk output dan pemeliharaan sumber daya manusia. Sebagai sistem terbuka organisasi mentransformasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material lain, kemudian yang diterima sebagai input dari lingkungan untuk menghasilkan berbagai produksi berupa barang atau pelayanan yang kemudian dikembalikan ke lingkungan menjadi konsumsi (Wahyosumidjo, 2007, 60-61).

Beberapa orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan selalu mempunyai keterkaitan antara satu dengan yang lain, secara terus menerus. Sekelompok orang ini akan terus melakukan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam organisasi (Kusdi, 2009).

Terdapat enam *principal* yang diperlukan dalam merancang struktur organisasi, diantaranya:

1) Spesialisasi Pekerjaan

Tugas dan fungsi dalam organisasi dibentuk menjadi beberapa bagian pekerjaan. Setelah awal abad ke 20, spesialisasi menjadi sangat populer karena Henry Ford telah sukses mengaplikasikan spesialisasi dan menjadi best seller pada masanya. Pengulangan tugas yang serupa dalam jangka panjang dapat meningkatkan produktivitas dan dayaguna suatu pekerjaan.

2) Departemenisasi

Prinsip ini merupakan dampak dari spesialisasi, dengan mengkategorisasi tugas yang sejenis dalam satu departemen. Departemenisasi merupakan kegiatan penyusunan perangkat-perangkat organisasi yang akan diberikan divisi kerja. Fungsi ialah kegiatan serupa sesuai dengan kemiripan sifat atau pelaksanaannya.

3) Rantai Komando

Prinsip ini mendeskripsikan tujuan pelaporan hasil pekerjaan dengan mengajukan pertanyaan. Otoritas dan kesatuan merupakan dua komponen penting dalam prinsip rantai komando. Otoritas adalah hak

posisi manajerial seperti memberikan pekerjaan serta menginginkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Kesatuan perintah merujuk pada para pejabat atau pemimpin organisasi hanya boleh diinstruksikan dan bertanggung jawab pada pejabat tertentu.

4) Rentang Pengawasan

Unsur ini mendeskripsikan berapa jumlah bawahan yang dapat dikelola secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.

5) Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi bertindak sebagai status dimana hanya beberapa jabatan di perusahaan yang perlu mengambil keputusan. Sedangkan desentralisasi merupakan pergantian tanggungjawab dan wewenang yang awalnya berasal dari kantor pusat langsung diserahkan pada pihak yang berlokasi terdekat dengan lingkungan yang membutuhkan atensi. Melalui desentralisasi, akan lebih banyak pihak yang terlibat dalam mempercepat penyelesaian masalah serta menjadikan pegawai sebagai anggota organisasi.

6) Formalisasi

Jika pekerjaan yang ada telah diformalisasi, akan diketahui pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana cara menyelesaikannya (Robbins dkk, 2003).

## **2. Manajemen Organisasi**

Awal abad ke 20, Henry Fayol adalah tokoh manajemen pertama yang memperkenalkan fungsi manajemen. Elemen-elemen fungsi manajemen yang

diajukan Fayol meliputi merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

Manajemen merupakan serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi). Manajemen dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Banyak karakteristik yang berkontribusi pada kompleksitas dan ketidakpastian manajemen berasal dari lingkungan di mana organisasi berfungsi (Griffin, 2021).

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat dalam proses-proses manajerial, dan menjadi acuan pada sebuah organisasi dalam melaksanakan tugas organisasi tersebut. Fungsi manajemen organisasi pada dasarnya sama dengan fungsi manajemen pada umumnya.

Menurut George R. Terry (1997) dalam bukunya "*Principles Of Management*" mengemukakan empat elemen dari fungsi manajemen dengan singkatan POAC yaitu, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).

Pendekatan POAC yang dikemukakan oleh George R. Terry di atas memberikan kerangka kerja sistematis dalam pengelolaan organisasi. Fungsi-fungsi ini bersifat interdependen, di mana perencanaan yang matang mendukung pengorganisasian yang efektif, pelaksanaan yang efisien, serta pengawasan yang optimal. Dengan menerapkan prinsip POAC, organisasi

dapat meningkatkan produktivitas, adaptabilitas, serta daya saing dalam lingkungan yang dinamis.

Peranan manajemen organisasi dalam mengelola pemerintahan daerah merupakan aspek krusial dalam menciptakan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel. Pemerintahan daerah, sebagai bagian dari sistem pemerintahan yang lebih luas, dituntut untuk menjalankan fungsi-fungsinya sesuai dengan prinsip desentralisasi, di mana wewenang dan tanggung jawab administratif serta fiskal diserahkan kepada pemerintah setempat.

Manajemen organisasi dalam konteks pemerintahan daerah mencakup berbagai fungsi, seperti perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, kepemimpinan birokrasi, serta pengendalian kebijakan dan program pembangunan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang baik, pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempercepat pembangunan daerah, serta memastikan efisiensi penggunaan anggaran.

Selain itu, manajemen organisasi juga berperan dalam membangun kapasitas kelembagaan, mendorong partisipasi masyarakat, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kebijakan publik. Penerapan teknologi informasi dan konsep good governance juga menjadi bagian dari strategi modern dalam meningkatkan efektivitas manajemen pemerintahan daerah. Dengan demikian, manajemen organisasi bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga merupakan strategi

fundamental dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkelanjutan.

Frederick Winslow Taylor (1911) mengungkapkan bahwa ‘manajemen organisasi harus didasarkan pada prinsip manajemen ilmiah, yaitu penggunaan metode ilmiah dalam mengatur pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi’.

Pendekatan manajemen ilmiah Taylor memberikan kontribusi besar dalam pengembangan teori manajemen modern. Prinsip-prinsipnya telah membentuk dasar bagi berbagai sistem produksi yang efisien, terutama dalam industri manufaktur dan manajemen operasi. Namun, kritik terhadap pendekatan ini mencakup kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan serta minimnya perhatian terhadap aspek psikologis pekerja. Oleh karena itu, dalam praktiknya, prinsip manajemen ilmiah harus dikombinasikan dengan pendekatan manajemen yang lebih humanistik, seperti teori kepemimpinan dan motivasi karyawan, guna menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja.

Sementara Peter Drucker (1954) juga menjelaskan bahwa ‘manajemen organisasi adalah seni mencapai tujuan melalui orang lain. Manajemen harus fokus pada efektivitas dalam pengambilan keputusan, inovasi, dan kepemimpinan’.

Konsep manajemen di atas menekankan bahwa efektivitas lebih penting daripada sekadar efisiensi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu membuat keputusan yang tepat, mendorong inovasi, serta

memiliki kepemimpinan yang visioner dan adaptif. Pemikirannya telah menjadi dasar bagi banyak teori manajemen modern, termasuk *strategic management*, *knowledge management*, dan *organizational leadership*. Oleh karena itu, penerapan prinsip tersebut dalam organisasi modern dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, inovatif, dan berorientasi pada hasil jangka panjang.

Manajemen organisasi memegang peranan penting dalam tata kelola riset di pemerintahan daerah guna mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Dalam era desentralisasi, pemerintah daerah dituntut untuk merancang kebijakan yang tidak hanya efektif, tetapi juga didasarkan pada data dan analisis ilmiah guna mengatasi permasalahan lokal secara lebih tepat sasaran.

Manajemen organisasi berperan dalam perencanaan strategis, koordinasi lintas sektor, pengelolaan sumber daya, serta pengendalian dan evaluasi hasil riset. Melalui perencanaan yang sistematis, pemerintah daerah dapat menentukan prioritas riset yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta mengalokasikan anggaran secara efisien. Selain itu, pengorganisasian yang baik memungkinkan kolaborasi antara akademisi, lembaga penelitian, dan instansi pemerintah untuk menghasilkan riset yang aplikatif.

Selanjutnya, kepemimpinan yang visioner dalam manajemen organisasi dapat mendorong inovasi serta membangun budaya penelitian yang berorientasi pada pemecahan masalah. Selain itu, pengendalian dan evaluasi

riset menjadi instrumen penting dalam memastikan kualitas, validitas, serta dampak penelitian terhadap kebijakan publik.

Sehubungan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, transparansi, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan riset, pemerintah daerah dapat meningkatkan efektivitas kebijakan, mempercepat pembangunan, serta memperkuat daya saing daerah berbasis ilmu pengetahuan dan inovasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi yang efektif dalam tata kelola riset tidak hanya mendukung efisiensi administratif, tetapi juga menjadi kunci dalam mewujudkan pembangunan daerah yang berbasis data dan berkelanjutan.

### **3. Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam memastikan efektivitas pengelolaan riset di pemerintahan daerah. Riset berfungsi sebagai sumber utama dalam perumusan kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*), serta sebagai alat untuk meningkatkan inovasi dan daya saing daerah. Namun, tanpa kepemimpinan yang kuat, riset dapat mengalami hambatan dalam hal koordinasi, implementasi, dan pemanfaatan hasil penelitian.

Kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan daerah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pengarah strategi, fasilitator kerja sama lintas sektor, dan pendorong inovasi. Teori kepemimpinan transformasional menekankan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun budaya penelitian yang kolaboratif dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan yang adaptif dan

visioner diperlukan untuk menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya koordinasi antara lembaga penelitian, serta resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi (Bass, 1985).

Efektivitas pengelolaan riset dalam pemerintahan daerah juga bergantung pada penerapan prinsip *good governance*, di mana kepemimpinan harus mendorong transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan dalam proses penelitian. Selain itu, pemimpin yang kompeten akan memastikan bahwa riset tidak hanya dihasilkan, tetapi juga diterapkan dalam kebijakan publik yang berdampak nyata bagi masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dalam organisasi pemerintahan daerah menjadi faktor kunci dalam membangun sistem riset yang berkelanjutan, relevan, dan mampu menjawab tantangan pembangunan daerah secara ilmiah dan strategis.

Kepemimpinan dalam pengelolaan riset di pemerintah daerah harus bersifat transformasional, berorientasi pada hasil, adaptif terhadap perubahan, serta mampu memberdayakan dan memotivasi tim riset. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat memastikan bahwa riset tidak hanya menjadi dokumen akademik, tetapi juga berkontribusi langsung dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti serta mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan.

James MacGregor Burns (1978) menekankan bahwa pemimpin transformasional harus menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin harus

mendorong budaya inovasi, membangun visi riset yang selaras dengan kebutuhan daerah, serta meningkatkan sinergi antara akademisi, birokrat, dan masyarakat.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengaruh karismatik pemimpin dalam membangun visi bersama. Dalam pengelolaan riset di pemerintahan daerah, pemimpin harus menentukan visi strategis yang menjadikan riset sebagai dasar pengambilan kebijakan publik (*evidence-based policy*). Selanjutnya, memotivasi tim riset dan birokrasi untuk berkolaborasi secara proaktif dalam menghasilkan penelitian yang berkualitas. Selain itu, membangun etos kerja inovatif, sehingga riset tidak hanya menjadi rutinitas administratif, tetapi benar-benar memiliki dampak signifikan bagi daerah.

Inovasi dalam riset sangat penting untuk menjawab berbagai tantangan pembangunan, seperti ketahanan ekonomi, tata kelola lingkungan, serta digitalisasi layanan publik. Pemimpin transformasional dapat mendorong inovasi melalui beberapa langkah. Pertama, fasilitasi kolaborasi antar-stakeholder, termasuk akademisi, sektor swasta, dan masyarakat. Kedua, penyediaan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk anggaran, tenaga ahli, maupun infrastruktur penelitian. Ketiga, penerapan manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge management*), di mana hasil riset terdokumentasi dan dapat digunakan secara berkelanjutan.

Pemerintahan daerah yang berbasis riset membutuhkan sinergi antara akademisi, birokrat, dan masyarakat agar penelitian dapat menghasilkan kebijakan yang tepat sasaran. Pemimpin transformasional harus menjembatani

komunikasi antara universitas dan pemerintah daerah untuk memastikan bahwa riset akademik relevan dengan kebutuhan lokal, mendorong partisipasi masyarakat dalam riset melalui pendekatan *citizen science* atau penelitian partisipatif, dan memastikan birokrasi lebih adaptif terhadap rekomendasi ilmiah, sehingga hasil riset tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi benar-benar diimplementasikan dalam kebijakan publik.

Kemudian John P. Kotter (1996), juga menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengelola perubahan dalam organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan birokrasi dan resistensi terhadap inovasi. Pemimpin harus menciptakan strategi perubahan yang mendorong kolaborasi antar-lembaga, meningkatkan investasi dalam riset, serta mempercepat penerapan hasil penelitian dalam kebijakan daerah.

Perubahan dalam organisasi sering menghadapi resistensi dari berbagai pihak, terutama dalam sistem birokrasi yang cenderung hierarkis dan prosedural. Perubahan dalam organisasi harus didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai, termasuk dalam pengelolaan riset di pemerintah daerah.

Salah satu tantangan terbesar dalam tata kelola riset adalah kesenjangan antara penelitian dan implementasi kebijakan. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan mekanisme transfer pengetahuan antara akademisi dan pembuat kebijakan, memastikan birokrasi lebih adaptif terhadap inovasi dengan mengurangi regulasi yang menghambat penerapan riset, dan mendorong pengambilan keputusan berbasis data untuk meningkatkan efektivitas kebijakan publik.

Manajemen perubahan sangat relevan dalam menciptakan ekosistem riset yang efektif di pemerintahan daerah. Pemimpin harus mampu mengatasi tantangan birokrasi dan resistensi terhadap inovasi dengan menerapkan strategi perubahan yang terstruktur, berbasis kolaborasi, serta didukung oleh investasi yang kuat dalam penelitian. Dengan kepemimpinan yang visioner dan adaptif, hasil riset dapat lebih cepat diintegrasikan dalam kebijakan publik, sehingga berkontribusi pada pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Tugas pemimpin dalam suatu birokrasi sangat urgen dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sebagaimana yang diamanahkan administrasi. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa efektivitas kepemimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat urgen yang diharapkan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam pencapaian tujuan birokrasi.

#### **4. *Good Governance* dalam Pemerintahan Daerah**

*Good governance* pada dasarnya suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

*Good governance* merupakan tata kelola pemerintahan yang baik yang telah didefinisikan oleh berbagai lembaga yang diakui oleh dunia. Salah satu lembaga tersebut yaitu *United Nations Development Program* (UNDP) dalam dokumen kebijakannya yang berjudul “*Governance for sustainable human*

*development*” (1997) mendefinisikan *good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antar negara, sektor swasta, dan *society* (Dwiyanto, 2005:82).

Sementara menurut Sedarmayanti (2003:5) terdapat tiga model tata pemerintahan yang baik, sebagai berikut :

- 1) *Political Governance* yang mengacu pada proses pembuatan keputusan untuk merumuskan kebijakan (*policy/strategy formulation*).
- 2) *Economic Governance* yang meliputi proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi terhadap *equity* (kekayaan), *proverty* (properti), serta *quality of life* (kualitas hidup).
- 3) *Administrative Governance* yang mengacu pada sistem implementasi kebijakan.

Ganie (2000:142) menjelaskan pengertian *good governance* sebagai “mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor Negara dan sektor non Negara dalam suatu usaha kolektif”.

Pada dasarnya *good governance* lebih berfokus pada pertumbuhan sektor publik yang bersinergis untuk mengelola sumber daya yang dimiliki suatu Negara dengan tata kelola pemerintahan yang baik secara efektif dan efisien untuk kepentingan masyarakat secara bertanggung jawab sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menghindari kepentingan diri sendiri seperti korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Menurut Kurniawan (2005:12), tujuan *good governance* adalah:

“Mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisiensi dan efektif dengan menjaga kesinergisan interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat”.

Maka dari itu tujuan *good governance* tercapai di suatu negara bila dilihat dari rakyatnya yang sejahtera dan makmur. Untuk

mengimplementasikan *good governance* bukanlah perkara yang mudah karena banyaknya kendala-kendala yang melanda suatu negara untuk bisa mewujudkan tata pemerintahan yang baik diantaranya penyimpangan seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dilakukan oleh orang internal sendiri yang membuat suatu permainan yang dibuat untuk menguntungkan dan mementingkan kepentingan mereka sendiri. Maka dari itu untuk tercapainya tujuan *good governance*, pemerintah maupun masyarakatnya sendiri harus bekerja sama untuk sadar dan menanamkan rasa peduli kepada Negara agar terwujudnya pemerintahan yang baik untuk selalu mematuhi peraturan atau standar yang telah ditetapkan.

Untuk terwujudnya tata pemerintahan yang baik maka diperlukan prinsip-prinsip *good governance* sebagai tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Menurut Lembaga Administrasi Negara (2003:7) prinsip-prinsip *good governance* adalah sebagai berikut :

- 1) Partisipasi masyarakat, yaitu masyarakat memiliki hak suara baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang sah dalam pengambilan keputusan.
- 2) Tegaknya supremasi hukum, yaitu kerangka hukum yang dimiliki oleh suatu Negara harus adil dan tidak ada diskriminasi, tegas serta disiplin sebagai pedoman suatu Negara mengatur jalannya pemerintahan yang baik.
- 3) Transparansi, dibangun untuk memberikan informasi secara bebas dan jelas. Seluruh proses yang terjadi di Pemerintahan harus dapat secara mudah diakses oleh masyarakat dan mudah dimengerti.
- 4) Peduli pada stakeholder, yaitu lembaga – lembaga harus melayani semua pihak yang berkepentingan sesuai standar yang berlaku.
- 5) Berorientasi pada konsensus, yaitu menjadi suatu jembatan untuk kepentingan-kepentingan atau bidang-bidang yang berbeda guna terbangunnya masa depan yang baik untuk sekelompok masyarakat terutama dalam kebijakan dan prosedur.
- 6) Kesetaraan, yaitu semua masyarakat berhak mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki dan mensejahterahkan diri mereka sendiri.

- 7) Efektivitas dan efisien, yaitu suatu proses pemerintahan harus mengelola sumber-sumber daya secara optimal untuk kepentingan masyarakat sesuai kebutuhan yang diperlukan.
- 8) Akuntabilitas, yaitu dapat terjadi di semua organisasi yaitu bentuk suatu pertanggungjawaban yang telah dilaksanakan oleh suatu organisasi. Pertanggungjawabannya yaitu bisa dalam bentuk laporan yang dibuat oleh pemerintah setiap tahunnya.
- 9) Visi strategis, yaitu prinsip ini diutamakan untuk para pemimpin dan masyarakat untuk memikirkan perspektif yang jauh ke depan untuk tata pemerintahan yang baik serta kepekaan untuk mewujudkannya.

## 5. *Capacity Building*

*Capacity building* atau penguatan kapasitas merupakan elemen krusial dalam tata kelola riset di pemerintah daerah. Riset yang kuat dan berbasis bukti sangat diperlukan untuk mendukung perumusan kebijakan yang efektif dan berbasis data, serta mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Namun, keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur, serta mekanisme koordinasi sering kali menjadi kendala utama dalam optimalisasi riset di tingkat daerah.

*Capacity building* dalam tata kelola riset mencakup beberapa aspek utama, di antaranya peningkatan kompetensi aparatur dalam metodologi penelitian, penguatan infrastruktur riset, serta perbaikan sistem koordinasi antara pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan lembaga penelitian. Dengan penguatan kapasitas secara berkelanjutan, pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mempercepat implementasi kebijakan berbasis bukti, serta memastikan bahwa riset yang dilakukan memiliki dampak nyata bagi pembangunan daerah.

Selain itu, *capacity building* juga berperan dalam meningkatkan efektivitas penggunaan dana penelitian, mendorong transparansi, serta memperkuat jejaring kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan.

Dengan demikian, investasi dalam pembangunan kapasitas riset bukan hanya meningkatkan kualitas tata kelola riset itu sendiri, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan daerah yang lebih inovatif, efisien, dan berkelanjutan.

Sensions (Haryono, dkk., 2012:39) yang memberikan definisi mengenai pembangunan kapasitas, yaitu:

*“Capacity building usually is understood to mean helping government, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. capacity building program often designed to strengthen participant’s abilities to evaluated their policy choices and implement decisions effectvelly, may include education and training, institutional and legal reforms as well as scientific, technological and financial assistance”* (Pembangunan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas dan individu –individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pembangunan kapasitas , dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, embaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, tegnologi, dan membantu perekonomian).

Kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus. *Capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu (Milen, 2004:12).

*Capacity building* pada dasarnya suatu proses atau kegiatan memperbaiki kemampuan seseorang, kelompok, organisasi atau sistem agar tercipta kinerja yang lebih baik dan tanggap terhadap perubahan lingkungan sehingga dapat mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan adanya tuntutan-tuntutan dari luar dan dalam sehingga organisasi perlu secara terus menerus

harus menentukan sikap yang kondusif untuk menghadapi tantangan yang menggetarkan eksistensinya. Dengan demikian, peningkatan kapasitas diarahkan untuk memperkokoh kemampuan adaptasinya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gross (Steers, 1984:55) mengungkapkan bahwa dalam melakukan pengembangan kapasitas individu, tingkatan kompetensi atau kapasitas individu yang harus dimiliki aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan yang meliputi: pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pekerjaan dan organisasi, konsep administrasi dan metode, dan pengetahuan diri.
- 2) Kemampuan yang meliputi: manajemen, pengambilan keputusan, komunikasi, perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan, bekerja dengan orang lain, penanganan konflik, pikiran intuitif, komunikasi, dan belajar.
- 3) Tujuan yang meliputi: orientasi tindakan, kepercayaan diri, tanggung jawab, serta norma dan etika.

*Capacity Building* (Pengembangan kapasitas) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- 2) Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal.
- 3) Dibangun dari potensi yang telah ada.
- 4) Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- 5) Mengurus masalah perubahan.
- 6) Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik (Gandara, 2008:16).

Berdasarkan indikator-indikator di atas, dapat dimaknai bahwa *capacity building* merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan berangkat dari pencapaian hasil semata. Misalnya, proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Capacity Building bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat bertahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus.

Sebagaimana dikemukakan oleh Grindle (1997, 6-22) bahwa:

*“Capacity building intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance. (pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah)”*.

Lebih lanjut Grindle (1997) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas memusatkan perhatian kepada tiga dimensi, yakni pengembangan sumberdaya pegawai, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

#### **a. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan fondasi utama dalam tata kelola riset yang efektif, terutama di tingkat daerah. Penguatan kapasitas SDM menjadi prioritas strategis untuk memastikan setiap tahap pengelolaan riset, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, dapat berjalan secara efisien dan

memberikan dampak nyata bagi pembangunan daerah. Dalam ekosistem riset, SDM yang kompeten dan berdaya saing tinggi berperan sebagai penggerak utama inovasi yang berorientasi pada pemecahan masalah lokal dan peningkatan daya saing regional.

Tata kelola riset di daerah sering menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya tenaga ahli, rendahnya literasi teknologi, dan keterbatasan pengetahuan dalam pengelolaan riset yang berbasis data. Penguatan SDM melalui pelatihan, pendidikan lanjut, dan pengembangan keterampilan teknis menjadi kunci untuk mengatasi tantangan ini. Selain itu, SDM yang terampil juga mampu membangun jejaring kolaborasi dengan berbagai pihak, baik di tingkat nasional maupun internasional, untuk memperkaya perspektif dan memperluas akses terhadap sumber daya penelitian.

Penguatan SDM dalam tata kelola riset juga penting untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berubah. Dengan SDM yang unggul, daerah dapat mengoptimalkan potensi lokal, mempercepat adopsi teknologi baru, dan meningkatkan efektivitas implementasi hasil riset untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, pengembangan SDM yang terencana dan berkesinambungan menjadi elemen esensial dalam memperkuat tata kelola riset di daerah. Investasi pada SDM tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat institusi dan mendorong terciptanya

ekosistem riset yang inovatif, responsif, dan berorientasi pada solusi. Dengan SDM yang kompeten, tata kelola riset di daerah dapat menjadi motor penggerak pembangunan berbasis pengetahuan yang inklusif dan berkelanjutan.

Grindle (1997) mengatakan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia adalah:

*“Initiatives to develop human resources generally seek the capacities of individuals to carry out the professional and technical responsibilities (inisiatif untuk mengembangkan SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dan menjalankan tanggungjawabnya secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknisnya).*

Pengembangan merupakan suatu proses bagaimana membuat seorang individu atau kelompok menjadi berkembang atau memiliki kekuatan, kemampuan dan memiliki kemandirian dalam mengelola suatu kebutuhan atau menghadapi permasalahan tertentu. Sumber daya manusia di setiap organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta memerlukan pengembangan demi menghadapi tuntutan-tuntutan tugas atau menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu teknologi.

Marwansyah (2010:9), membenarkan pernyataan dari Mondy dan Noe di atas yang mengatakan bahwa:

Pengembangan SDM adalah upaya yang terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen SDM yang mencakup bukan hanya sekedar pelatihan dan pengembangan saja. Akan tetapi, pengembangan

sumber daya manusia juga merupakan kegiatan perencanaan dan pengembangan karir individu serta penilaian kinerja.

Sementara itu, Sedarmayanti (2014:19), mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbicara tentang 3 hal, yaitu:

- 1) Pembelajaran organisasi dan individu.
- 2) Pengembangan manajemen, memberi peluang belajar dan pengembangan.
- 3) Manajemen karir merencanakan dan mengembangkan karir orang secara potensial.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya sebuah pembelajaran dalam organisasi, baik secara organisasional maupun secara pribadi. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga menyangkut perencanaan SDM kemudian melakukan pengembangan yang dianggap potensial.

Pengembangan itu dilakukan atas dasar peningkatan kualitas. Oleh karena itu, diperlukan proses dalam perjalanan pengembangan itu sendiri. Ada lima fase proses pengembangan sumber daya manusia yakni, analisis, usulan, pembentukan, implementasi, dan penilaian (Daft, 2011: 23).

Pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan SDM serta keragaman SDM yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM. Dalam menghadapi tantangan-tantangan yang akan dihadapi organisasi di masa yang akan datang, Unit Kepegawaian/Personalia/ SDM dapat memelihara para SDM yang efektif

dengan program pengembangan SDM. Pentingnya organisasi melakukan investasi peralatan kapital untuk tetap kompetitif dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, namun peralatan kapital tidak dapat beroperasi secara efisien bila para SDM-nya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang atau investasi dalam teknologi hanya memberikan keunggulan kompetitif terbatas, karena *machines don't make things, people do*.

Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan (*sustainable*) dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia, tidak dapat ditunda-tunda lagi. Semakin disadari bahwa ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas perekonomian kita adalah angkatan kerja yang tidak siap (*workforce illeguipped*) untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan.

Pengembangan sumber daya manusia sangat bermanfaat baik bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Manfaat pengembangan SDM bagi organisasi adalah:

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja

sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialistik.

- 2) Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh pihak manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang bersifat partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (Siagian, 2005).

Manfaat pengembangan pegawai bagi individual, dapat dikemukakan bahwa peran SDM pegawai (*human capital*) adalah sangat

strategik, dan akan lebih memfokuskan pada produktivitas perilaku pegawai yang secara langsung mengimplementasikan strategi organisasi atau perilaku pegawai yang strategik (*employee behavior strategically*). Strategi tersebut terdiri dari dua kategori, pertama, berupa perilaku inti (*core behavior*), yaitu alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi. Kedua, perilaku spesifik yang situasional (*situational specific behavior*) yang esensial sebagai key point dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku yang sangat fundamental bagi keberhasilan organisasi, dan dengan adanya sistem kompetensi ini, pegawai dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan.

#### **b. Penguatan Organisasi**

Organisasi yang kuat merupakan komponen krusial dalam tata kelola riset yang efektif di tingkat daerah. Sebagai entitas yang bertanggung jawab dalam mengelola, mengarahkan, dan mengimplementasikan kegiatan riset, penguatan organisasi menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa seluruh proses riset berjalan secara efisien, transparan, dan berkelanjutan. Organisasi yang tangguh tidak hanya mendukung koordinasi antaraktor dalam ekosistem riset, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal dan global.

Penguatan organisasi berperan penting dalam mengatasi tantangan ini dengan membangun struktur yang fleksibel, sistem kerja

yang efisien, serta mekanisme koordinasi yang mendukung kolaborasi lintas sektor. Dengan demikian, organisasi riset dapat menjadi lebih adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, organisasi yang kuat mampu menciptakan sistem tata kelola berbasis bukti, termasuk pengelolaan anggaran yang akuntabel, pemanfaatan teknologi informasi, dan penguatan sistem monitoring dan evaluasi. Hal ini memungkinkan hasil riset tidak hanya dihasilkan dengan kualitas tinggi tetapi juga dapat diimplementasikan secara optimal untuk mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Dimensi organisasi fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja dan tugas spesifik yang lebih mikrostruktur. Sementara jenis aktivitasnya meliputi sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial.

Sebagai salah satu bentuk kehidupan, organisasi terikat dalam suatu proses keberadaan, pertumbuhan dan perkembangan. Dalam pertumbuhannya itu, organisasi menghadapi tuntutan-tuntutan besar yang timbul sejalan dengan keberadaannya. Tuntutan-tuntutan tersebut dapat berupa tuntutan internal ataupun tuntutan eksternal. Tuntutan eksternal berasal dari perkembangan lingkungan yang semakin hari semakin pesat. Adapun tuntutan internal merupakan tuntutan yang berkembang dari dalam organisasi itu sendiri yakni suatu tuntutan perubahan yang timbul sebagai konsekuensi logis adanya desakan tuntutan dari luar. Semua

organisasi baik publik maupun privat harus senantiasa beradaptasi dengan lingkungannya untuk tetap mempertahankan eksistensinya. Semua organisasi baik itu publik maupun privat harus tetap mengembangkan kapasitasnya seiring dengan perubahan lingkungan yang tidak menentu.

### **c. Reformasi Kelembagaan**

Reformasi kelembagaan menjadi elemen strategis dalam menciptakan tata kelola riset yang efektif dan berkelanjutan di tingkat daerah. Kelembagaan yang kokoh bukan hanya tentang struktur organisasi, tetapi juga mencakup aturan, mekanisme kerja, budaya kolaborasi, dan kemampuan adaptasi terhadap tantangan lokal maupun global. Dalam konteks pembangunan daerah, kelembagaan riset yang kuat diperlukan untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset secara terintegrasi, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menghadapi era persaingan global yang semakin kompleks, tata kelola riset di daerah menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan sumber daya, rendahnya kapasitas teknis, dan lemahnya koordinasi antarpemangku kepentingan. Penguatan kelembagaan memungkinkan terwujudnya sinergi antara aktor-aktor utama, seperti pemerintah daerah, akademisi, industri, dan masyarakat, untuk menciptakan ekosistem riset yang produktif dan berorientasi pada inovasi.

Selain itu, kelembagaan yang kuat berperan dalam memastikan keberlanjutan program riset melalui perencanaan berbasis bukti,

pengelolaan dana yang akuntabel, serta perlindungan terhadap hasil riset. Dengan demikian, hasil-hasil riset dapat diimplementasikan secara optimal untuk menjawab permasalahan daerah, meningkatkan daya saing lokal, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

Oleh karena itu, penguatan kelembagaan dalam tata kelola riset di daerah tidak hanya penting untuk meningkatkan kapasitas internal institusi, tetapi juga untuk menciptakan kerangka kerja yang inklusif, inovatif, dan responsif. Hal ini menjadi landasan dalam mendorong riset sebagai pilar pembangunan berbasis pengetahuan, yang tidak hanya menjawab tantangan hari ini tetapi juga mempersiapkan daerah untuk menghadapi perubahan di masa depan.

Gelombang besar kebijakan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah pusat telah membawa implikasi besar dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Kebijakan simplifikasi atau penyederhanaan birokrasi guna peningkatan efisiensi dan efektifitas aparatur pemerintah menjadi energi utama yang digaungkan Pemerintah Pusat saat ini (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021).

Reformasi kelembagaan diperlukan dalam mengubah atau memperbaiki sistem yang ada agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan dan tuntutan zaman. Reformasi kelembagaan memiliki peran penting dalam rangka meningkatkan

eksistensi dan pelaksanaan tugas dari organisasi. Pentingnya reformasi kelembagaan ini menunjukkan perlunya komitmen dari para pemangku kepentingan, pemimpin pemerintahan, dan masyarakat secara keseluruhan untuk melakukan perubahan yang diperlukan agar lembaga-lembaga publik dapat berfungsi dengan lebih baik dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

Reformasi kelembagaan membantu lembaga-lembaga publik untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan politik. Dalam era yang terus berubah dengan cepat, lembaga yang tidak mampu beradaptasi dapat tertinggal dan tidak efektif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pengembangan organisasi memang memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat diatasi melalui solusi-solusi yang diberikan (Boedhi, 2000).

Sebagaimana diungkapkan Keban (1999) bahwa:

“Dasar pemikiran program pengembangan kemampuan pemerintah kabupaten/kota di Indonesia selama ini dapat diidentifikasi melalui dimensi-dimensi utama pengembangan organisasi. Pertama, dimensi kebijakan, meliputi perencanaan strategik dan analisis kebijakan publik. Kedua, dimensi desain organisasi, yaitu suatu upaya penyusunan struktur dan proses kelembagaan yang didasarkan pada rencana strategis dan kebijakan pembangunan serta kebutuhan pelayanan publik dengan mengutamakan prinsip-prinsip diferensiasi, formalisasi, dan disperse otoritas yang tepat. Ketiga, dimensi manajemen, yaitu suatu upaya pencapaian tujuan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik dengan mengimplementasikan keterampilan manajerial dan penerapan pola kepemimpinan yang efektif. Keempat, dimensi akuntabilitas, yaitu suatu upaya

memprioritaskan tanggung jawab terhadap masyarakat lokal atau customer di dalam proses penentuan rencana strategies, perumusan kebijakan, desain organisasi, dan manajemen berdasarkan legal dan political accountability. Kelima, dimensi moral dan etos kerja, yaitu suatu upaya menggunakan nilai-nilai dasar kemanusiaan”.

Konsep di atas menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas pemerintah daerah tidak hanya bertumpu pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek struktural, manajerial, akuntabilitas, serta etika birokrasi. Implementasi yang sinergis dari kelima dimensi ini menjadi kunci utama dalam mewujudkan pemerintahan daerah yang inovatif, responsif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Lebih lanjut Milen (2004) mengemukakan bahwa:

“Salah satu penguatan organisasi yaitu mengfokuskan proses dan struktur yang dapat memengaruhi bagaimana organisasi tersebut menetapkan tujuannya dalam menyusun dan menyusun pekerjaannya secara insentif. Struktur organisasi yang baik dan tepat dapat menjawab tantangan perubahan yang dihadapi oleh organisasi”.

Konsep di atas menegaskan bahwa keselarasan antara proses dan struktur organisasi menjadi faktor utama dalam memperkuat organisasi. Struktur yang tepat tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memastikan bahwa organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

Salah satu kebijakan yang termuat dalam gelombang reformasi birokrasi adalah kebijakan mengintegrasikan semua lembaga/instansi pemerintah yang menyelenggarakan fungsi penelitian, pengembangan, inovasi, dan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diorkestrasi langsung oleh Presiden. Demikian pula diharapkan adanya kebijakan yang mampu

merevitalisasi kerja-kerja ilmiah dalam mendukung basis ilmiah pembangunan nasional serta kebijakan yang menempatkan hasil kerja berbasis metode ilmiah sebagai pondasi lahirnya kebijakan Pemerintah.

Lahirnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 menjadi fakta hukum yang membawa perubahan pengaturan terkait eksistensi perangkat daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah bidang penelitian dan pengembangan. Perubahan ini harus dipahami sebagai sinyal hukum bagi pemerintah daerah untuk segera melakukan penyesuaian berdasarkan klausul norma hukum yang dimuat dalam Peraturan Presiden tersebut. Perubahan yang dimuat dalam Perpres tersebut harus segera ditanggapi dengan melakukan perubahan terhadap perangkat hukum khususnya yang mengatur tentang perangkat daerah pada organisasi perangkat daerah di pemerintah daerah. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menjamin kepastian hukum dan kebermanfaatan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Perubahan yang dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 ini memberi validitas yuridis dalam perubahan regulasi yang mengatur pembentukan perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah bidang penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan, serta invensi dan inovasi di daerah. Perubahan klausul peraturan perundang-undangan yang mengatur perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah bidang penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan, serta

invensi dan inovasi di daerah ini merupakan dasar berpijak dalam memahami bahwa terdapat permasalahan yuridis yang dikandung pada regulasi yang mengatur Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar.

Dimensi ini fokus pada institusi dan sistem secara makrostruktur. Sementara jenis aktivitasnya meliputi main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, dan reformasi konstitusional.

#### **6. Model *Capacity Building* Tata Kelola Riset dalam Pemerintah Daerah**

*Capacity building* dalam tata kelola riset di pemerintah daerah merupakan suatu pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas kebijakan berbasis bukti. Dalam konteks desentralisasi, pemerintah daerah memiliki peran penting dalam merumuskan kebijakan pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Namun, keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur riset, serta mekanisme koordinasi sering kali menjadi kendala utama dalam optimalisasi riset sebagai dasar pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan model *capacity building* yang komprehensif untuk memperkuat tata kelola riset di tingkat daerah.

Model *capacity building* dalam tata kelola riset mengacu pada serangkaian upaya sistematis yang mencakup peningkatan kompetensi aparatur, penguatan kelembagaan, optimalisasi mekanisme pendanaan, serta perbaikan sistem koordinasi antara pemerintah daerah, akademisi, dan lembaga riset. Model ini bertujuan untuk membangun ekosistem riset yang kolaboratif

dan berkelanjutan, sehingga hasil penelitian dapat lebih efektif diintegrasikan dalam perumusan kebijakan publik.

Pendekatan dalam *capacity building* ini juga harus mempertimbangkan aspek kebijakan, desain organisasi, manajemen, akuntabilitas, serta etos kerja dalam birokrasi pemerintahan. Dengan memperkuat lima dimensi utama tersebut, pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas riset yang dilakukan, memastikan akuntabilitas dalam penggunaannya, serta mendorong inovasi berbasis data dalam pengambilan kebijakan.

Pengembangan model *capacity building* yang tepat akan memberikan manfaat jangka panjang dalam tata kelola riset, baik dari segi peningkatan kapasitas individu maupun institusional. Dengan adanya sistem yang terstruktur dan berorientasi pada keberlanjutan, pemerintah daerah dapat lebih responsif terhadap tantangan pembangunan, mempercepat inovasi kebijakan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas program pembangunan berbasis riset.

Morrison (2001:1) menyatakan bahwa:

*“Capacity building can best be seen as a process to induce, or set in motion, multi-level change in individuals, groups, organisations and systems. Ideally, capacity building seeks to strengthen the self-adaptive capabilities of people and organisations, in order that they can respond to a changing environment, on an on-going basis. Capacity building is a process and not a product. In particular, capacity building is a multi-level learning process, which links ideas to action. Capacity building, in this view, can be defined as actionable learning”* (Pengembangan kapasitas dapat dilihat sebagai suatu proses untuk mendorong, atau menggerakkan, perubahan multi-level pada individu, kelompok, organisasi, dan sistem. Idealnya, pengembangan kapasitas berupaya untuk memperkuat kemampuan adaptasi diri orang

dan organisasi, agar mereka dapat menanggapi lingkungan yang berubah, secara berkelanjutan. Pengembangan kapasitas adalah suatu proses dan bukan suatu produk. Secara khusus, pengembangan kapasitas adalah suatu proses pembelajaran multi-level, yang menghubungkan ide dengan tindakan. Dalam pandangan ini, pengembangan kapasitas dapat didefinisikan sebagai pembelajaran yang dapat ditindaklanjuti”.

Morrison berusaha mendefinisikan *capacity building* atau pengembangan kapasitas sebagai *Actionable Learning*. Sebuah proses yang menyebabkan atau menggerakkan perubahan multi-tingkatan pada individu, grup, organisasi dan sistem. Idealnya, pengembangan kapasitas berupaya memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi, dengan tujuan agar mereka dapat merespon perubahan lingkungan di atas situasi yang tengah berlangsung.

Adapun tahapan atau fase pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Gandara (2008:18) sebagai berikut:

- 1) Fase Persiapan. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja, yaitu:
  - a) Identifikasi kebutuhan untuk pengembangan kapasitas, langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu mengenali alasan-alasan dan kebutuhan nyata untuk mengembangkan kapasitas.
  - b) Menentukan tujuan-tujuan. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu melakukan konsultasi dengan stakeholder utama untuk mengidentifikasi isu utama pengembangan kapasitas.
  - c) Memberikan tanggung jawab. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menetapkan penanggungjawab kegiatan pengembangan kapasitas, misal membentuk tim teknis atau satuan kerjad.
  - d) Merancang proses pengembangan kapasitas. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menentukan metodologi pemetaan sesuai permasalahan yang muncul dan membuat penjadwalan kegiatan tentang proses pemetaan dan tahapan perumusan berikutnya tentang rencana tindak pengembangan kapasitas.
  - e) Pengalokasian sumber daya. Kegiatan utamanya adalah mengidentifikasi pendanaan kegiatan proses pengembangan kapasitas dan mengalokasikan sumber daya dengan membuat formulasi kebutuhan sumber daya sesuai anggaran yang dibutuhkan dan dapat disetujui oleh pihak berwenang.

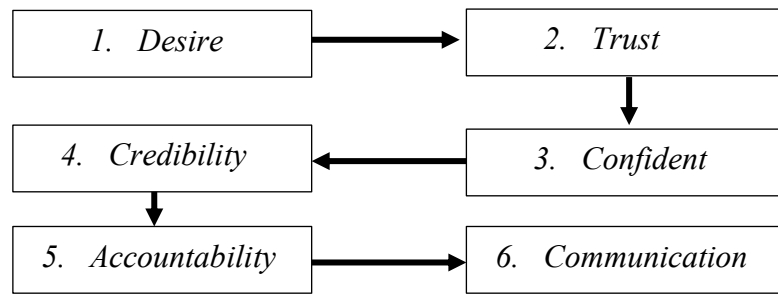
- 2) Fase Analisis. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja, yaitu:
  - a) Mengidentifikasi permasalahan dalam hal ini kegiatan utamanya berupamelakukan pemeriksaan terhadap masalah untuk menyelidiki lebih lanjut.
  - b) Analisis terhadap proses dalam hal ini kegiatan utamanya berupamenghubungkan permasalahan untuk pemetaan kapasitas dengan proseskinerja sistem, organisasi dan individu.
  - c) Analisis organisasi dalam hal ini kegiatan utamanya berupa memilihorganisasi untuk diselidiki legih dalam (pemetaan organisasional).
  - d) Memetakan gap dalam kapasitas dalam hal ini kegiatan utamanya adalahberupa memetakan jurang pemisah antara kapasitas ideal dengankenyataannya.
  - e) Menyimpulkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan kapasitas yang mendesak dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa menyimpulkan temuan-temuan dan mengumpulkan usulan-usulan untuk rencana tindak pengembangan kapasitas.
- 3) Fase Perencanaan. Pada fase ini terdapat 3 langkah kerja, yaitu:
  - a) Perencanaan tahunan, kegiatan utamanya adalah merumuskan draf rencanatindak pengembangan kapasitas.
  - b) Membuat rencana jangka menengah, kegiatan utamanya berupa pertemuan-pertemuan konsultatif.
  - c) Menyusun skala prioritas, kegiatan utamanya berupa menetapkan skalaprioritas pengembangan kapasitas dan tahapan-tahapan implementasinya.
- 4) Fase Implementasi. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja, yaitu:
  - a) Pemrograman, kegitan utamanya berupa mengalokasikan sumber daya yangdimiliki saat ini.
  - b) Perencanaan proyek pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupamerumuskan kebijakan implementasi pengembangan kapasitas.
  - c) Penyeleksian penyedia jasa layanan pengembangan kapasitas, kegiatanutamanya berupa mengidentifikasi layanan dan produk luar terkaitkebutuhan implementasi pengembangan kapasitas yang akan dikerjakan.
  - d) Implementasi proyek, kegiatan utamanya berupa implementasi programtahunan pengembangan kapasitas sesuai sumber daya yang ada dan jadwalyang tersedia.
  - e) Monitoring proses, kegiatan utamanya berupa melakukan monitoringterhadap aktifitas-aktifitas pengembangan kapasitas.
- 5) Fase Evaluasi. Pada fase ini terdapat 2 langkah kerja, yaitu:
  - a) Evaluasi dampak, kegiatan utamanya berupa mengevaluasi pencapaianpengembangan kapasitas, seperti peningkatan kinerja.
  - b) Merencanakan ulang rencana tindak pengembangan kapasitas, kegiatanutamanya adalah melakukan analisa terhadap temuan

*monitoring* proses dan evaluasi dampak dalam konteks kebutuhan perencanaan ulang pengembangan kapasitas.

Penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah menurut Faozan, 2010 (Parjaman, dkk, 2019) dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang-orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah berkaitan dengan *individual capability development*, *organizational capacity building*, dan *institutional capacity building*. Pengertian penguatan kapasitas tersebut memberikan gambaran bahwa terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar penguatan kapasitas dapat membuahkan hasil nyata, bermanfaat, dan berdampak positif.

Penguatan kapasitas kelembagaan titik beratnya ada pada penguatan orangnya dalam semua aspek. Memang sangat logis bila dalam upaya membangun kapasitas kelembagaan dimulai dari individu sumber daya manusianya. Hal demikian dikarenakan hanya sumber daya manusia yang bisa menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi. Individu kepemimpinan dalam organisasi bisa membuat kebijakan, model yang unggul sehingga organisasinya berdaya saing tinggi.

Ahli lain, Khan (Rokhman, 2003) mengungkapkan bahwa cara penguatan kapasitas aparatur dilakukan melalui model pemberdayaan. Menurut Khan, terdapat enam langkah dalam model pemberdayaan tersebut, yakni *desire*, *trust*, *confident*, *credibility*, *accountability*, dan *communication*.



Gambar 2.1 Model Penguatan Kapasitas (Khan, dalam Rokhman Jr, 2003:125)

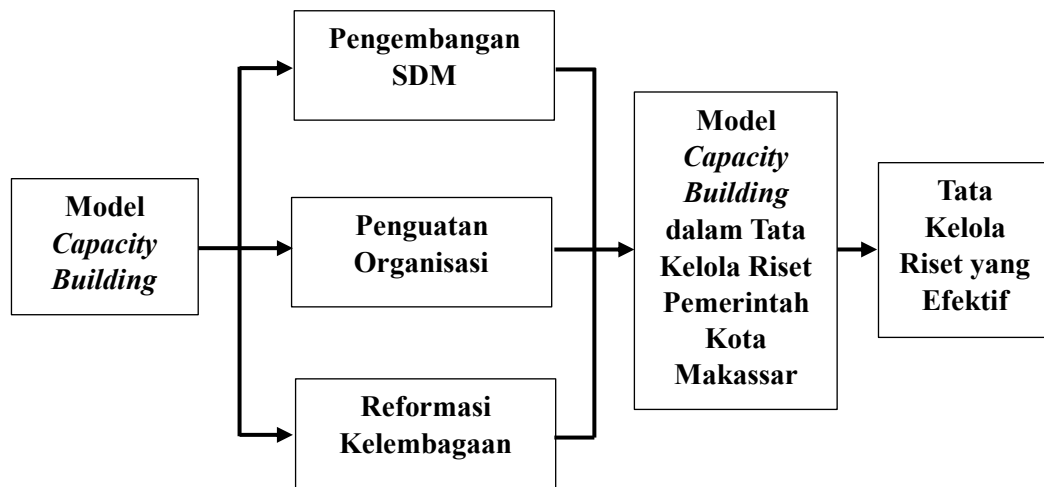
- 1) *Desire*  
Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan dari pimpinan untuk mendelegasikan dan melibatkan pegawai, antara lain:
  - a) Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang;
  - b) Memperkecil directive personality dan memperluas keterlibatan pegawai;
  - c) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja;
  - d) Menggambarkan keahlian Tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (*self control*)
- 2) *Trust*  
Tahap kedua, setelah adanya keinginan (*desire*) dari pimpinan untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara pimpinan dan pegawai. Adanya saling percaya diantara sesama pegawai akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Termasuk dalam trust ini antara lain:
  - a) Memberi kesempatan pada pegawai untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan;
  - b) Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi pegawai dalam menyelesaikan kerja;
  - c) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja;
  - d) Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh pegawai;
  - e) Menyediakan akses informasi yang cukup.
- 3) *Confident*  
Kepercayaan diri adalah aspek penting dalam pemberdayaan aparatur. Pegawai yang memiliki confidence akan lebih berani mengambil keputusan, menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, serta menghadapi tantangan dengan solusi yang kreatif. Kepercayaan diri ini dapat ditingkatkan melalui:

- a) Pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial;
  - b) Pemberian kesempatan untuk belajar dari pengalaman dan kesalahan tanpa takut disalahkan;
  - c) Dukungan dari pimpinan dalam mengembangkan potensi individu.
- 4) *Credibility*  
Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal yang termasuk credibility, antara lain:
- a) Memandang pegawai sebagai partner strategis;
  - b) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan;
  - c) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi;
  - d) Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
- 5) *Accountability*  
Tahap proses penguatan selanjutnya adalah pertanggungjawaban pegawai pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard an tujuan tentang penilaian terhadap kinerja pegawai. Tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan termasuk dalam akuntabilitas antara lain:
- a) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja pegawai;
  - b) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas;
  - c) Melibatkan pegawai dalam penentuan standard an ukuran;
  - d) Memberikan saran dan bantuan kepada pegawai dalam menyelesaikan beban kerjanya;
  - e) Menyediakan periode dan waktu pemberian umpan balik.
- 6) *Communication*  
Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dengan pimpinan. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pegawai. Termasuk dalam komunikasi ini antara laian:
- a) Menetapkan kebijakan open door communication;
  - b) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka;
  - c) Menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

## **B. Kerangka Konseptual**

Pengelolaan riset yang efektif oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar berperan penting dalam mendukung pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Melalui riset yang terarah dan sistematis, Wali Kota Makassar dapat memperoleh data dan analisis yang mendalam untuk memahami permasalahan secara komprehensif, merumuskan solusi yang tepat, serta meminimalkan risiko dalam implementasi kebijakan. Selain itu, riset yang dikelola dengan baik memperkuat akuntabilitas dan transparansi proses pengambilan keputusan, sekaligus mendorong inovasi kebijakan yang adaptif terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan lingkungan. Oleh karena itu, sangat penting bagi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar untuk meningkatkan kapasitasnya dalam mengelola riset sehingga lebih efektif.

*Capacity building* (peningkatan kapasitas) Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar dalam tata kelola riset memegang peran krusial dalam mendukung pembangunan berbasis pengetahuan dan inovasi sehingga Wali Kota Makassar dapat merumuskan kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Grindle mengungkapkan bahwa peningkatan kapasitas dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Melalui penelitian ini, akan menghasilkan model *capacity building* efektif dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.



Sumber: Grindle (1997)

Gambar 2.2 Bagan Kerangka Pikir Penelitian

### C. Fokus dan Deskripsi Fokus

Fokus penelitian ini adalah *capacity building* (penguatan kapasitas) dalam rangka mengelola riset pada Balitbangda Kota Makassar. Fokus penelitian ini akan mengungkapkan tentang substansi dari data yang dikumpulkan dan dalam pelaksanaannya dapat dikembangkan sesuai dengan keadaan lokasi. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang ingin dicapai, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Capacity building* adalah penguatan kapasitas Balitbangda Kota Makassar dalam rangka pengelolaan riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar.
2. Tata kelola riset adalah upaya dan strategi Pemerintah Kota Makassar melalui Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar dalam mengelola riset sehingga pengambilan kebijakan dilakukan dengan berbasis bukti.

3. Pengembangan sumber daya manusia adalah mengembangkan kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola riset di Balitbangda Kota Makassar. Indikatornya adalah pelatihan, gaji, kondisi kerja, dan perekrutan.
4. Penguatan organisasi adalah peningkatan kemampuan organisasi dalam hal ini Balitbangda Kota Makassar agar pengelolaan riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Indikatornya adalah sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial.
5. Reformasi kelembagaan adalah penataan perangkat daerah untuk memperkuat dan mengembangkan aspek kelembagaan terkait pengelola riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Indikatornya adalah rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, dan reformasi konstitusional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Prosedur Penelitian**

##### **1. Metode Pengumpulan Data**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologis. Penelitian fenomenologis adalah desain penyelidikan yang berasal dari filsafat dan psikologi di mana peneliti menggambarkan pengalaman hidup individu tentang fenomena seperti yang dijelaskan oleh peserta. Uraian ini berujung pada intisari pengalaman beberapa individu yang semuanya pernah mengalami fenomena tersebut. Rancangan ini memiliki landasan filosofis yang kuat dan biasanya melibatkan pelaksanaan wawancara (Giorgi, 2009; Moustakas, 1994).

##### **2. Tahapan Penelitian**

Adapun beberapa tahapan yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Tahap persiapan penelitian, yaitu penyusunan instrumen penelitian yang dijadikan dasar untuk melakukan wawancara mendalam terhadap informan penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan pemilihan *grand theory* sebagai kerangka pikir. Dalam penelitian ini menggunakan teori *capacity building* oleh Grindle dengan tiga aspek, yaitu pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

- 2) Tahap pengumpulan data, yaitu pengumpulan data di lapangan dalam rangka mendapatkan hasil penelitian yang valid terkait fokus penelitian, yaitu *model capacity building* dalam tata kelola riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar.
- 3) Tahap pengolahan data dan analisis data penelitian, yaitu data hasil penelitian diolah dengan cara reduksi data, penyajian data, verifikasi data, dan penarikan kesimpulan.
- 4) Tahap penyusunan hasil penelitian, yaitu data hasil penelitian yang telah diolah kemudian disusun sesuai dengan analisis data penelitian yang digunakan.

### **3. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama 2 bulan, yakni pada bulan April sampai Mei 2025. Penelitian ini dilaksanakan di lingkup Pemerintah Kota Makassar.

### **4. Produk yang Dihasilkan**

Hasil penelitian yang tersusun selanjutnya akan disusun menjadi *policy brief* sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Wali Kota Makassar dan Kepala Badan Penelihan dan Pengembangan Daerah Kota Makassar dalam hal model *capacity building* dalam tata kelola riset pemerintah Kota Makassar.

## **B. Sumber Data**

### **1. Data Primer**

Data primer adalah data empiris yaitu data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara, kegiatan observasi, dan telaah dokumen. Pemilihan informan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive sampling* (sengaja). Peneliti memilih informan yang dianggap representatif untuk memberikan data yang valid terkait model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar. Adapun informan yang dimaksud adalah Kepala Balitbangda Kota Makassar, Kepala Bidang Di Balitbangda Kota Makassar, Fungsional Peneliti Balitbangda Kota Makassar, dan Peneliti Mitra Balitbangda Kota Makassar

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari bahan pengkajian bahan pustaka berupa buku-buku, peraturan perundang-undangan dan dokumen-dokumen terkait kegiatan yang berkaitan dengan model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh informasi yang valid terkait permasalahan penelitian, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

### **1. Wawancara**

Peneliti melakukan wawancara mendalam kepada informan untuk menggali informasi berdasarkan fokus penelitian terkait model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

## **2. Observasi**

Peneliti melakukan observasi langsung di lapangan untuk mengamati secara langsung terkait hal-hal yang berkaitan dengan model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

## **3. Telaah Dokumen**

Peneliti mempelajari buku-buku atau literatur yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, berupa dokumen dan laporan kegiatan terkait model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

### **D. Instrumen Penelitian**

Untuk memperoleh informasi yang jelas dan valid terkait permasalahan penelitian, maka instrumen pengumpulan data yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

#### **1. Pedoman Wawancara**

Peneliti menyusun pedoman wawancara sebelum melakukan wawancara terhadap informan penelitian. Hal ini bertujuan untuk menggali informasi yang sedalam-dalamnya terkait fokus penelitian, yaitu model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

#### **2. Pedoman Observasi**

Untuk memperoleh data yang akurat tentang hal-hal yang diteliti serta untuk mengetahui relevansi antara jawaban informan dengan kenyataan yang ada. Peneliti akan menggunakan kamera dan alat perekam suara sebagai salah satu instrumen yang digunakan dalam kegiatan observasi terhadap objek penelitian yang sedang berlangsung.

### **3. Pedomaan Telaah Dokumen**

Untuk memudahkan dalam penelaahan dokumen, maka peneliti akan menyusun pedoman telaah dokumen yang disusun berdasarkan variabel, sub variabel, dan indikator-indikator yang berhubungan fokus penelitian, yaitu model *capacity building* dalam tata kelola riset Pemerintah Kota Makassar.

#### **E. Teknik Analisis Data**

Untuk mendeskripsikan lebih mendalam dari data yang telah diperoleh secara sistematis untuk menentukan bagian, hubungan antara bagian dan hubungannya dengan keseluruhan. Data yang terkumpul dianalisis untuk mendapatkan kategori tematik yang dapat menjawab permasalahan penelitian.

Menurut Miles & Huberman (1992:16), langkah analisis data hasil penelitian adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

##### **1. Reduksi Data**

Data kasar yang diperoleh dari lapangan yang masih belum dipisahkan seperti data wawancara yang dicatat dan pengamatan melalui catatan-catatan dibaca berulang-ulang dan mendapatkan makna dari hasil penelitian pengamatan kemudian data dari dokumentasi dipadukan dengan data hasil wawancara dan hasil pengamatan. Selanjutnya dilakukan pengklasifikasian data, memberikan kode sesuai kategori fokus penelitian masing-masing sehingga sistem catatan hasil analisis akan lebih akurat.

##### **2. Penyajian Data**

Setelah data direduksi maka selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian

singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan bentuk teks naratif dan kumpulan kalimat ini diperoleh dari bentuk catatan di lapangan berdasarkan hasil wawancara dengan dokumen informan, observasi pada kegiatan yang diteliti.

### **3. Pengambilan Kesimpulan atau Verifikasi**

Tahap ini dilakukan interpretasi, penetapan makna dari data tersaji. Analisis data dilakukan sejak awal sampai akhir, kesimpulan penelitian ini mengalir mulai dari simpulan awal yang belum jelas, kemudian masih bersifat sementara dan akan dirubah jika tidak didapatkan bukti valid dan konsisten.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

Uraian gambaran umum daerah memiliki peran penting dalam berbagai bidang, terutama dalam konteks perencanaan, penelitian, dan pengambilan kebijakan. Gambaran umum daerah merupakan alat penting dalam mendukung pembangunan berbasis data, efisiensi pengelolaan sumber daya, dan keberlanjutan ekosistem daerah tersebut. Gambaran umum daerah berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan berbasis data untuk mendukung perencanaan pembangunan yang terintegrasi.

#### **A. Kondisi Geografis**

Luas wilayah Kota Makassar tercatat 175,77 Km<sup>2</sup>. Adapun batas-batasnya adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Selat Makassar dan Kabupaten Maros
- Sebelah Selatan : Kabupaten Gowa dan Kabupaten Takalar
- Sebelah Barat : Selat Makassar
- Sebelah Timur : Kabupaten Maros

(UU No. 134 Tahun 2024).

Kota Makassar yang meliputi 15 kecamatan dan 153 kelurahan. Kecamatan terluas di Kota Makassar adalah Kecamatan Biringkanaya dengan luas 48,22 Km<sup>2</sup> atau mencakup 27,43% dari luas Kota Makassar secara keseluruhan. Sedangkan, kecamatan dengan luas terkecil adalah Kecamatan Kepulauan Sangkarrang dengan luas 1,54 Km<sup>2</sup> atau hanya sebesar 0,88% dari luas Kota Makassar. Adapun rincian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Luas Wilayah dan Persentase Terhadap Luas Wilayah  
di Kota Makassar**

No	Kecamatan	Jumlah Kelurahan	Luas (Km <sup>2</sup> )	Persentase (%)
1	Mariso	9	1,82	1,04
2	Mamajang	13	2,25	1,28
3	Tamalate	11	20,21	11,50
4	Rappocini	11	9,23	5,25
5	Makassar	14	2,52	1,43
6	Ujung Pandang	10	2,63	1,50
7	Wajo	8	1,99	1,13
8	Bontoala	12	2,10	1,19
9	Ujung Tanah	9	4,40	2,50
10	Kepulauan Sangkarrang	3	1,54	0,88
11	Tallo	15	5,83	3,32
12	Panakkukang	11	17,05	9,70
13	Manggala	8	24,14	13,73
14	Biringkanaya	11	48,22	27,43
15	Tamalanrea	8	31,84	18,12
<b>Total</b>		<b>153</b>	<b>175,77</b>	<b>100,00</b>

*Sumber: Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024, 2025*

**B. Kondisi Demografis**

Penduduk Kota Makassar tahun 2023 tercatat sebanyak 1.474.393 jiwa yang terdiri atas 732.391 jiwa laki-laki dan 742.002 jiwa perempuan. Dengan demikian, maka rasio jenis kelamin sebesar 98,70% (Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024).

Penduduk Usia Kerja (PUK) didefinisikan sebagai penduduk yang berumur 15 Tahun keatas. PUK terdiri dari angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Kota Makassar adalah sebesar 58,72%, sementara Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) nya adalah sebesar 10,60%. Sebanyak 31,67% PUK berpendidikan SMA. Jika dilihat menurut jam kerja seluruhnya, 80,89% PUK bekerja selama 35 jam atau lebih, sedangkan

menurut status pekerjaannya, 58.35% bekerja sebagai buruh/karyawan/pegawai (Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024).

**Tabel 4.2**

**Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan di Kota Makassar**

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun 2022-2023
1	Mariso	58.730	-1,30
2	Mamajang	58.293	1,31
3	Tamalate	188.432	0,32
4	Rappocini	150.613	-0,17
5	Makassar	82.237	-2,12
6	Ujung Pandang	24.851	-2,60
7	Wajo	29.503	-5,03
8	Bontoala	55.201	-3,80
9	Ujung Tanah	36.745	-0,55
10	Kepulauan Sangkarrang	14.981	0,90
11	Tallo	148.055	-0,90
12	Panakkukang	144.204	-0,13
13	Manggala	160.466	1,50
14	Biringkanaya	215.820	0,79
15	Tamalanrea	106.262	0,77
<b>Total</b>		<b>1.474.393</b>	<b>-0,29</b>

*Sumber: Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024, 2025.*

Penduduk Kota Makassar Tahun 2023 tercatat sebanyak 1.474.393 jiwa. Angka tersebut meningkat sebesar -0,29 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2022). Laju pertumbuhan penduduk per tahun adalah angka yang menunjukkan rata-rata tingkat pertambahan penduduk per tahun dalam jangka waktu tertentu. Angka ini dinyatakan sebagai persentase dari penduduk dasar. Metode penghitungan laju pertumbuhan penduduk yang digunakan oleh BPS adalah metode geometrik.

**C. Kondisi Pemerintahan**

Secara administrasi, Kota Makassar terbentuk tanggal 4 Juli 1959 menurut Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di

Sulawesi yang saat ini telah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 134 Tahun 2024 tentang Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan dengan pusat pemerintahan berada di Kecamatan Ujung Pandang.

#### **D. Kondisi Kelembagaan**

Kondisi kelembagaan yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembangunan berkelanjutan, baik dalam konteks ekonomi, sosial, maupun politik. Oleh karena itu, evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap kelembagaan menjadi langkah strategis untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih luas.

Pemahaman kondisi kelembagaan penting untuk menilai sejauh mana suatu negara atau organisasi mampu mencapai tujuan pembangunan, reformasi birokrasi, dan peningkatan kualitas pelayanan. Dengan memperkuat kelembagaan, diharapkan akan tercipta iklim sosial yang kondusif dan mampu menjawab berbagai tantangan pembangunan.

**Tabel 4.3**

#### **Daftar Perangkat Daerah di Lingkup Pemerintah Kota Makassar**

<b>No</b>	<b>Nama Perangkat Daerah</b>	<b>Tipe</b>
1	Sekretariat Daerah	A
2	Sekretariat DPRD	A
3	Inspektorat Daerah	A
4	Dinas Pendidikan	A
5	Dinas Kesehatan	A
6	Dinas Pekerjaan Umum	A
7	Dinas Penataan Ruang	A
8	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	A
9	Satuan Polisi Pamong Praja	A
10	Dinas Pemadam Kebakaran	A
11	Dinas Sosial	A
12	Dinas Ketenagakerjaan	A
13	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	A
14	Dinas Ketahanan Pangan	A

No	Nama Peangkat Daerah	Tipe
15	Dinas Lingkungan Hidup	A
16	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	A
17	Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	A
18	Dinas Perhubungan	A
19	Dinas Komunikasi dan Informatika	A
20	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	A
21	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	A
22	Dinas Pemuda dan Olahraga	A
23	Dinas Kebudayaan	A
24	Dinas Perikanan dan Pertanian	A
25	Dinas Pariwisata	A
26	Dinas Perdagangan dan Perindustrian	A
27	Dinas Perpustakaan	B
28	Dinas Kearsipan	C
29	Dinas Pertanahan	C
30	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	A
31	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	A
32	Badan Pendapatan Daerah	A
33	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberr Daya Manusia	A
34	Badan Riset dan Inovasi Daerah	B
35	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	-
36	Rumah Sakit Umum Daerah Daya	-
37	Kecamatan Biringkanaya	A
38	Kecamatan Tamalanrea	A
39	Kecamatan Bontoala	A
40	Kecamatan Mariso	A
41	Kecamatan Mamajang	A
42	Kecamatan Makassar	A
43	Kecamatan Manggala	A
44	Kecamatan Rappocini	A
45	Kecamatan Tamalate	A
46	Kecamatan Tallo	A
47	Kecamatan Ujung Pandang	A
48	Kecamatan Panakkukang	A
49	Kecamatan Wajo	A
50	Kecamatan Ujung Tanah	A
51	Kecamatan Kepulauan Sangkarrang	-

Sumber: Perda Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2023, 2025.

### E. Kondisi Pegawai

Menjaga kondisi pegawai yang baik adalah investasi penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Pegawai yang merasa dihargai, didukung,

dan memiliki kesejahteraan yang terjaga akan lebih berkomitmen pada organisasi, mengurangi *turnover*, dan berkontribusi lebih besar dalam mencapai visi organisasi.

Pegawai adalah aset utama dalam sebuah organisasi yang memainkan peran vital dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan strategis. Sebagai pelaksana dari berbagai fungsi dan proses operasional, pegawai berkontribusi langsung pada produktivitas dan kualitas layanan atau produk yang dihasilkan. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada strategi atau teknologi yang dimiliki, tetapi juga pada sumber daya manusianya yang kompeten, termotivasi, dan berkomitmen.

**Tabel 4.4**

**Jumlah Pegawai di Lingkup Pemerintah Kota Makassar**

No	Jenis Kelamin	PNS	PPPK	Jumlah
1	Pria	3.423	4.345	13.874
2	Perempuan	6.632		
<b>Total</b>		<b>10.055</b>	<b>4.345</b>	<b>13.874</b>

*Sumber: Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024, 2025.*

**Tabel 4.5**

**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Lingkup Pemerintah Kota Makassar**

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Perempuan	
1	Doktor (S3)	20	10	30
2	Magister (S2)	629	872	1.501
3	Sarjana (S1)	1.893	4.564	6.457
4	Diploma IV (DIV)	111	151	262
5	Diploma III (DIII)	71	564	635
6	Diploma II	26	90	116
7	Diploma I	4	15	19
8	SMA Sederajat	514	360	874
9	SMP	99	5	104
10	SD	56	1	57
<b>Total</b>		<b>3.423</b>	<b>6.632</b>	<b>10.055</b>

*Sumber: Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024, 2025.*

**Tabel 4.6**

**Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Golongan  
di Lingkup Pemerintah Kota Makassar**

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Perempuan	
<b>Golongan IV</b>		<b>945</b>	<b>2.373</b>	<b>3.318</b>
1	IVa (Pembina/Administrator)	412	824	1.236
2	IVb (Pembina Tk. I)	439	1.360	1.799
3	IVc (Pembina Utama Muda)	86	178	264
4	IVd (Pembina Utama Madya)	5	9	14
5	IVe (Pembina Utama)	3	2	5
<b>Golongan III</b>		<b>1.903</b>	<b>3.854</b>	<b>5.757</b>
1	IIIa (Penata Muda)	481	779	1.260
2	IIIb (Penata Muda Tk. I)	418	714	1.132
3	IIIc (Penata)	377	918	1.295
4	IIId (Penata Tk. I)	627	1.443	2.070
<b>Golongan II</b>		<b>472</b>	<b>403</b>	<b>875</b>
1	IIa (Pengatur Muda)	47	10	57
2	IIb (Pengatur Muda Tk. I)	95	37	132
3	IIc (Pengatur)	99	201	300
4	IIId (Pengatur Tk. I)	231	155	386
<b>Golongan I</b>		<b>103</b>	<b>2</b>	<b>105</b>
1	Ia (Juru Muda)	1	-	1
2	Ib (Juru Muda Tk. I)	1	-	1
3	Ic (Juru)	24	-	24
4	Id (Juru Tk. I)	77	2	79
<b>Total</b>		<b>3.423</b>	<b>6.632</b>	<b>10.055</b>

Sumber: Kota Makassar dalam Angka Tahun 2024, 2025.

**Tabel 4.7**

**Jumlah Pegawai  
Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

No	Tingkat Pendidikan	ASN		Non ASN (Tenaga Kontrak)		Jumlah
		Pria	Perempuan	Pria	Perempuan	
1	Doktor (S3)	2	-	-	-	2
2	Magister (S2)	10	5	-	-	15
3	Sarjana (S1)	10	10	2	1	23
4	Diploma III (DIII)	1	1	-	-	2
5	SMA Sederajat	2	4	1	-	7
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>49</b>

Sumber: Sekretariat Balitbangda Kota Makassar, 2025.

## **F. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah dengan Tipe “B” mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan Daerah. Selanjutnya, Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan.
- 2) Pelaksanaan dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan.
- 3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan.
- 4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan.
- 5) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Namun, seiring berjalannya waktu, Perda tersebut dirubah sesuai dengan kondisi yang dialami menjadi Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Salah satu poin penting

pada perubahan perda tersebut adalah perubahan nomenklatur dari Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Kota Makassar menjadi Badan Riset dan Inovasi daerah (BRIDA) Kota Makassar. Selanjutnya, Badan Riset dan Inovasi Daerah dengan melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan, meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan, serta investasi dan inovasi yang terintegrasi di daerah. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Badan Riset dan Inovasi Daerah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- (1) Penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan serta investasi dan inovasi yang terintegrasi di daerah yang menjadi kewenangan daerah.
- (2) Pelaksanaan dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang Penelitian dan Pengembangan meliputi Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Penerapan serta Investasi dan Inovasi yang terintegrasi di Daerah yang menjadi kewenangan Daerah.
- (3) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang penelitian dan pengembangan meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan serta investasi dan inovasi yang terintegrasi di daerah yang menjadi kewenangan daerah.
- (4) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang Penelitian dan Pengembangan meliputi Penelitian,

Pengembangan, Pengkajian, dan Penerapan serta Inovasi dan Inovasi yang terintegrasi di Daerah yang menjadi kewenangan Daerah.

- (5) Pelaksanaan administrasi penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang Penelitian dan Pengembangan meliputi Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Penerapan serta Inovasi dan Inovasi yang terintegrasi di Daerah yang menjadi kewenangan Daerah.
- (6) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Wali Kota terkait dengan tugas dan fungsinya (Pasal 4 ayat (2) Perwali Kota Makassar Nomo 52 Tahun 2024).

Selanjutnya, Peraturan Wali Kota Makassar Nomor 52 Tahun 2024 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Riset dan Inovasi Daerah Pasal 2 menyebutkan bahwa:

- (1) Badan merupakan Perangkat Daerah yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan Pemerintahan di bidang penelitian dan pengembangan, meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan serta inovasi dan inovasi yang terintegrasi di Daerah yang menjadi kewenangan daerah;
- (2) Badan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wali Kota melalui Sekretaris Daerah.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas merupakan fondasi utama dalam tata kelola riset yang efektif, terutama di tingkat daerah. Penguatan kapasitas SDM menjadi prioritas strategis untuk memastikan setiap tahap pengelolaan riset, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, dapat berjalan secara efisien dan memberikan dampak nyata bagi pembangunan daerah. Dalam ekosistem riset, SDM yang kompeten dan berdaya saing tinggi berperan sebagai penggerak utama inovasi yang berorientasi pada pemecahan masalah lokal dan peningkatan daya saing regional.

Tata kelola riset di daerah sering menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya tenaga ahli, rendahnya literasi teknologi, dan keterbatasan pengetahuan dalam pengelolaan riset yang berbasis data. Penguatan SDM melalui pelatihan, pendidikan lanjut, dan pengembangan keterampilan teknis menjadi kunci untuk mengatasi tantangan ini. Selain itu, SDM yang terampil juga mampu membangun jejaring kolaborasi dengan berbagai pihak, baik di tingkat nasional maupun internasional, untuk memperkaya perspektif dan memperluas akses terhadap sumber daya penelitian.

Penguatan SDM dalam tata kelola riset juga penting untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berubah. Dengan SDM yang unggul, daerah dapat mengoptimalkan potensi

lokal, mempercepat adopsi teknologi baru, dan meningkatkan efektivitas implementasi hasil riset untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, pengembangan SDM yang terencana dan berkesinambungan menjadi elemen esensial dalam memperkuat tata kelola riset di daerah. Investasi pada SDM tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat institusi dan mendorong terciptanya ekosistem riset yang inovatif, responsif, dan berorientasi solusi. Dengan SDM yang kompeten, tata kelola riset di daerah dapat menjadi motor penggerak pembangunan berbasis pengetahuan yang inklusif dan berkelanjutan.

### **1. Pelatihan**

Peningkatan kualitas tata kelola riset di daerah merupakan prasyarat penting dalam mendukung pembangunan berbasis pengetahuan dan inovasi. Untuk mewujudkan hal ini, penguatan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu strategi utama yang perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Pelatihan ini dirancang untuk membekali para pemangku kepentingan di tingkat daerah, termasuk peneliti, pengelola riset, serta pembuat kebijakan, dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk mengoptimalkan tata kelola riset sesuai standar nasional dan internasional.

Sehubungan dengan pendekatan partisipatif dan berbasis bukti, pelatihan ini bertujuan membangun kapasitas SDM yang mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan riset secara efektif. Melalui penguatan tata kelola riset, daerah diharapkan dapat meningkatkan daya saingnya di tingkat nasional maupun global, mengintegrasikan riset ke dalam

kebijakan publik, serta menciptakan solusi inovatif untuk menjawab tantangan lokal. Pelatihan ini merupakan langkah strategis dalam menciptakan ekosistem riset yang kolaboratif, berkelanjutan, dan berdampak luas bagi masyarakat.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DA<sub>g</sub>, mengatakan bahwa:

“Peningkatan SDM Balitbangda melalui Bimbingan Teknis (Bimtek) dan workshop teknis yang bersertifikasi akan sangat membantu meningkatkan kemampuan staf dalam melakukan fungsinya dalam mendukung riset. Program pelatihan yang diikuti tentunya perlu mengutamakan yang akan berpengaruh dan mendukung jenjang kepangkatan sebagai fungsional peneliti, selain Bimtek yang sifatnya teknis dalam peningkatan SDM. Oleh karena itu, Pagu anggaran yang memadai harus selalu dipersiapkan dalam rangka mendukung program tersebut agar lebih efektif”.

(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Balitbangda Pemerintah Kota Makassar melalui Bimbingan Teknis (Bimtek) dan workshop teknis yang bersertifikasi merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kapasitas staf dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama dalam mendukung kegiatan riset. Pelaksanaan program pelatihan yang terfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan fungsional peneliti sangat penting agar staf memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan operasional riset di tingkat daerah. Program pelatihan tersebut tidak hanya harus mempertimbangkan aspek teknis yang mendalam, tetapi juga mengintegrasikan elemen-elemen yang dapat berkontribusi pada kemajuan karier para pegawai, khususnya dalam meraih jenjang kepangkatan sebagai fungsional peneliti.

Selain itu, pelaksanaan Bimtek yang bersifat teknis harus dilihat sebagai bagian dari upaya yang lebih besar dalam memperkuat kapasitas tata kelola riset di Pemerintah Kota Makassar. Untuk mencapai tujuan tersebut, pengalokasian anggaran yang memadai sangat diperlukan guna mendukung pelaksanaan program pelatihan yang efektif. Dengan adanya dukungan anggaran yang cukup, maka proses pengembangan SDM dapat berjalan dengan optimal, mencakup berbagai aspek yang mendukung keberhasilan riset, termasuk penguatan keterampilan teknis, pemahaman metodologi riset, dan penyusunan laporan penelitian yang berkualitas. Pengelolaan anggaran yang baik akan memastikan keberlanjutan program pelatihan serta dapat meningkatkan hasil riset yang dihasilkan oleh Balitbangda, yang pada gilirannya mendukung peningkatan tata kelola riset di tingkat pemerintah kota.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Dukungan pimpinan terhadap program pelatihan sangat penting dalam meningkatkan kemampuan peneliti. Beberapa program pelatihan yang telah dilakukan cukup membantu dalam meningkatkan keterampilan metodologi penelitian, analisis data, serta penyusunan rekomendasi kebijakan berbasis riset. Namun, efektivitasnya masih perlu ditingkatkan karena pelatihan yang tersedia sering kali belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik para peneliti dan tantangan terbatasnya penganggaran pelatihan riset bagi peneliti. Untuk meningkatkan kompetensi peneliti secara efektif, pimpinan sebaiknya menyusun strategi pelatihan berbasis kebutuhan spesifik, termasuk pelatihan terkait metode penelitian kuantitatif dan kualitatif, analisis kebijakan, serta publikasi ilmiah di jurnal nasional terakreditasi dan bereputasi internasional. Selain itu, perlu adanya mentorship dari akademisi atau pakar untuk memastikan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Penyediaan akses terhadap jurnal ilmiah dan seminar nasional juga dapat mendukung peningkatan kualitas penelitian”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa meskipun program pelatihan yang ada telah memberikan manfaat bagi peneliti, masih terdapat kendala yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitasnya. Secara ilmiah, strategi pelatihan berbasis kebutuhan, mentorship, dukungan anggaran, serta akses terhadap sumber daya ilmiah merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kompetensi peneliti secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang lebih sistematis dan berbasis bukti untuk memastikan bahwa pelatihan penelitian dapat memberikan dampak yang lebih optimal dalam meningkatkan kualitas penelitian dan rekomendasi kebijakan berbasis riset.

Hasil wawancara di atas menyoroti pentingnya dukungan pimpinan dalam program pelatihan guna meningkatkan kapasitas peneliti. Beberapa program pelatihan yang telah dilakukan terbukti bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan metodologi penelitian, analisis data, dan penyusunan rekomendasi kebijakan berbasis riset.

Namun, efektivitas program pelatihan tersebut masih memerlukan perbaikan karena dua faktor utama. Pertama, kurangnya kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik peneliti. Kedua, keterbatasan anggaran untuk pelatihan riset.

Hasil wawancara di atas juga menitikberatkan pentingnya peningkatan kompetensi peneliti secara lebih efektif sehingga merekomendasikan penyusunan strategi pelatihan berbasis kebutuhan spesifik. Fokus utama pelatihan mencakup metode penelitian (kuantitatif dan kualitatif),

analisis kebijakan, serta publikasi ilmiah di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal bereputasi internasional. Selain itu, program mentorship oleh akademisi atau pakar di bidangnya dianggap penting untuk mendukung peningkatan kompetensi yang berkelanjutan. Dukungan lain yang dianggap krusial adalah akses terhadap jurnal ilmiah dan partisipasi dalam seminar nasional untuk memperkuat kualitas penelitian.

Hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Menurut Saya, program pelatihan di Balitbangda Makassar sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan kemampuan peneliti. Tentu program pelatihan tersebut harus relevan dengan tupoksi seperti kami ini sebagai peneliti. Namun, program pelatihan harus dievaluasi untuk memastikan peningkatan yang signifikan dalam kemampuan peneliti dan pekerjaan yang dihasilkan”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Program pelatihan di Balitbangda Makassar memegang peranan penting dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya dalam meningkatkan kemampuan para peneliti. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis staf, tetapi juga harus disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) peneliti yang menjadi fokus utama Balitbangda. Oleh karena itu, relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan profesional peneliti sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu peningkatan kualitas riset yang dihasilkan oleh pemerintah kota.

Namun, sebagaimana yang disampaikan, penting untuk melakukan evaluasi terhadap program pelatihan yang telah diselenggarakan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar

memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kemampuan peneliti dan, lebih jauh lagi, terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan. Proses evaluasi ini dapat mencakup pengukuran terhadap penguasaan materi pelatihan, perubahan dalam pendekatan riset, serta penerapan ilmu dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, program pelatihan dapat diperbaiki dan disesuaikan agar lebih efektif dalam meningkatkan kapasitas peneliti yang pada gilirannya mendukung penguatan tata kelola riset di Pemerintah Kota Makassar.

**Tabel 5.1**

**Capaian Persentase Peningkatan Kapasitas  
ASN Balitbangda Kota Makassar Tahun 2021-2024**

Uraian	Target Renstra				Realisasi Renstra			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Persentase ASN Balitbangda yang Mendapat Peningkatan Kapasitas	90%	90%	90%	90%	90%	100%	89,58%	71,43%

*Sumber: Renstra Balitbangda Kota Makassar Tahun 2025-2029, 2025.*

Persentase ASN yang diharapkan mendapatkan peningkatan kapasitas selalu dipatok sebesar 90% setiap tahunnya yang mencerminkan upaya pemerintah kota dalam memastikan bahwa mayoritas ASN Balitbangda mendapatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang sesuai. Realisasi capaian setiap tahunnya menunjukkan variasi. Pada tahun 2021 dan 2022, Balitbangda menunjukkan bahwa program peningkatan kapasitas berjalan sesuai rencana bahkan melampaui target.

Namun, pada tahun 2023 dan 2024, capaian menurun di bawah target, menunjukkan adanya kemungkinan tantangan atau kendala dalam implementasi program pelatihan pada tahun tersebut. Penurunan ini juga

menandakan adanya kesenjangan yang perlu diatasi dalam program peningkatan kapasitas ASN, yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor seperti keterbatasan anggaran, perubahan kebijakan, atau faktor eksternal lainnya yang mempengaruhi pelaksanaan program.

**Tabel 5.2**

**Aparatur Sipil Negara Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar yang Pernah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan**

No	Jenis Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	Jumlah
<b>Diklat Kepemimpinan (PIM)</b>		
1	PIM II	2
2	PIM III	3
3	PIM IV	2
<b>Diklat Teknis Fungsional</b>		
1	Diklat Peneliti Penelitian Tingkat I	2
2	Diklat Peneliti Penelitian Tingkat Lanjutan	-
3	Diklat Perkayasaan	-
4	Diklat Survey	-
5	Diklat Inovasi	-
6	Sosialisasi Permendagri 17 Tahun 2016	-
7	Bimtek Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Daerah	-
8	Menejemen Penelitian Pembangunan Daerah	-
9	Sosialisasi Sistem Monev. Penelitian dan Pengembangan Pembangunan Daerah	-
10	Pelatihan Ahli Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	-
11	Workshop Anggaran	-
12	Diklat Analisis Kebijakan	1
<b>Total</b>		<b>10</b>

*Sumber: Sekretariat Balitbangda Kota Makassar, 2025.*

Berdasarkan tabel 5.2 di atas, menunjukkan bahwa dari 7 unsur pimpinan yang ada di Balitbangda Kota Makassar, masih ada 2 orang yang belum pernah mengikuti Diklat PIM sesuai jenjangnya, yaitu jabatan kepala sub bagian umum dan kepegawaian dengan jabatan bendahara yang seharusnya mengikuti jenjang Diklat PIM IV. Justu pengalaman Diklat PIM IV

sebagaimana pada tabel 5.2 di atas, pernah diikuti oleh pegawai yang saat ini menduduki posisi fungsional peneliti. Sementara Diklat Teknis dan Fungsional, terdapat berbagai macam diklat yang dilaksanakan oleh lembaga penelitian dan pengembangan, di antaranya Balitbang Kemendagri, Kemenristek Dikti, dan LIPI sebagai penyelenggara kegiatan diklat teknis dan fungsional. Beberapa pejabat dan staf Balitbangda Kota Makassar telah mengikuti diklat sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Oleh karena itu, diharapkan kedepannya agar pimpinan mengikutkan pejabat dan stafnya dalam berbagai program Diklat guna meningkatkan kompetensi mereka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehari-hari.

Pelatihan merupakan instrumen strategis dalam membentuk kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan kompeten. Di Balitbangda Kota Makassar, pelatihan memiliki peran sentral dalam meningkatkan kualitas riset yang berbasis kebijakan (*evidence-based policy*). Pelatihan juga menjadi medium pembentukan profesionalisme ASN peneliti, sekaligus menjawab tantangan pengelolaan riset yang kompleks, dinamis, dan multidisipliner. Penempatan tata kelola riset sebagai prasyarat utama dalam mendukung pembangunan berbasis pengetahuan dan inovasi menjadi pendekatan yang relevan secara ilmiah. Hal ini sejalan dengan teori pembangunan berkelanjutan dan *knowledge-based economy*, yang menekankan pentingnya sumber daya pengetahuan dan inovasi dalam pembangunan daerah.

Penguatan SDM melalui pelatihan merupakan strategi yang terbukti efektif dalam literatur pengembangan kapasitas institusi. Dengan memberikan

pengetahuan dan keterampilan kepada pemangku kepentingan, pelatihan menciptakan *human capital* yang lebih adaptif dan produktif.

Hal tersebut mendukung teori *human capital* dari Becker (1964), yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan output organisasi. Pendekatan pelatihan berbasis kebutuhan (*needs-based training*) menjadi sangat penting untuk diterapkan, sebagaimana ditegaskan oleh Knowles (1980), bahwa orang dewasa belajar dengan lebih efektif ketika pelatihan disesuaikan dengan pengalaman dan kebutuhan spesifik mereka.

Berdasarkan data hasil penelitian, pelatihan di Balitbangda mencakup Bimbingan Teknis (Bimtek), workshop bersertifikasi, serta diklat fungsional. Namun demikian, ditemukan adanya *gap* antara materi pelatihan dengan kebutuhan spesifik peneliti, terutama dalam hal metodologi riset, publikasi ilmiah, dan *legal drafting* kebijakan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa desain pelatihan belum sepenuhnya *demand-driven* karena belum didasarkan pada pemetaan kebutuhan kompetensi secara sistematis (*training needs assessment*), padahal pendekatan tersebut diakui secara ilmiah sebagai metode paling efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai (Goldstein & Ford, 2002).

Sementara itu, Grindle (1997) dan Morrison (2001) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan bagian integral dari *capacity building*, khususnya dalam penguatan dimensi pengembangan SDM. Pelatihan yang baik tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyasar pada pengembangan keterampilan

analitis, kemampuan manajerial, dan kolaboratif. Berdasarkan hasil wawancara, jenis pelatihan yang ideal mencakup metode penelitian kuantitatif dan kualitatif, analisis kebijakan publik, teknik penulisan naskah akademik dan advokasi kebijakan, *legal drafting* untuk Perda dan Perwali, serta publikasi ilmiah di jurnal bereputasi.

Namun dalam praktiknya, efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh besarnya pagu anggaran dan arah kebijakan pimpinan. Meskipun terdapat peningkatan kapasitas pada awal periode tahun 2021 dan 2022, namun realisasi pelatihan menurun pada tahun 2023 dan 2024 di bawah target 90%. Hal ini mengindikasikan tantangan implementatif, terutama keterbatasan anggaran dan lemahnya komitmen struktural. Tanpa dukungan yang kuat dari pimpinan, pelatihan berisiko hanya menjadi formalitas tanpa memberikan dampak signifikan terhadap tata kelola riset.

Evaluasi pelatihan menjadi aspek penting yang belum mendapat perhatian serius. Model evaluasi pelatihan yang direkomendasikan secara ilmiah adalah Model Kirkpatrick (1994), yang mencakup empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Namun, tidak ditemukan adanya sistem evaluasi pascapelatihan yang terstruktur, padahal hal ini penting untuk mengukur efektivitas pelatihan serta *return on training investment (ROTI)* dalam jangka panjang.

Selain pelatihan formal, pendekatan lain yang efektif adalah *mentorship*. Bandura (1977) dalam *Social Learning Theory* menekankan bahwa individu belajar melalui observasi dan interaksi dengan model yang

lebih berpengalaman. Oleh karena itu, mentorship yang melibatkan akademisi atau pakar merupakan strategi pembelajaran yang dapat mempercepat peningkatan kompetensi peneliti secara lebih kontekstual dan aplikatif.

## **2. Gaji**

Gaji merupakan salah satu faktor krusial dalam penguatan kelembagaan pengelolaan tata kelola riset di daerah. Kesejahteraan finansial peneliti dan tenaga pendukung riset berpengaruh terhadap produktivitas, kualitas penelitian, serta keberlanjutan ekosistem riset. Dalam konteks tata kelola riset, pemberian gaji yang kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai insentif untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga sebagai strategi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas dalam institusi riset.

Peran gaji menjadi lebih signifikan karena adanya tantangan dalam distribusi sumber daya penelitian yang sering kali terkonsentrasi di pusat-pusat akademik nasional. Oleh karena itu, kebijakan penggajian dalam tata kelola riset di daerah harus mempertimbangkan aspek keadilan, daya saing regional, serta kesinambungan pendanaan.

Selain itu, peningkatan kesejahteraan melalui skema penggajian yang memadai dapat mendorong kolaborasi dan inovasi dalam ekosistem riset daerah. Dengan demikian, reformasi kebijakan gaji dalam tata kelola riset tidak hanya mendukung efektivitas kelembagaan, tetapi juga mempercepat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis pada kebutuhan lokal.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Gaji pegawai Balitbangda tentu sama dengan gaji pegawai yang ada di Perangkat Daerah (PD) lain dilingkup Pemerintah Kota Makassar, bahkan besaran gaji tersebut berlaku secara nasional (untuk PNS). Namun yang memnedakan adalah besaran insentif, sehingga tentu akan berdampak secara langsung terhadap motivasi dan peningkatan kinerja pegawai”.  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa gaji pegawai (ASN) di Balitbangda Kota Makassar tentu sama dengan gaji yang diterima oleh ASN lain yang memiliki level sama. Kecuali insentif, beda antara setiap perangkat daerah apalagi beda instansi pemerintahan karena bergantung kemampuan APBD masing-masing. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan Balitbangda untuk mempertimbangkan keseimbangan insentif bagi pegawainya dalam merancang kebijakan pengelolaan SDM, guna meningkatkan semangat dan kinerja pegawai.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Gaji yang diberikan kepada peneliti di Balitbangda Kota Makassar relatif sesuai dengan standar yang berlaku, tetapi dalam beberapa aspek masih belum mencerminkan beban kerja yang semakin meningkat, terutama bagi peneliti yang terlibat dalam proyek-proyek strategis serta kewajiban untuk publikasi di jurnal bereputasi internasional menjadi tantangan tersendiri. Sistem penggajian yang lebih berbasis pada kinerja dan pencapaian penelitian dapat lebih meningkatkan motivasi pegawai”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa meskipun gaji peneliti di Balitbangda Kota Makassar relatif sesuai dengan standar yang berlaku,

sistem penggajian masih perlu disesuaikan agar lebih mencerminkan beban kerja dan pencapaian penelitian. Oleh karena itu, diperlukan reformasi dalam kebijakan penggajian, termasuk penerapan insentif berbasis kinerja serta evaluasi yang lebih menyeluruh terhadap beban kerja peneliti. Manajemen berbasis kinerja menunjukkan bahwa sistem penggajian yang lebih fleksibel dan berbasis pencapaian dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas peneliti.

Hasil wawancara juga menyoroti tantangan dalam sistem penggajian yang saat ini berlaku. Sistem yang tidak berbasis pada kinerja dan pencapaian penelitian dapat berdampak pada rendahnya motivasi pegawai.

Hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Menurut Saya, gaji peneliti di Balitbangda Kota Makassar harus sesuai dengan tugas yang mereka selesaikan dan kemampuan mereka. Agar peneliti merasa dihargai atas pekerjaan mereka, kesesuaian gaji sangat penting. Tetapi ada beberapa ketidaksesuaian antara gaji dan beban kerja saat ini. Oleh karena itu, evaluasi sistem penggajian harus dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan kualitas penelitian yang dihasilkan”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menekankan pentingnya kesesuaian antara gaji dan beban kerja yang harus diselesaikan oleh peneliti. Hal ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara gaji dan tugas yang diberikan dapat mengurangi motivasi pegawai, yang dapat berdampak negatif terhadap kualitas penelitian yang dihasilkan. Oleh karena itu, evaluasi sistem penggajian di Balitbangda perlu dilakukan untuk memastikan bahwa gaji dan insentif yang diterima pegawai mencerminkan tingkat beban kerja dan tanggung jawab mereka, serta memberikan rasa penghargaan atas kontribusi mereka.

Sehubungan dengan peningkatan kapasitas SDM di Balitbangda dalam pengelolaan riset, perlu ada penyesuaian antara gaji, insentif, dan beban kerja yang dihadapi oleh pegawai. Sistem penggajian dan insentif yang adil dan berbasis pada output riset akan meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya akan memperbaiki kualitas dan produktivitas riset. Penguatan kapasitas SDM ini menjadi salah satu kunci penting dalam penguatan tata kelola riset di Pemerintah Kota Makassar, yang akan berkontribusi pada kebijakan daerah yang lebih efektif dan berbasis bukti.

Gaji merupakan elemen fundamental dalam konteks *capacity building* kelembagaan, terutama dalam dimensi pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dalam kerangka teoritis Grindle (1997) dan Morrison (2001), gaji tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi atas pekerjaan, tetapi juga sebagai simbol pengakuan institusional terhadap beban dan kontribusi pegawai dalam sistem birokrasi, termasuk dalam penyelenggaraan fungsi riset daerah. Dengan demikian, gaji yang layak menjadi fondasi psikososial yang mendorong ASN peneliti bekerja lebih profesional, inovatif, dan produktif.

Secara empiris, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji pokok ASN peneliti di Balitbangda Kota Makassar mengikuti standar nasional. Namun, *gap* muncul pada komponen tambahan seperti Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), yang tergantung pada kapasitas fiskal daerah (APBD). Ketimpangan TPP antar perangkat daerah telah menimbulkan ketidakseimbangan kompensasi berdampak pada disparitas motivasi dan semangat kerja.

Ketidaksesuaian antara beban kerja dan imbalan yang diterima (*job-reward imbalance*) memunculkan risiko psikososial. Peneliti dituntut menghasilkan publikasi ilmiah, menyusun rekomendasi kebijakan, dan terlibat dalam proyek strategis, namun tidak selalu mendapatkan imbalan proporsional. Kondisi ini berpotensi menimbulkan stres kerja kronis, menurunnya komitmen organisasi, dan bahkan memicu *brain drain* ke sektor swasta/akademik yang menawarkan kompensasi lebih kompetitif.

Sebagaimana pandangan teori ekuitas (Adams, 1963), individu akan menilai keadilan berdasarkan rasio antara input (usaha, keterampilan, waktu) dan output (gaji, insentif, pengakuan). Ketidakseimbangan pada rasio ini menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan motivasi kerja. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan sistem penggajian yang berbasis pada prinsip keadilan dan kinerja.

Berdasarkan paradigma *New Public Management* (NPM), birokrasi publik didorong untuk mengadopsi sistem pengelolaan berbasis hasil (*output-based management*). Oleh karena itu, sistem gaji peneliti seharusnya menyesuaikan dengan pendekatan *performance appraisal* yang mengukur kontribusi terhadap inovasi kebijakan daerah. Skema TPP idealnya berbasis pada luaran seperti *publication count*, *policy brief*, dan paten, serta dilengkapi dengan *reward* non-material seperti promosi fungsional atau akses pelatihan internasional.

Amstrong (2012) melalui pendekatan *performance-based pay* menyatakan bahwa sistem penggajian berbasis hasil kerja individu atau

kelompok terbukti meningkatkan produktivitas dan kualitas riset. Di berbagai lembaga riset internasional, insentif diberikan bagi peneliti yang berhasil menerbitkan artikel di jurnal internasional bereputasi atau yang aktif dalam proyek-proyek strategis daerah.

Teori motivasi Herzberg (1959) juga memperkuat pentingnya pendekatan dualistik terhadap kepuasan kerja. Gaji termasuk dalam *hygiene factor*, yang artinya dapat mencegah ketidakpuasan tetapi tidak cukup untuk menciptakan motivasi kerja jangka panjang. Oleh karena itu, gaji perlu disertai dengan *motivator factors*, seperti penghargaan, pencapaian profesional, dan kesempatan berkembang. Dalam konteks ini, penghargaan berbasis prestasi penelitian lebih efektif dalam meningkatkan kinerja peneliti.

Reformasi kebijakan penggajian menjadi langkah strategis dalam menciptakan ekosistem riset yang berdaya saing. Ketika insentif dan gaji peneliti selaras dengan kontribusinya, maka bukan hanya motivasi yang meningkat, tetapi juga produktivitas, akuntabilitas, dan kualitas hasil riset. Sebaliknya, ketidakseimbangan sistem penggajian berisiko menimbulkan stagnasi riset, menurunnya minat akademisi untuk berkarier di lembaga riset daerah, dalam hal ini Balitbangda Kota Makassar dan melemahnya daya saing kelembagaan.

### **3. Kondisi Kerja**

Tata kelola riset yang efektif di daerah sangat bergantung pada kondisi kerja yang mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Kondisi kerja mencakup berbagai aspek yang memungkinkan optimalisasi kinerja

individu dan tim. Penguatan SDM melalui peningkatan kualitas kondisi kerja menjadi faktor krusial dalam menciptakan ekosistem riset yang produktif dan berdaya saing.

Infrastruktur yang memadai merupakan elemen fundamental yang memungkinkan para peneliti dan pengelola riset menjalankan tugas mereka secara efisien. Penghargaan yang adil meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan loyalitas terhadap institusi.

Lingkungan kerja yang inklusif, didukung oleh kepemimpinan yang partisipatif, mendorong inovasi dan kerja sama lintas sektor. Hal ini selaras dengan teori ekosistem inovasi yang menekankan pentingnya sinergi antara aktor riset, pemerintah, dan sektor swasta. Stabilitas dalam hubungan kerja dan jaminan kesejahteraan memberikan rasa aman bagi SDM, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas riset dan pengembangan.

Namun, kondisi kerja di daerah sering kali menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran, rendahnya akses ke teknologi mutakhir, dan kurangnya pengakuan terhadap peran riset dalam pembangunan daerah. Oleh karena itu, diperlukan upaya terpadu untuk mengatasi hambatan tersebut melalui kebijakan yang mendukung investasi dalam pengembangan SDM, alokasi sumber daya yang memadai, serta perbaikan manajemen riset.

Penguatan SDM dalam tata kelola riset tidak hanya memperbaiki kondisi kerja, tetapi juga meningkatkan daya saing daerah dalam menghasilkan kebijakan berbasis bukti dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal. Dengan demikian, pelibatan semua pemangku kepentingan dalam menciptakan

kondisi kerja yang mendukung menjadi langkah strategis dalam membangun ekosistem riset yang berkelanjutan dan berdampak luas.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Kedepan di BRIDA tidak ada lagi bidang-bidang struktural karena berganti dengan jabatan fungsional sehingga secara kelembagaan, Balitbangda akan lebih fleksibel, adaptif, dan tentunya akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Oleh karena itu, Saya tekankan bahwa kedepan perlu dilakukan menjaga budaya kerja agar tetap taat asas, taat anggaran, dan disiplin. Perlunya pimpinan memberlakukan pemberian *reward* dan *punishment* bagi pegawai dalam rangka evaluasi pelaksanaan pekerjaannya”.  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa perubahan struktur kelembagaan di Balitbangda menjadi BRIDA dengan mengganti bidang-bidang struktural menjadi jabatan fungsional akan menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Pergeseran ini diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan mendukung efektivitas kerja di Balitbangda.

Informan di atas juga menekankan perlunya penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas bagi pegawai untuk mengevaluasi pelaksanaan pekerjaannya. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan tim dalam melaksanakan riset yang relevan dengan kebijakan daerah. Penerapan *reward* dan *punishment* yang tepat akan memberikan dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja dan hasil riset yang dihasilkan.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IW1, mengatakan:

“Pimpinan memiliki peran dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, baik dari aspek fasilitas, fleksibilitas kerja, hingga dukungan

moral terhadap para peneliti. Saat ini, meskipun kondisi kerja sudah cukup baik, masih ada tantangan terkait keterbatasan fasilitas penelitian dan akses data yang sering kali memperlambat proses penelitian”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung aktivitas penelitian, baik melalui penyediaan fasilitas, fleksibilitas kerja, maupun dukungan moral bagi para peneliti. Meskipun kondisi kerja secara umum sudah cukup memadai, masih terdapat tantangan yang dihadapi, khususnya dalam hal keterbatasan fasilitas penelitian dan akses data. Hambatan ini berkontribusi terhadap perlambatan proses penelitian.

Informan di atas juga menyoroti pentingnya peran pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, meliputi penyediaan fasilitas yang memadai, fleksibilitas kerja, serta dukungan moral yang terus-menerus bagi para peneliti. Meskipun kondisi kerja di Balitbangda sudah cukup baik, namun diidentifikasi adanya tantangan terkait keterbatasan fasilitas penelitian dan akses data yang sering kali menghambat kelancaran proses riset. Oleh karena itu, pimpinan perlu memastikan bahwa fasilitas yang mendukung riset, baik itu akses ke data, alat penelitian, maupun ruang kerja yang nyaman seyogyanya terpenuhi dengan baik sehingga akan mempercepat proses riset, meningkatkan kualitas penelitian, serta mendorong peneliti untuk menghasilkan temuan yang lebih aplikatif dan relevan bagi kebijakan daerah.

Hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Menurut Saya, sangat penting peranan pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi pegawai khususnya

kami ini sebagai peneliti. Kualitas kerja dan produktivitas peneliti akan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang nyaman. Menurut Saya, masih ada beberapa elemen yang perlu diperbaiki, seperti memastikan bahwa peneliti memiliki fasilitas yang memadai dan mendapatkan dukungan psikologis agar mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Para pimpinan harus lebih memperhatikan kualitas lingkungan kerja secara fisik dan mental”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa peran pimpinan institusi sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dipandang sebagai faktor penentu dalam menjaga kualitas kerja dan produktivitas pegawai khususnya peneliti. Hal ini mencerminkan pentingnya pendekatan manajerial yang humanistik dan berbasis kesejahteraan kerja, di mana penyediaan fasilitas kerja yang layak dan dukungan mental menjadi aspek fundamental dalam mendukung profesionalisme dan performa riset. Peningkatan kualitas lingkungan kerja ini dipandang sebagai upaya strategis dalam membangun atmosfer kerja yang kondusif terhadap inovasi dan produktivitas riset.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, menegaskan bahwa pengembangan SDM dalam kerangka penguatan kapasitas tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar memerlukan intervensi strategis yang meliputi beberapa aspek. Pertama, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis peneliti. Kedua, kebijakan stabilitas jabatan yang menjamin kontinuitas kerja riset. Ketiga, penyediaan tenaga fungsional riset yang memadai dan terstanda. Keempat, pembaruan regulasi kepegawaian yang menjamin profesionalisme dan keberlanjutan riset.

Kondisi kerja menurut Grindle (1997) dan Morrison (2001) merupakan bagian penting dari pengembangan SDM dalam konteks *capacity building* kelembagaan. Kondisi kerja tidak hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, tetapi juga mencakup aspek psikologis, keamanan kerja, kepastian karier, kepemimpinan, dan sistem penghargaan. Kondisi kerja di Balitbangda Kota Makassar berperan vital dalam menentukan produktivitas peneliti serta efektivitas kelembagaan dalam menghasilkan riset yang berkualitas dan relevan.

Secara struktural, perubahan kelembagaan menuju BRIDA menjanjikan fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih tinggi. Namun, pada tataran implementatif, masih terdapat sejumlah tantangan signifikan. Hasil penelitian menunjukkan keterbatasan fasilitas fisik, kurangnya akses terhadap data riset, minimnya dukungan psikologis dan kepemimpinan partisipatif, ketidakpastian karier akibat mutasi tanpa pertimbangan profesional, serta belum terintegrasinya SDM riset lintas SKPD. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja belum sepenuhnya mendukung optimalisasi fungsi SDM riset sebagai pilar tata kelola berbasis bukti.

Lingkungan kerja yang inklusif dan suportif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan retensi pegawai. Teori motivasi Herzberg (1968) dan hierarki kebutuhan Maslow (1943) menyatakan bahwa kenyamanan psikologis dan pengakuan sosial merupakan elemen penting dalam menciptakan motivasi kerja jangka panjang.

Denhardt & Denhardt (2003) menyatakan bahwa keberhasilan birokrasi tergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun iklim kerja yang partisipatif dan berorientasi pada pelayanan. Artinya, kondisi kerja yang sehat dan adil akan melahirkan riset strategis yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu menghasilkan rekomendasi kebijakan yang aplikatif dan berbasis bukti.

lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan produktivitas individu dan berdampak positif pada ekosistem riset secara keseluruhan. Upaya penguatan SDM dalam konteks ini juga sejalan dengan konsep *knowledge-based regional development* yang menekankan pentingnya pengetahuan dan inovasi dalam pembangunan daerah.

Peran pimpinan menjadi sangat sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sejalan dengan teori *kepemimpinan transformasional* (Bass & Riggio, 2006), yang memandang pemimpin sebagai fasilitator perubahan, motivator, dan agen transformasi kelembagaan. Dukungan pimpinan dalam bentuk penyediaan fasilitas, fleksibilitas kerja, dan penguatan moral tim peneliti sangat menentukan tingkat kepuasan kerja dan produktivitas.

Dukungan pimpinan yang baik telah terbukti meningkatkan performa dan kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Amabile et al. (2004), bahwa lingkungan kerja yang suportif akan memperbesar peluang terjadinya inovasi dan peningkatan kualitas hasil kerja.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan fasilitas dan akses terhadap data menjadi hambatan serius dalam aktivitas riset. Model *Job Demands-Resources (JD-R)* dari Bakker & Demerouti (2007) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan ketersediaan sumber daya dapat meningkatkan stres kerja serta menurunkan motivasi dan performa. Oleh karena itu, keberhasilan tata kelola riset sangat bergantung pada penyediaan sumber daya yang memadai.

Strategi kepemimpinan dalam konteks penguatan SDM tidak hanya berfokus pada aspek moral dan fleksibilitas kerja, tetapi juga harus menyoar penguatan infrastruktur fisik, aksesibilitas data, dan sistem pendukung lainnya. Tanpa dukungan ini, keberlangsungan riset akan terhambat dan pencapaian science-based policy di tingkat daerah tidak dapat terwujud secara optimal.

#### **4. Perekrutan**

Rekrutmen merupakan salah satu elemen kunci dalam penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk tata kelola riset di daerah. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga untuk memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kompetensi, dedikasi, dan visi yang selaras dengan tujuan pembangunan berbasis riset. Strategi rekrutmen yang efektif menjadi fondasi dalam menciptakan ekosistem riset yang inovatif, berkelanjutan, dan berdaya saing.

Rekrutmen yang baik dimulai dengan analisis kebutuhan kompetensi berdasarkan tantangan dan peluang riset di daerah. Hal ini mencakup identifikasi keahlian khusus, seperti perencanaan riset, manajemen data,

kolaborasi lintas sektor, serta penguasaan teknologi dan metodologi riset terkini.

Penetapan kriteria berbasis kompetensi, termasuk pendidikan, pengalaman, dan kemampuan teknis, menjadi landasan penting yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen. Selain itu, nilai-nilai seperti integritas, inovasi, dan keterampilan kolaboratif juga harus menjadi bagian dari standar rekrutmen.

Proses rekrutmen harus dilakukan secara transparan, adil, dan inklusif, memberikan kesempatan yang setara kepada berbagai kelompok masyarakat. Hal ini tidak hanya meningkatkan keberagaman dalam tim riset, tetapi juga mendorong pendekatan yang lebih kaya dan kreatif dalam penyelesaian masalah.

Proses rekrutmen tim peneliti yang baik seyogyanya melibatkan pemerintah, institusi pendidikan, dan sektor swasta dalam dapat memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki pemahaman tentang kebutuhan dan potensi lokal. Pendekatan ini juga memperkuat jejaring kolaborasi yang mendukung keberhasilan riset.

Proses rekrutmen SDM tata kelola riset di daerah sering dihadapkan tantangan seperti keterbatasan anggaran, kurangnya minat profesional muda terhadap karier riset, serta persaingan dengan sektor lain yang menawarkan insentif lebih menarik. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan mendukung peningkatan daya tarik profesi riset, seperti pemberian insentif kompetitif, pengakuan terhadap kontribusi riset, dan penguatan jejaring internasional.

Melalui pendekatan strategi rekrutmen yang terencana dan berbasis bukti, daerah dapat memperkuat kapasitas SDM yang mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi riset secara profesional. Hal ini tidak hanya mendukung peningkatan kualitas tata kelola riset, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya solusi inovatif yang berdampak pada pembangunan daerah secara keseluruhan.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DA<sub>g</sub>, mengatakan bahwa:

“Kaitannya dengan perekrutan pegawai, tentu terlebih dahulu kita harus melihat ketersediaan pegawai, lalu kebutuhan SDM. Hasil analisis tersebut cukup dibuatkan usulan ke Wali Kota untuk pengisian formasi tersebut, selebihnya tergantung Wali Kota apakah mau melakukan rekrutmen dari luar atau pengangkatan dari Perangkat Daerah lain. Misalnya, untuk jabatan fungsional peneliti harus dipenuhi di Balitbangda dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi risetnya”.

(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas mengungkapkan pendekatan institusional yang bersifat *top-down* dalam proses perekrutan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Makassar, khususnya terkait pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) fungsional di Balitbangda. Proses awal perekrutan dijalankan melalui analisis ketersediaan pegawai yang ada dan identifikasi kebutuhan SDM berbasis beban kerja serta peran strategis organisasi. Analisis tersebut kemudian dituangkan dalam bentuk usulan pengisian formasi yang diajukan kepada Wali Kota sebagai otoritas pengambil keputusan.

Pernyataan tersebut menekankan pentingnya pendekatan berbasis kebutuhan (*needs-based recruitment*) dalam penguatan kapasitas tata kelola

riset. Pemenuhan jabatan fungsional peneliti menjadi krusial mengingat posisi ini merupakan tulang punggung pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan dalam menghasilkan riset-riset strategis daerah. Namun demikian, pelaksanaan usulan perekrutan bergantung sepenuhnya pada kebijakan kepala daerah, yang dapat memilih opsi perekrutan eksternal atau redistribusi pegawai dari perangkat daerah lain.

Model pengambilan keputusan ini menunjukkan bahwa proses pengembangan SDM belum sepenuhnya berbasis meritokrasi dan kebutuhan jangka panjang kelembagaan. Ketergantungan terhadap kebijakan kepala daerah tanpa adanya sistem perencanaan SDM jangka menengah dan panjang yang mapan, berpotensi menghambat upaya penguatan kapasitas riset yang berkelanjutan. Terlebih lagi, perekrutan atau pemindahan pegawai dari perangkat daerah lain tanpa mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan posisi fungsional peneliti dapat menimbulkan mismatch kompetensi yang merugikan institusi dalam jangka panjang.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Sistem perekrutan yang diterapkan di Balitbangda Kota Makassar umumnya berbasis pada kompetensi akademik dan pengalaman penelitian. Namun, agar lebih efektif, sebaiknya seleksi tidak hanya berbasis akademik, tetapi juga mempertimbangkan pengalaman dalam penelitian berbasis kebijakan serta keterampilan dalam analisis data yang mendukung pengambilan keputusan strategis di daerah”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menyoroti pentingnya pendekatan multidimensional dalam sistem perekrutan di Balitbangda Kota Makassar yang

tidak hanya berfokus pada kompetensi akademik dan pengalaman penelitian secara umum, tetapi juga mempertimbangkan aspek praktis yang mendukung kebijakan daerah.

Sehubungan dengan penelitian kebijakan, keterampilan analisis data dan pengalaman dalam penelitian berbasis kebijakan menjadi krusial karena keduanya berperan dalam menghasilkan rekomendasi yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Peneliti yang mampu menghubungkan temuan empiris dengan kebutuhan praktis daerah dapat berkontribusi lebih signifikan dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, sistem perekrutan yang lebih komprehensif akan meningkatkan kualitas penelitian dan memperkuat peran Balitbangda Kota Makassar dalam merumuskan kebijakan yang adaptif dan berbasis data.

Hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Sistem rekrutmen di Balitbangda Kota Makassar perlu diperbaiki untuk menjadi lebih selektif dan berbasis kompetensi. Proses perekrutan yang lebih terbuka dan berdasarkan keahlian akan memastikan bahwa peneliti yang diterima memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melakukan riset. Proses perekrutan peneliti yang lebih baik dapat dicapai melalui penggunaan instrumen penilaian yang objektif, seperti evaluasi pengalaman, wawancara berbasis kompetensi, dan tes keterampilan”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menekankan bahwa sistem rekrutmen yang saat ini berjalan perlu ditingkatkan agar lebih selektif dan berbasis keahlian. Menurutnya, proses perekrutan yang terbuka dan objektif merupakan prasyarat utama untuk memastikan bahwa peneliti yang direkrut memiliki kapasitas teknis dan metodologis yang relevan dengan tugas riset. Penggunaan instrumen

penilaian seperti evaluasi pengalaman kerja, wawancara berbasis kompetensi, dan tes keterampilan menjadi bagian dari pendekatan *evidence-based recruitment* yang dinilai mampu meningkatkan akurasi seleksi SDM peneliti.

Pengembangan SDM di Balitbangda membutuhkan transformasi sistem perekrutan yang menyeimbangkan aspek regulasi dengan pendekatan berbasis kompetensi. Transformasi ini diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas, efektivitas, dan kesinambungan pelaksanaan riset daerah serta mendukung visi Pemerintah Kota Makassar dalam membangun tata kelola berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Perekrutan merupakan indikator awal sekaligus elemen paling strategis dalam penguatan kapasitas tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar. Tanpa mekanisme rekrutmen yang selektif, kompetitif, dan berbasis kebutuhan, maka intervensi lain seperti pelatihan, sistem penggajian, maupun rotasi pegawai tidak akan memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, reformasi sistem perekrutan menjadi kebutuhan mendesak guna membangun ekosistem riset daerah yang inovatif, inklusif, dan berorientasi pada kebijakan publik berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Grindle (1997) menempatkan perekrutan sebagai salah satu aktivitas utama dalam dimensi pengembangan SDM yang esensial untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kelembagaan publik. Perekrutan yang selektif dan sesuai kompetensi memastikan tersedianya talenta relevan untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan riset secara profesional, responsif dan adaptif terhadap kebutuhan pembangunan daerah.

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, sistem perekrutan pegawai di Balitbangda Makassar masih mengikuti mekanisme standar ASN dan PPPK yang bersifat administratif dan *top-down*. Usulan kebutuhan SDM disampaikan ke Wali Kota tanpa mempertimbangkan kebutuhan khusus lembaga riset. Tidak ada sistem meritokrasi berbasis kompetensi riset dan pengalaman kebijakan yang diterapkan secara konsisten.

Kondisi ini mengakibatkan beberapa persoalan strategis. Pertama, ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tugas fungsional sebagai peneliti. Kedua, minimnya jumlah tenaga fungsional peneliti yang secara spesifik menangani riset dan kebijakan publik. Ketiga, belum tersedia sistem seleksi berbasis *evidence-based recruitment*, seperti asesmen kompetensi, wawancara berbasis perilaku, atau tes keterampilan metodologis.

Perekrutan yang hanya didasarkan pada kualifikasi administratif (seperti ijazah) dan belum mempertimbangkan kompetensi substantif, bertentangan dengan prinsip-prinsip modern dalam *human resource planning*. Prinsip ini menekankan perlunya seleksi pegawai yang sesuai kebutuhan fungsional institusi, bukan sekadar formalitas administratif.

Hal ini juga memperlihatkan lemahnya integrasi antara kebijakan rekrutmen dengan rencana strategis kelembagaan. Ketidakharmonisan tersebut berisiko menciptakan *mismatch* kompetensi dalam jangka panjang, sehingga melemahkan daya dukung kelembagaan dalam menghasilkan riset yang aplikatif dan berbasis bukti.

Oleh karena itu, perekrutan SDM di Balitbangda harus didesain ulang dengan pendekatan yang kolaboratif, meritokratis, dan berbasis data. Melibatkan unsur internal kelembagaan, akademisi, dan praktisi dalam proses seleksi akan menciptakan sistem perekrutan yang lebih akuntabel dan sesuai dengan konteks riset kebijakan daerah.

#### **B. Penguatan Organisasi dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

Organisasi yang kuat merupakan komponen krusial dalam tata kelola riset yang efektif di tingkat daerah. Sebagai entitas yang bertanggung jawab dalam mengelola, mengarahkan, dan mengimplementasikan kegiatan riset, penguatan organisasi menjadi langkah strategis untuk memastikan bahwa seluruh proses riset berjalan secara efisien, transparan, dan berkelanjutan. Organisasi yang tangguh tidak hanya mendukung koordinasi antaraktor dalam ekosistem riset, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi yang relevan dengan kebutuhan lokal dan global.

Selain itu, organisasi yang kuat mampu menciptakan sistem tata kelola berbasis bukti, termasuk pengelolaan anggaran yang akuntabel, pemanfaatan teknologi informasi, dan penguatan sistem monitoring dan evaluasi. Hal ini memungkinkan hasil riset tidak hanya dihasilkan dengan kualitas tinggi tetapi juga dapat diimplementasikan secara optimal untuk mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penguatan organisasi merupakan langkah mendasar dalam tata kelola riset di daerah. Dengan organisasi yang efisien, inklusif, dan adaptif, tata kelola riset dapat dioptimalkan untuk mendukung pembangunan berbasis

pengetahuan yang berdampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan daerah.

### **1. Sistem Insentif**

Sistem insentif merupakan salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi dan individu dalam tata kelola riset di daerah. Sehubungan dengan penguatan organisasi, insentif dirancang untuk memotivasi, mempertahankan, dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan produktivitas. Sistem insentif yang terencana dengan baik dapat menjadi katalis bagi peningkatan kualitas riset dan relevansi hasilnya dalam menjawab kebutuhan lokal maupun global.

Insentif memiliki peran multifungsi dalam penguatan organisasi riset. Pertama, insentif yang adil dan transparan dapat memacu semangat kerja peneliti, pengelola riset, dan pemangku kepentingan lainnya. Kedua, melalui insentif yang kompetitif, organisasi riset dapat mencegah kehilangan tenaga ahli yang berpotensi pindah ke sektor lain. Ketiga, insentif berbasis kinerja, seperti penghargaan untuk publikasi, paten, atau kolaborasi riset lintas sektor, dapat memotivasi individu untuk menghasilkan solusi inovatif.

Sistem insentif dalam tata kelola riset di daerah dapat berupa bonus berbasis kinerja, peningkatan gaji, atau dana tambahan untuk penelitian. Selanjutnya, dapat berupa insentif non finansial seperti pengakuan publik, peluang pengembangan karier, akses ke pelatihan, dan penghargaan institusional. Selain itu, sistem insentif juga dapat berupa struktural, yaitu

penempatan pada posisi strategis atau akses ke fasilitas dan sumber daya yang lebih baik.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Berdasarkan aturan kepegawaian, hanya mengenal istilah gaji dan tambahan penghasilan saja. Insentif mungkin sifatnya hanya reward atau penghargaan yang diberikan dengan mengacu pada pencapaian-pencapaiannya secara tertentu. Semakin sering pimpinan memberikan insentif kepada pegawai pada pencapaian tertentu, maka semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, perlunya kedepan agar pimpinan memberikan porsi anggaran yang cukup besar pada program riset sebagai salah satu tolak ukur pemberian reward bagi pegawai”.

(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas memberikan perspektif yang relevan dalam mengkaji aspek motivasional dalam penguatan organisasi, khususnya dalam konteks tata kelola riset di Balitbangda Pemerintah Kota Makassar. Berdasarkan regulasi kepegawaian yang berlaku, kompensasi formal terhadap ASN hanya dikenal dalam bentuk gaji dan tambahan penghasilan (tunjangan). Namun, dalam praktik manajemen kinerja, pemberian insentif atau *reward* dipandang sebagai mekanisme tambahan yang dapat memengaruhi motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas pegawai, termasuk peneliti.

Pernyataan informan mencerminkan adanya kesenjangan antara struktur kompensasi formal dan kebutuhan motivasional yang bersifat dinamis, terutama bagi pegawai yang terlibat dalam kegiatan riset. Dalam konteks ini, insentif tidak hanya dimaknai sebagai tambahan finansial, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi institusional terhadap pencapaian kinerja berbasis output riset. Konsep ini selaras dengan teori motivasi kerja seperti *expectancy theory* dan

*reinforcement theory*, yang menekankan pentingnya penguatan positif terhadap perilaku kerja produktif melalui pemberian penghargaan.

Informan juga menekankan pentingnya komitmen pimpinan dalam mengalokasikan anggaran yang memadai pada program riset, yang tidak hanya berfungsi sebagai investasi institusional dalam pengembangan pengetahuan, tetapi juga sebagai dasar pemberian insentif yang terukur dan berkeadilan. Hal ini sejalan dengan prinsip *performance-based budgeting*, di mana alokasi anggaran dikaitkan secara langsung dengan pencapaian output strategis, dalam hal ini adalah hasil-hasil riset yang relevan dan aplikatif bagi pengambilan kebijakan daerah.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Pemberian insentif bagi peneliti sejauh ini belum optimal, terutama dalam bentuk tunjangan tambahan penghasilan pegawai. Agar lebih efektif, insentif harus diberikan berdasarkan capaian riset, jumlah publikasi ilmiah, serta dampak penelitian terhadap kebijakan daerah”. (Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sistem insentif bagi peneliti di Balitbangda Kota Makassar masih belum optimal, khususnya dalam bentuk Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP). Untuk meningkatkan efektivitasnya, pemberian insentif sebaiknya didasarkan pada pencapaian riset, jumlah publikasi ilmiah, dan dampak penelitian terhadap kebijakan daerah.

Hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Pimpinan harus lebih memperhartikan atas pemberian insentif yang memadai bagi peneliti berdasarkan kinerja mereka. Jika ada sistem insentif yang jelas dan berdasarkan hasil penelitian, peneliti akan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuannya.

Selain insentif dalam bentuk nominal, peneliti juga dapat diberi penghargaan atau pengakuan atas kontribusi atau pekerjaannya”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menekankan pentingnya sistem insentif yang jelas dan berbasis hasil penelitian. Insentif, baik dalam bentuk penghargaan finansial maupun non-finansial, dianggap mampu mendorong peneliti untuk memberikan yang terbaik dari kemampuannya. Hal ini mencerminkan prinsip motivasi dalam organisasi, yang menyatakan bahwa penghargaan yang adil dan transparan akan meningkatkan kinerja individu. Dengan adanya sistem yang mendukung dan memberi penghargaan terhadap pencapaian kinerja, peneliti akan lebih terdorong untuk menghasilkan riset yang berkualitas dan relevan.

Penguatan organisasi di Balitbangda perlu dilakukan dengan mereformasi sistem insentif yang lebih terstruktur, transparan, dan berbasis pada hasil riset yang relevan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang efektif dalam menyusun kebijakan insentif yang menghubungkan langsung pemberian penghargaan dengan kualitas dan relevansi riset yang dihasilkan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Selanjutnya, membuat Peraturan Wali Kota yang secara resmi menetapkan dasar hukum pemberian insentif bagi peneliti yang dapat memastikan penghargaan diberikan secara adil dan terarah sesuai dengan kontribusi riset.

Selain itu, juga diperlukan pemberian penghargaan dalam bentuk pengakuan terhadap kontribusi peneliti. Misalnya, pemberian sertifikat penghargaan, promosi jabatan, atau kesempatan untuk terlibat dalam program penelitian yang lebih tinggi tingkatannya.

Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan juga dapat didorong oleh adanya insentif yang terkait dengan jenjang karier dan peningkatan kompetensi. Insentif dapat mengarah pada peluang bagi pegawai untuk mengikuti Bimbingan Teknis (Bimtek) atau pelatihan sertifikasi yang berfokus pada peningkatan kemampuan teknis dan metodologi penelitian. Hal ini memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola riset yang lebih profesional dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Salah satu temuan penting dalam wawancara adalah adanya ketidaksesuaian antara gaji yang diterima oleh pegawai dan beban kerja yang diemban, terutama dalam pengelolaan riset. Beberapa informan menyarankan perlunya sistem penggajian dan insentif yang lebih berbasis pada beban kerja dan pencapaian riset, bukan hanya berdasarkan jabatan atau level struktural semata. Insentif berbasis kinerja dan hasil riset yang berdampak langsung pada kebijakan daerah diharapkan dapat meningkatkan kualitas tata kelola riset di daerah.

Penempatan personil di Balitbangda sudah dilakukan berdasarkan analisis jabatan yang mempertimbangkan keahlian masing-masing pegawai. Namun, untuk memastikan efektivitas pengelolaan riset, perlu ada penyesuaian lebih lanjut dalam pemetaan kompetensi dan penempatan pegawai. Pelatihan berbasis pada kebutuhan riset daerah menjadi hal yang penting untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan riset yang relevan. Dengan demikian, pengembangan SDM dapat lebih

terfokus pada kebutuhan teknis dan metodologi yang sesuai dengan arah kebijakan daerah.

Namun, implementasi sistem insentif di daerah memiliki beberapa potensi kendala yang perlu diatasi. Pertama, alokasi dana untuk insentif sering kali bersaing dengan kebutuhan operasional lainnya. Kedua, tidak adanya indikator yang seragam untuk mengukur kinerja riset dapat menghambat efektivitas sistem insentif. Ketiga, riset sering kali belum mendapatkan apresiasi yang memadai dari pemerintah daerah itu sendiri. Kendala-kendala ini perlu diatasi agar sistem insentif dapat berjalan dengan optimal dan mendukung tata kelola riset yang lebih baik.

Sebagaimana pendekatan ekonomi kelembagaan yang dikemukakan oleh North (1990) menekankan bahwa insentif finansial yang memadai dapat meningkatkan efisiensi kelembagaan. Insentif yang baik akan mendorong profesionalisme, inovasi, dan kolaborasi dalam ekosistem riset. Oleh karena itu, penting untuk merancang sistem insentif yang tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga memperkuat lembaga riset dan pembangunan daerah.

## **2. Pemanfaatan Personil**

Pemanfaatan personil secara optimal merupakan salah satu elemen penting dalam memperkuat organisasi riset, khususnya dalam tata kelola riset di daerah. Pemanfaatan personil tidak hanya berarti penempatan individu sesuai dengan tugasnya, tetapi juga mencakup pengembangan potensi, distribusi tanggung jawab yang adil, dan pemberdayaan tim secara berkelanjutan. Strategi yang efektif dalam pemanfaatan personil dapat

meningkatkan efisiensi organisasi, kualitas hasil riset, dan kontribusi riset terhadap pembangunan daerah.

Personil yang kompeten memastikan perencanaan riset yang strategis dan relevan dengan kebutuhan lokal. Keahlian personil memengaruhi kualitas dan ketepatan pelaksanaan riset. Personil yang terampil dalam pengelolaan data, pelaporan, dan evaluasi memastikan keberlanjutan proyek riset dan dampaknya.

Pemanfaatan personil dapat dilakukan dengan berbagai strategi dan upaya. Pemetaan keahlian individu untuk memastikan penempatan yang sesuai dengan kebutuhan riset. Penyediaan pelatihan, mentoring, dan akses ke sumber daya untuk mendukung pengembangan profesional pegawai yang dimiliki. Melalui pembagian tugas yang jelas dan adil, dapat menghindari kelebihan beban kerja serta meningkatkan produktivitas. Bahkan, dapat dilakukan dengan mendorong kerja sama lintas sektor dan disiplin memaksimalkan kontribusi personil terhadap ekosistem riset.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Saat ini penempatan personil (pegawai) dengan melihat formasi analisis jabatan (Anjab) dari setiap jabatan. Untuk Balitbangda tentu yang akan lebih diprioritaskan adalah jabatan fungsional peneliti agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan penelitian. Dan menurut Saya, pimpinan telah menempatkan pegawai sesuai dengan skill dan keterampilan yang dimiliki pegawai terhadap tupoksinya sehingga kedepan sangat menunjang dalam pelaksanaan kegiatan tata kelola riset di Balitbangda ini”.  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara terhadap informan di atas menunjukkan bahwa penempatan personil di Balitbangda saat ini sudah didasarkan pada formasi analisis jabatan (Anjab) dengan prioritas pada jabatan fungsional peneliti. Pimpinan dianggap telah menempatkan pegawai sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki terhadap tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan riset. Namun, sistem penempatan pegawai perlu disesuaikan dengan bidang keahlian dan spesialisasi pegawai. Penempatan yang lebih tepat akan meningkatkan kualitas riset yang dihasilkan, serta mengoptimalkan pemanfaatan SDM dalam mencapai tujuan riset yang lebih fokus dan relevan.

Lebih lanjut diperkuat hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Sistem penempatan pegawai di Balitbangda Kota Makassar harus lebih berfokus pada keahlian dan kesesuaian dengan tugas yang dihadapi. Menurut Saya, penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penelitian. Pimpinan juga harus memastikan bahwa setiap peneliti ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Penempatan pegawai sangat penting agar menyesuaikan dengan keahlian dalam rangka penguatan kapasitas tata kelola riset di Balitbangda Pemerintah Kota Makassar. Penempatan pegawai di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi mereka diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penelitian yang dilakukan.

Penempatan yang tepat bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat kinerja kolektif lembaga riset. Jika peneliti ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahlian mereka, proses riset dapat berjalan lebih lancar dan menghasilkan output yang lebih berkualitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kontribusi riset terhadap kebijakan daerah.

Sementara dari perspektif manajerial, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi dapat menimbulkan ketidakefektifan dalam pelaksanaan tugas dan berpotensi mengurangi produktivitas penelitian. Oleh karena itu, pimpinan di Balitbangda perlu memastikan bahwa sistem penempatan pegawai mengutamakan keahlian dan kompetensi yang relevan dengan tugas riset yang akan dijalankan.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Penempatan personil dalam lingkup Balitbangda Kota Makassar masih perlu disesuaikan dengan bidang keahlian dan spesialisasi masing-masing pegawai agar riset yang dihasilkan lebih berkualitas. Sistem rotasi sebaiknya tidak dilakukan secara acak, tetapi berbasis *matching* kompetensi dengan kebutuhan riset daerah”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Penempatan personil di Balitbangda Kota Makassar memerlukan penyesuaian yang lebih terarah dengan mempertimbangkan bidang keahlian dan spesialisasi pegawai guna meningkatkan kualitas riset yang dihasilkan. Proses rotasi pegawai sebaiknya tidak dilakukan secara acak, melainkan berbasis pada pemetaan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan riset daerah. Pendekatan ini diharapkan mampu mengoptimalkan kontribusi

individu dalam mendukung agenda penelitian yang lebih relevan dan berdampak bagi pembangunan daerah.

**Tabel 5.3**

**Jumlah Pegawai Berdasarkan Kepangkatan**

No	Pangkat / Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Pria	Perempuan	
1	Pembina Tingkat I / IVb	4	-	4
2	Pembina / IVa	3	4	7
3	Penata Tingkat I / IIIId	4	1	5
4	Penata, IIIc	2	1	3
5	Penata Muda Tingkat I / IIIb	2	2	4
6	Penata Muda / IIIa	3	2	5
7	PPPK, X	-	1	1
8	PPPK, IX	4	5	9
9	PPPK, VIII	1	-	1
10	PPPK, VII	2	4	6
11	Tenaga Kontrak	3	1	4
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>20</b>	<b>49</b>

Sumber: Sekretariat Balitbangda Kota Makassar, 2025.

Jika ditinjau dari aspek komposisi pegawai pada saat ini khususnya dalam sudut pandang status kepegawaian, maka penempatan pejabat telah terpenuhi sesuai dengan kebutuhan, dan penempatan pegawai sudah cukup memenuhi sesuai dengan kebutuhan. Namun, masih memerlukan kuantitas yang lebih banyak dalam mendukung pelaksanaan tugas, pokok, dan fungsi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar.

Penguatan organisasi dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar dapat dianalisis melalui indikator pemanfaatan personil, yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan strategis dan memastikan keberlanjutan riset yang berbasis bukti. Pemanfaatan personil yang efektif merupakan komponen kunci dalam memperkuat kapasitas organisasi riset dan

menciptakan ekosistem riset yang produktif dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Pertama, Personil yang tepat. Berdasarkan analisis jabatan (Anjab), Balitbangda telah melakukan penempatan pegawai sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan, terutama pada jabatan fungsional peneliti. Pimpinan berusaha menempatkan pegawai sesuai dengan tupoksi mereka, yang sangat penting untuk memastikan efisiensi dalam pelaksanaan riset. Penempatan personil yang sesuai dengan keahlian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja riset dan memastikan bahwa setiap tugas yang diemban dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kedua, peningkatan kapasitas personil melalui pelatihan dan pendidikan yang berfokus pada kompetensi dan kebutuhan spesifik peneliti di Balitbangda. Pelatihan yang dilaksanakan, seperti Bimbingan Teknis (Bimtek) dan workshop, bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam metodologi riset, analisis data, dan penulisan laporan berbasis bukti. Peningkatan kapasitas ini sangat diperlukan untuk mendukung riset yang lebih efektif dan terukur. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Tanpa dukungan anggaran yang memadai, upaya pengembangan kompetensi menjadi terbatas dan tidak maksimal.

Ketiga adalah pemanfaatan personil yang optimal, yang sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan beban kerja dan pengelolaan tugas. Pemetaan kompetensi yang tepat sangat penting

untuk menghindari ketidaksesuaian antara tugas yang diemban dan kemampuan individu. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas riset. Namun, hambatan muncul ketika organisasi tidak memanfaatkan personil secara optimal, seperti dalam kasus minimnya kolaborasi antara SKPD yang ada. Hal ini menghambat integrasi riset dalam kebijakan daerah yang lebih luas, sehingga mengurangi dampak riset terhadap pembangunan daerah.

Meskipun pemanfaatan personil di Balitbangda Kota Makassar telah menunjukkan upaya yang baik, masih terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi. Salah satunya adalah masalah pengelolaan anggaran yang terbatas, yang mempengaruhi kualitas pelatihan dan pengembangan personil. Selain itu, kurangnya pemetaan kompetensi yang akurat dan terbatasnya kolaborasi antar-SKPD dapat menghambat efektifitas riset yang dihasilkan. Oleh karena itu, perbaikan dalam pengelolaan personil, seperti peningkatan anggaran untuk pelatihan, penyesuaian pemetaan kompetensi, dan mendorong kolaborasi antar lembaga, sangat diperlukan agar riset yang dihasilkan lebih relevan dan berdampak bagi pembangunan daerah.

Melalui pemanfaatan personil yang optimal, Balitbangda Kota Makassar dapat menciptakan ekosistem riset yang lebih produktif dan berkelanjutan. Dengan tugas dan tanggung jawab yang terdistribusi dengan baik, organisasi riset dapat meningkatkan produktivitasnya. Ketika personil ditempatkan sesuai dengan keahlian mereka, hasil riset yang dihasilkan menjadi lebih relevan dan bermanfaat bagi masyarakat. Personil yang

diberdayakan dengan baik juga mampu mendorong inovasi yang mendukung pengembangan daerah secara berkelanjutan, berkontribusi pada peningkatan daya saing daerah, serta mengarah pada pencapaian tujuan pembangunan daerah yang berbasis riset dan pengetahuan.

### **3. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam penguatan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola riset di daerah. Kepemimpinan tidak hanya berperan sebagai penggerak strategi dan kebijakan, tetapi juga sebagai katalisator yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pemimpin yang visioner dan adaptif mampu menciptakan ekosistem riset yang mendukung pembangunan daerah berbasis pengetahuan dan inovasi.

Kepemimpinan yang efektif untuk tata kelola riset di daerah memerlukan karakteristik tertentu. Seperti kemampuan untuk merancang visi jangka panjang yang relevan dengan potensi dan tantangan lokal. Mendorong kerja sama lintas sektor dan lintas disiplin untuk memaksimalkan dampak riset. Pimpinan harusnya responsif terhadap perubahan lingkungan global, seperti kemajuan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Pimpinan yang baik akan selalu memotivasi individu untuk berinovasi dan mencapai hasil yang melampaui ekspektasi.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DA<sub>g</sub>, mengatakan bahwa:

“Sejauh ini kami senantiasa mendukung pimpinan dengan menyiapkan atau memberikan telaahan/pertimbangan tertulis maupun

lisan, bisa juga dengan pelaksanaan monitoring dan evaluasi (Monev) untuk melihat kinerja pegawai dalam mendukung pengelolaan riset”. (Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas memperkuat peran pimpinan Balitbangda yang telah memberikan dukungan yang cukup, baik dalam bentuk telaahan tertulis maupun lisan, serta dengan melakukan monitoring dan evaluasi (Monev) untuk menilai kinerja pegawai dalam mendukung pengelolaan riset. Hal ini menunjukkan upaya pimpinan dalam menjaga efektivitas operasional riset melalui evaluasi berkala.

Sementara hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Seyogyanya pimpinan harus memberikan arahan yang jelas dan mendukung peneliti dalam mencapai tujuan penelitian. Menurut Saya, dukungan dari pimpinan sudah cukup, tetapi masih diperlukan peningkatan dalam komunikasi dan pengarahan yang lebih terfokus untuk memastikan bahwa peneliti dapat memaksimalkan potensi potensinya”. (Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Meskipun dukungan dari pimpinan sudah ada, masih diperlukan peningkatan dalam komunikasi dan pengarahan yang lebih terfokus agar peneliti dapat lebih maksimal dalam mengembangkan potensi mereka. Pimpinan diharapkan tidak hanya memberikan arahan umum, tetapi juga memberikan panduan yang lebih spesifik yang dapat mendukung peneliti dalam mencapai tujuan penelitian secara optimal.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Dukungan dari pimpinan dalam bentuk arahan yang jelas, monitoring yang efektif, serta evaluasi berbasis output riset sangat penting dalam

meningkatkan produktivitas peneliti. Komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan peneliti juga berperan dalam memastikan keberhasilan proyek penelitian yang sedang berjalan”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran krusial dalam meningkatkan produktivitas peneliti melalui pemberian arahan yang jelas, monitoring yang terstruktur, serta evaluasi berbasis output riset. Mekanisme ini memungkinkan peneliti untuk bekerja secara lebih terarah dan selaras dengan tujuan strategis institusi. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan peneliti menjadi faktor pendukung utama dalam memastikan keberhasilan proyek penelitian karena memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif, identifikasi kendala secara dini, serta penyesuaian strategi guna mencapai hasil riset yang optimal.

Dukungan kepemimpinan yang terwujud melalui pemberian arahan yang jelas, mekanisme monitoring yang efektif, serta evaluasi berbasis output riset berperan krusial dalam meningkatkan produktivitas peneliti. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan peneliti menjadi faktor penting dalam memastikan kelancaran dan keberhasilan proyek penelitian yang sedang berlangsung.

**Tabel 5.4**

**Jumlah Riset yang Dihasilkan Balitbangda Kota Makassar**

No	Tahun	Sumber Anggaran	Jumlah
1	2020	APBD Kota Makassar-Balitbangda	9 Kajian/Penelitian
2	2021	APBD Kota Makassar-Balitbangda	6 Kajian/Penelitian
3	2022	APBD Kota Makassar-Balitbangda	9 Kajian/Penelitian
4	2023	APBD Kota Makassar-Balitbangda	12 Kajian/Penelitian
5	2024	APBD Kota Makassar-Balitbangda	7 Kajian/Penelitian
<b>Total</b>			<b>43 Kajian/Penelitian</b>

Sumber: Sekretariat Balitbangda Kota Makassar, 2025.

Tabel 5.4 di atas menunjukkan jumlah kajian atau penelitian yang dihasilkan oleh Balitbangda Pemerintah Kota Makassar selama lima tahun terakhir (2020-2024) yang semuanya dibiayai oleh APBD Kota Makassar melalui Balitbangda. Total jumlah riset yang dihasilkan dalam periode tersebut adalah 43 kajian/penelitian.

Tahun 2020, Balitbangda berhasil menghasilkan 9 kajian/penelitian yang menunjukkan kapasitas riset yang cukup produktif. Namun, pada tahun 2021, jumlah riset mengalami penurunan menjadi 6 kajian/penelitian. Penurunan ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kendala dalam alokasi anggaran, prioritas riset yang berbeda, atau faktor eksternal lainnya.

Selanjutnya, tahun 2022, jumlah kajian/penelitian kembali meningkat menjadi 9, mengindikasikan pemulihan kinerja riset Balitbangda. Namun, tahun 2023 tercatat sebagai tahun dengan jumlah riset tertinggi, yaitu 12 kajian/penelitian, yang menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam kapasitas riset yang dihasilkan oleh Balitbangda. Bahkan, tahun 2024, jumlah riset menurun lagi menjadi 7 kajian/penelitian, meskipun tetap cukup signifikan dalam mendukung kebijakan daerah.

Balitbangda Kota Makassar berhasil menghasilkan total 43 kajian/penelitian dalam lima tahun terakhir yang mencerminkan kontribusi yang cukup besar dalam mendukung pembangunan daerah berbasis riset. Meskipun terdapat fluktuasi dalam jumlah riset setiap tahunnya, angka ini menunjukkan bahwa Balitbangda terus berupaya untuk meningkatkan kapasitas risetnya, tentu dengan berbagai macam tantangan yang harus

dihadapi, seperti ketergantungan pada alokasi anggaran dan kesesuaian prioritas riset dengan kebutuhan daerah.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam penguatan organisasi, terutama dalam konteks tata kelola riset. Seperti yang dikemukakan oleh Grindle (1997), efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif mampu membentuk arah strategis, mengorkestrasi sistem internal, serta menciptakan budaya kerja yang produktif. Namun, meskipun kepemimpinan memiliki peran penting, terdapat berbagai tantangan struktural dan fungsional dalam tata kelola riset yang harus dihadapi.

Peran pimpinan sangat menentukan dalam mendesain program pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan memberikan motivasi kepada peneliti. Ini merupakan faktor determinan utama dalam pengembangan kapasitas organisasi riset. Kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif terbukti dalam berbagai upaya yang dilakukan pimpinan untuk mendorong pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi, pemberian insentif berdasarkan output riset, serta penyusunan regulasi daerah yang mendukung tata kelola kelembagaan riset.

Namun, ada kekosongan dalam aspek regulatif yang mendukung kepemimpinan berbasis meritokrasi, terutama dalam konteks mutasi pegawai riset yang seringkali tidak mempertimbangkan keberlanjutan proyek atau keahlian pegawai yang bersangkutan. Kekosongan ini menunjukkan bahwa meskipun pimpinan secara individu telah menunjukkan inisiatif penguatan

organisasi, sistem pendukung institusional belum sepenuhnya mendukung upaya tersebut.

Kepemimpinan juga diuji dalam hal kemampuannya mengelola struktur organisasi yang semakin berorientasi fungsional. Transformasi Balitbangda menjadi BRIDA, misalnya, memerlukan gaya kepemimpinan yang transformatif, di mana pimpinan tidak hanya mengatur tetapi juga menjadi fasilitator dan inspirator perubahan. Sayangnya, masih terdapat ketidaksesuaian antara kebijakan internal dengan peraturan nasional, yang mengakibatkan keterbatasan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam perekrutan dan penempatan pegawai berdasarkan keahlian.

Grindle (1997) menegaskan bahwa kepemimpinan yang kondusif menjadi kunci dalam menginisiasi dan mengarahkan strategi *capacity building* di sektor publik. Dalam konteks penguatan kapasitas organisasi riset seperti Balitbangda Kota Makassar, pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu merespons dinamika lingkungan organisasi secara adaptif.

Pendekatan kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass dan Avolio (1994), sangat relevan untuk organisasi riset yang sedang mengalami perubahan struktural dan peran kelembagaan. Pendekatan ini menekankan empat pilar utama, yaitu: *idealized influence* (pemimpin menjadi panutan), *inspirational motivation* (pemimpin menciptakan visi yang inspiratif), *intellectual*

*stimulation* (pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi), dan *individualized consideration* (pemimpin memahami kebutuhan pengembangan individu).

Beberapa aspek kepemimpinan ini mulai terlihat dalam kepemimpinan Balitbangda Kota Makassar, terutama dalam dorongan untuk menciptakan ekosistem riset berbasis bukti (*inspirational motivation*), penguatan pelatihan riset dan advokasi kebijakan berbasis data (*intellectual stimulation*), serta usulan regulasi reward dan perlindungan dari mutasi yang tidak proporsional (*individualized consideration*). Namun, implementasi pilar *idealized influence* belum maksimal, karena belum seluruh perangkat daerah melihat Balitbangda sebagai lembaga think tank utama.

Kepemimpinan dalam penguatan organisasi tata kelola riset merupakan elemen fundamental yang dapat menentukan keberhasilan ekosistem riset di daerah. Kepemimpinan yang visioner, inklusif, dan berbasis bukti dapat menciptakan tata kelola riset yang berdaya saing, inovatif, dan berdampak nyata pada pembangunan berkelanjutan. Pemimpin berperan strategis dalam berbagai aspek tata kelola riset di daerah. Mereka menetapkan arah strategis riset yang sesuai dengan kebutuhan lokal dan prioritas nasional, serta memastikan keputusan terkait riset didasarkan pada data yang valid dan analisis yang komprehensif. Kepemimpinan yang inklusif mendorong sinergi antara akademisi, pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi individu dan tim.

#### **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat krusial dalam memperkuat efektivitas dan efisiensi organisasi, khususnya dalam konteks tata kelola riset di daerah. Budaya organisasi merujuk pada pola nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang terbentuk di dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara individu dan kelompok berinteraksi serta mengambil keputusan. Sehubungan dengan penguatan organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai landasan dalam membangun sinergi antar berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan riset, baik di tingkat pemerintah, lembaga riset, maupun masyarakat.

Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong terciptanya lingkungan yang mendukung inovasi, kolaborasi, serta pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel. Budaya ini mendukung pencapaian tujuan riset dengan cara memperkuat komitmen bersama terhadap kualitas riset, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta keberlanjutan hasil riset yang dapat memberikan manfaat langsung bagi pembangunan daerah.

Penguatan budaya organisasi yang berfokus pada pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan lokal serta pemanfaatan sumber daya yang ada, termasuk dalam hal pengelolaan anggaran riset, penetapan prioritas riset, dan pengintegrasian hasil riset ke dalam kebijakan publik, menjadi sangat penting. Budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif akan menghasilkan tata kelola riset yang lebih adaptif terhadap dinamika lokal dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan di tingkat daerah.

Penguatan budaya organisasi dalam tata kelola riset di daerah tidak hanya memperkuat struktur dan sistem yang ada. Tetapi, juga dapat menciptakan ekosistem riset yang dapat menciptakan solusi berbasis bukti yang relevan dengan tantangan yang dihadapi oleh daerah.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DA<sub>g</sub>, mengatakan bahwa:

“Pola koordinasi yang terbangun saat ini cukup membantu dalam pelaksanaan tupoksi tata kelola Balitbangda. Koordinasi kita bahkan terbangun bukan hanya internal balitbangda saja, tetapi kita membangun koordinasi dengan membangun jejaring kemitraan baik terhadap perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kota Makassar maupun dari aspek akademisi/ perguruan tinggi. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kami, pelaksanaan riset lebih cenderung dikerjasamakan dengan pihak perguruan tinggi karena kita anggap mereka lah yang sebetulnya lebih paham dengan kegiatan tersebut, namun tetap kita libatkan perwakilan dari Balitbangda untuk setiap kegiatan penelitian sehingga kedepan pegawai kita akan lebih dapat menguasai kegiatan atau program kelitbangan tersebut”.

(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menekankan pentingnya koordinasi yang terbangun, baik di dalam Balitbangda maupun dengan pihak eksternal seperti perangkat daerah dan perguruan tinggi sehingga akan mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dalam tata kelola riset. Kolaborasi dengan perguruan tinggi dianggap sebagai langkah strategis karena mereka dianggap lebih memahami metodologi dan pendekatan riset yang lebih mendalam.

Namun demikian, Balitbangda tetap melibatkan perwakilan dalam setiap kegiatan penelitian untuk memastikan bahwa pegawai di dalamnya dapat lebih menguasai kegiatan dan program riset. Koordinasi semacam ini sangat penting dalam memperluas jaringan kemitraan dan memperkaya sumber daya

riset yang tersedia, serta meningkatkan kualitas riset yang relevan dengan kebutuhan daerah.

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Menurut Saya, pimpinan seharusnya membangun lingkungan kerja yang lebih terbuka dan bekerja sama. Oleh karena itu, peneliti dapat bekerja lebih efektif dalam kelompok dan memanfaatkan kemampuan masing-masing. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan kualitas penelitian melalui memaksimalkan potensinya, pimpinan harus memberikan fleksibilitas dalam pengaturan kerja”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Pimpinan harus lebih berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan fleksibel. Peneliti yang bekerja dalam kelompok dengan kemampuan yang saling melengkapi dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas penelitian. Dengan memberikan fleksibilitas dalam pengaturan kerja, pimpinan dapat memastikan bahwa setiap peneliti dapat memaksimalkan potensi mereka. Oleh karena itu, pemimpin Balitbangda diharapkan tidak hanya memberikan arahan yang jelas tetapi juga mendukung budaya kerja yang lebih inklusif, di mana setiap anggota tim dapat berkontribusi secara maksimal.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan:

“Mekanisme kerja yang efektif dapat dibangun melalui pertemuan berkala antara peneliti dan pimpinan untuk memastikan riset yang dilakukan selaras dengan kebutuhan pemerintah daerah. Budaya berbagi ilmu antarpeneliti juga perlu diperkuat agar terjadi peningkatan kapasitas kolektif”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pentingnya penerapan mekanisme kerja yang efektif dalam lingkungan penelitian agar dapat dicapai. Salah satunya melalui pertemuan berkala antara peneliti dan pimpinan guna

memastikan keselarasan riset dengan kebutuhan pemerintah daerah. Forum ini berperan sebagai sarana evaluasi progres, pemantauan kendala, serta penyusunan strategi yang adaptif. Selain itu, penguatan budaya berbagi ilmu antarpeleliti menjadi elemen penting dalam mendorong peningkatan kapasitas kolektif, memperkaya perspektif metodologis, dan memfasilitasi transfer pengetahuan yang berkelanjutan demi mendukung kualitas riset yang lebih komprehensif dan berdampak.

**Tabel 5.5**

**Unsur Kemitraan Balitbangda Kota Makassar**

No	Unsur Kemitraan	Peran	Output Kemitraan
1	Pemerintah daerah	Penyusunan rencana induk, peta jalan, serta program riset yang terintegrasi dengan kebijakan pembangunan daerah	Dokumen perencanaan berbasis bukti
2	Perangkat daerah terkait	Penyusunan rencana aksi dan kebijakan berbasis bukti yang relevan dengan kondisi lokal	Dokumen perencanaan berbasis bukti dan dokumen program
3	Perguruan tinggi dan lembaga riset	Menghasilkan riset ilmiah yang akan diterapkan pemerintah	Naskah hasil riset/kajian
4	Dunia usaha dunia industri	Fasilitasi penerapan hasil riset	Dokumen hasil evaluasi penerapan program
5	Masyarakat	Penerima manfaat hasil riset	Dokumen hasil evaluasi penerapan program

Sumber: Dokumen Renstra Balitbangda Kota Makassar Tahun 2025-2029, 2025

Tabel 5.5 di atas mengidentifikasi unsur kemitraan yang terlibat dalam tata kelola riset di Balitbangda Pemerintah Kota Makassar, beserta peran dan output kemitraan yang dihasilkan. Kemitraan ini melibatkan berbagai pihak, mulai dari pemerintah daerah, perangkat daerah terkait, perguruan tinggi dan lembaga riset, dunia usaha dan industri, hingga masyarakat. Setiap unsur memiliki peran yang berbeda dalam mendukung pelaksanaan riset dan pengembangan kebijakan yang berbasis bukti, serta menghasilkan output yang

dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dan implementasi program-program pembangunan daerah.

Melalui kolaborasi antara Balitbangda/BRIDA dan mitra perangkat daerah lainnya, penyelenggaraan riset dan inovasi dapat berjalan secara sinergis dan memberikan dampak yang positif terhadap pembangunan daerah. Balitbangda/BRIDA bertindak sebagai pengkoordinasi dan fasilitator untuk memastikan bahwa riset dan inovasi terarah, terintegrasi, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Berdasarkan Peraturan Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 5 Tahun 2023, mitra utama BRIDA Kabupaten Kota khususnya Pemerintah Kota Makassar sebagai perangkat daerah yang mempunyai kewenangan penyelenggaraan riset dan inovasi di daerah paling tidak melibatkan unsur:

- 1) Pemerintah Daerah

Dalam hal ini, kepala daerah melalui BRIDA bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan riset dan inovasi yang mengacu pada kebijakan daerah dan prioritas pembangunan. Pemerintah daerah terlibat dalam penyusunan rencana induk, peta jalan, serta program riset yang terintegrasi dengan kebijakan pembangunan daerah yang bersifat sistemik dan partisipatif (Pasal 26).

- 2) Perangkat Daerah Terkait

Perangkat daerah yang memiliki tugas terkait dengan riset, pengembangan, pengkajian, dan penerapan di daerah akan menjadi mitra dalam penyusunan rencana aksi dan kebijakan berbasis bukti

yang relevan dengan kondisi lokal. BRIDA bekerja bersama perangkat daerah untuk menyinkronkan program riset dengan kebutuhan daerah, yang tercantum dalam dokumen perencanaan seperti RPJMD atau RPD (Pasal 27).

3) Perguruan Tinggi dan Lembaga Riset

Perguruan tinggi dan lembaga riset berfungsi sebagai mitra dalam menghasilkan riset ilmiah yang dapat diterapkan dalam konteks daerah. BRIDA berkoordinasi dengan perguruan tinggi untuk memastikan bahwa riset yang dihasilkan mendukung pemecahan masalah daerah dan mendorong pengembangan ekonomi hijau dan biru (Pasal 27 ayat 3).

4) Dunia Usaha dan dunia Industri

BRIDA juga bekerja sama dengan sektor industri untuk memfasilitasi penerapan hasil riset, terutama dalam hal komersialisasi teknologi dan inovasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa riset yang dilakukan berdampak langsung pada peningkatan daya saing daerah dan perekonomian lokal (Pasal 28).

5) Masyarakat

Masyarakat sebagai bagian dari pemangku kepentingan di daerah juga dilibatkan dalam proses riset dan inovasi. Hal ini terkait dengan penerapan hasil riset yang dapat langsung dirasakan oleh masyarakat, seperti dalam hal pengelolaan lingkungan dan pengembangan sosial ekonomi berbasis teknologi.

Budaya organisasi yang kondusif memainkan peran penting dalam mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pelaksanaan riset. Sebuah budaya organisasi yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan kolaborasi akan menciptakan lingkungan yang mendukung penelitian dan pengembangan berkelanjutan. Untuk memperkuat budaya organisasi tersebut, langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain memperkuat komunikasi internal, memperkenalkan sistem insentif berbasis kinerja, dan mengembangkan mekanisme penghargaan untuk hasil penelitian yang memberikan kontribusi signifikan terhadap kebijakan daerah.

Seiring dengan dinamika perubahan yang terus berkembang, Balitbangda perlu mengadaptasi budaya organisasinya agar mampu menjawab tantangan di era digital dan globalisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memperkuat kapasitas organisasi adalah dengan memfokuskan budaya kerja pada tanggung jawab terhadap perubahan lingkungan. Penguatan kapasitas riset membutuhkan lingkungan yang adaptif terhadap teknologi baru serta keterbukaan terhadap ide-ide dan metode riset inovatif. Hal ini sangat penting untuk membantu pemerintah kota dalam merumuskan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Budaya kerja yang fleksibel dan kolaboratif juga sangat penting untuk mendorong kerjasama antara peneliti, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam pengelolaan riset, penting bagi organisasi untuk mengembangkan pola komunikasi yang inklusif dan mendorong kerja sama antar departemen atau lembaga. Budaya yang mendukung keterbukaan dan

komunikasi yang baik akan memfasilitasi kolaborasi lintas sektor, memperkaya perspektif penelitian, serta menghasilkan solusi yang lebih inovatif. Penguatan kapasitas tata kelola riset di Balitbangda juga memerlukan komitmen bersama untuk mengintegrasikan riset ke dalam kebijakan daerah secara sistematis.

Menurut Edgar Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat, yaitu artefak, nilai-nilai yang disadari, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Balitbangda dapat mengembangkan nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi dalam riset, yang dapat menjadi landasan untuk memajukan tata kelola riset yang efisien dan berbasis bukti. Budaya organisasi juga mencakup pandangan yang mendalam dan tidak disadari tentang bagaimana riset seharusnya dilakukan serta bagaimana keberhasilan organisasi diukur. Membangun asumsi dasar yang berfokus pada kualitas riset dan kebijakan berbasis bukti akan memperkuat pengelolaan riset di tingkat daerah.

Selain itu, dalam memperkuat kapasitas tata kelola riset, Balitbangda juga dapat memanfaatkan lima jenis kekuatan dalam organisasi yang dikemukakan oleh French dan Raven (1959), yaitu kekuatan referen, kekuatan ahli, kekuatan sah, kekuatan penghargaan, dan kekuatan paksaan. Kekuatan penghargaan dan kekuatan ahli dapat dimanfaatkan untuk menerapkan sistem insentif berbasis hasil riset yang memotivasi peneliti bekerja lebih keras dan menghasilkan penelitian yang berkualitas. Selain itu, kekuatan referen dapat diterapkan agar pemimpin memiliki pengaruh sosial positif dapat mendorong budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi lintas sektor.

Melalui penguatan budaya organisasi yang kondusif, kepemimpinan yang efektif, serta penerapan reformasi kelembagaan yang tepat, Balitbangda dapat memperkuat kapasitas tata kelola riset. Dengan demikian, akan menghasilkan riset yang berdampak signifikan bagi kebijakan daerah dan pembangunan berkelanjutan.

## **5. Komunikasi**

Komunikasi yang efektif merupakan elemen fundamental dalam penguatan organisasi, termasuk dalam konteks tata kelola riset di daerah. Dalam dunia riset, komunikasi tidak hanya melibatkan pertukaran informasi semata, tetapi juga pengelolaan hubungan antar pemangku kepentingan yang beragam, seperti pemerintah daerah, lembaga riset, akademisi, masyarakat, dan sektor swasta. Komunikasi yang terstruktur dan jelas dapat memperkuat kolaborasi, memfasilitasi pemecahan masalah, serta memastikan bahwa hasil riset dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan yang efektif dan relevan dengan kebutuhan lokal.

Sehubungan dengan pengelolaan riset, komunikasi yang efektif mencakup beberapa dimensi, yaitu komunikasi antar individu, antar kelompok, dan antara lembaga, yang semuanya harus berorientasi pada pencapaian tujuan riset yang jelas dan terukur. Keterbukaan informasi, pengelolaan umpan balik yang konstruktif, serta penghindaran misinterpretasi menjadi faktor kunci dalam memastikan efektivitas komunikasi. Hal ini penting untuk menciptakan transparansi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset, yang akan meningkatkan kualitas hasil riset dan dampaknya terhadap kebijakan publik.

Komunikasi yang efektif juga berperan dalam mempertemukan kebutuhan riset dengan realitas lokal, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses riset. Dengan adanya komunikasi yang baik, hasil riset yang dihasilkan dapat lebih mudah dipahami dan diterima oleh semua pihak yang berkepentingan, sehingga mempermudah implementasi kebijakan berbasis bukti yang mendukung pembangunan daerah.

Selain itu, komunikasi yang efektif dapat membantu dalam mengidentifikasi tantangan yang ada di lapangan dan mencari solusi secara kolektif, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan tata kelola riset di daerah. Oleh karena itu, penguatan komunikasi yang efektif dalam tata kelola riset di daerah sangat penting untuk memperkuat sinergi antara berbagai pihak yang terlibat, mempercepat aliran informasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang berbasis bukti, sehingga mendukung tercapainya tujuan pembangunan yang lebih terarah dan bermanfaat bagi masyarakat.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Sejauh ini alur komunikasi dan koordinasi yang kita bangun hanya mengacu pada Permendagri Nomor 7 Tahun 2023 terkait struktur dan Susunan Organisasi dan Tata Kelola (SOTK). Kita juga melaksanakan forum perperiode yang diawali dengan forum SKPD dan FGD bersama mitra dalam rangka membahas seperti apa program yang akan dilaksanakan keepannya,  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pentingnya menyusun alur komunikasi dan koordinasi berdasarkan regulasi yang ada, misalnya dengan mengacu pada Permendagri Nomor 7 Tahun 2023, yang mengatur

Struktur Organisasi dan Tata Kelola (SOTK). Forum-forum setiap periode, seperti forum SKPD dan FGD bersama mitra, digunakan untuk membahas program yang akan dilaksanakan. Namun, meskipun sudah ada upaya koordinasi melalui forum tersebut, perbaikan lebih lanjut dalam hal transparansi dan efektivitas koordinasi antar pihak terkait masih diperlukan. Penguatan struktur komunikasi yang lebih inklusif dan berbasis data, seperti yang diusulkan oleh informan IWi, dapat memperbaiki efektivitas alur komunikasi ini.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Komunikasi antara pimpinan dan peneliti sebaiknya lebih transparan dan berbasis data agar kebijakan yang diambil sesuai dengan hasil riset. Penggunaan platform digital dalam berbagi data dan hasil penelitian dapat meningkatkan efektivitas koordinasi dalam organisasi”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Komunikasi yang transparan dan berbasis data antara pimpinan dan peneliti memegang peranan penting dalam memastikan bahwa kebijakan yang diambil selaras dengan temuan riset. Penerapan platform digital sebagai sarana berbagi data dan hasil penelitian berpotensi meningkatkan efektivitas koordinasi dalam organisasi, dengan mempercepat akses informasi, meminimalkan potensi miskomunikasi, serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis bukti.

Selanjutnya diperkuat oleh hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Pimpinan harus memastikan komunikasi dan koordinasi yang lebih baik antara peneliti dan seluruh stakeholders khususnya diinternal Balitbangda Kota Makassar. Dengan demikian, dapat meminimalisir bahkan menghindarkan dari kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, pimpinan penelitian juga seyogyanya harus mengadakan pertemuan rutin untuk membahas kemajuan penelitian dan memungkinkan peneliti untuk menyuarakan pendapatnya tentu dalam hal pelaksanaan tupoksi secara efektif dan pengembangan organisasi”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Kaitanya dalam rangka memperkuat koordinasi dan komunikasi antar peneliti dan seluruh stakeholders, pimpinan diharapkan dapat mengadakan pertemuan rutin guna membahas kemajuan penelitian. Selain itu, memberi ruang bagi peneliti untuk menyuarakan pendapat terkait pelaksanaan tupoksinya akan sangat mendukung pengembangan organisasi. Melalui pertemuan rutin, pemahaman bersama mengenai tantangan dan kemajuan riset dapat ditingkatkandalam rangka mendukung efektivitas koordinasi dan pelaksanaan kebijakan berbasis riset.

**Tabel 5.6**

**Identifikasi Permasalahan Koordinasi dalam Penyelenggaraan Tupoksi Balitbangda Kota Makassar**

No	Unsur Kemitraan	Peran
1	Pelaksanaan kebijakan, fasilitasi, dan pembinaan di bidang riset dan inovasi	Kurangnya koordinasi antar perangkat daerah dalam menyusun dan menerapkan kebijakan riset dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan daerah
2	Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang riset dan inovasi	Keterbatasan dalam sinkronisasi program riset dan inovasi dengan program prioritas pembangunan daerah yang menyebabkan adanya tumpang tindih atau kekurangan dalam implementasi Adanya perbedaan prioritas antara perangkat daerah dan sektor yang terlibat dalam riset, sehingga menyebabkan keterlambatan atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan riset dan inovasi
3	Koordinasi pelaksanaan riset dan pengabdian	Rendahnya keterlibatan masyarakat dalam kegiatan riset dan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas

	kepada masyarakat hidup mereka, menghambat penerapan hasil riset berbasis riset dan inovasi yang berdampak langsung pada kesejahteraan sosial
4	Koordinasi sistem ilmu pengetahuan dan teknologi di daerah Belum adanya sistem yang kuat untuk mengkoordinasikan seluruh kegiatan riset dan inovasi di daerah, yang menyebabkan terjadinya fragmentasi dalam pelaksanaan kebijakan dan program riset dan inovasi

Sumber: Dokumen Renstra Balitbangda Kota Makassar Tahun 2025-2029, 2025

Tabel 5.6 di atas menggambarkan identifikasi permasalahan yang berkaitan dengan koordinasi dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Balitbangda Pemerintah Kota Makassar, khususnya dalam konteks riset dan inovasi. Permasalahan-permasalahan yang teridentifikasi memberikan gambaran yang jelas mengenai tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan efektivitas tata kelola riset dan inovasi di Kota Makassar.

Identifikasi permasalahan yang terdapat dalam tabel 5.?? Di atas mencerminkan tantangan yang harus diatasi untuk memperkuat kapasitas tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar. Penguatan koordinasi antar perangkat daerah, penyusunan kebijakan yang lebih terintegrasi dengan prioritas pembangunan daerah, peningkatan keterlibatan masyarakat dalam riset, serta pengembangan sistem koordinasi yang lebih kuat, merupakan langkah-langkah penting yang perlu diambil untuk mengoptimalkan peran riset dalam mendukung pengambilan kebijakan yang berbasis bukti dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Komunikasi yang efektif dalam organisasi memiliki peran penting untuk memastikan penyebaran informasi yang relevan mengenai riset dan pengembangan kepada semua pihak yang terlibat. Proses komunikasi yang transparan antara pimpinan dan staf di Balitbangda Kota Makassar dapat

memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan mempercepat implementasi hasil riset ke dalam kebijakan daerah. Untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di Balitbangda, perlu disusun mekanisme komunikasi yang lebih jelas dan memastikan adanya saluran komunikasi terbuka antara berbagai tingkatan manajerial dan operasional.

Kepemimpinan partisipatif juga berperan penting dalam memperkuat organisasi riset. Pemimpin di Balitbangda diharapkan dapat memberikan motivasi dan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Penguatan kapasitas ini sangat bergantung pada sejauh mana pimpinan memberikan arahan yang jelas, pengakuan terhadap hasil kerja, serta insentif berbasis kinerja.

Menurut Yukl (2013), kepemimpinan partisipatif yang melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penerapan kepemimpinan partisipatif di Balitbangda Kota Makassar dapat memperkuat komunikasi antara pimpinan dan staf serta memberikan rasa memiliki kepada peneliti terhadap arah kebijakan riset yang ditetapkan. Hal tersebut penting untuk memastikan bahwa riset yang dilakukan relevan dengan kebutuhan daerah dan kebijakan yang dihasilkan dapat diterima oleh pemangku kepentingan.

Komunikasi yang efektif dalam pengelolaan riset mencakup berbagai dimensi, yaitu komunikasi antar individu, antar kelompok, dan antar lembaga. Konsep ini sejalan dengan teori komunikasi dalam organisasi yang menyatakan bahwa komunikasi harus mengalir dengan lancar di seluruh tingkat organisasi,

baik secara vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antara kolega dan lembaga). Komunikasi antar lembaga dan antar kelompok sangat penting untuk memastikan aliran informasi yang tidak terhambat, terutama dalam merumuskan dan mencapai tujuan riset yang jelas. Keterbukaan informasi dan pengelolaan umpan balik yang konstruktif berkontribusi terhadap pengambilan keputusan yang lebih baik dan mengurangi potensi misinterpretasi yang dapat mempengaruhi kualitas riset serta implementasi kebijakan.

Komunikasi yang efektif juga memainkan peran dalam mempertemukan kebutuhan riset dengan realitas lokal. Dalam riset yang berbasis masalah lokal, komunikasi yang baik memungkinkan riset untuk lebih relevan dan aplikatif terhadap masalah yang dihadapi masyarakat. Pendekatan komunikasi yang mendalam dengan komunitas lokal sangat diperlukan untuk menggali kebutuhan, tantangan, dan potensi yang ada di tingkat daerah. Pendekatan ini sejalan dengan teori riset partisipatif yang menekankan pentingnya melibatkan masyarakat dalam setiap tahap riset, mulai dari perencanaan hingga implementasi. Hal ini juga memastikan bahwa hasil riset dapat diterima dan diterapkan dengan lebih baik di lapangan.

Penguatan komunikasi yang efektif dapat memperkuat sinergi antara pihak-pihak yang terlibat dalam riset, mempercepat aliran informasi, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis bukti. Komunikasi yang baik memungkinkan akses cepat terhadap informasi yang relevan dan terkini, yang pada gilirannya mempercepat proses pengambilan keputusan.

Selain itu, komunikasi yang efektif juga meningkatkan kualitas keputusan yang diambil karena lebih berbasis pada data dan temuan riset yang konkret, sehingga lebih mendukung tercapainya tujuan pembangunan yang terarah dan bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Miller (2005), komunikasi organisasi adalah proses yang menghubungkan individu dan kelompok dalam organisasi untuk menciptakan tujuan bersama. Dalam konteks Balitbangda Kota Makassar, teori ini menggarisbawahi pentingnya keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi internal. Komunikasi yang efektif dapat memastikan bahwa informasi riset dan kebijakan disebarkan dengan baik antar anggota organisasi, yang mendukung kelancaran proses riset dan pengambilan keputusan. Penerapan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf di Balitbangda akan mempercepat implementasi kebijakan berbasis riset.

## **6. Struktur Manajerial**

Struktur manajerial yang efektif memainkan peran vital dalam tata kelola riset di daerah. Struktur ini mencakup susunan hierarkis, pembagian peran, serta mekanisme pengambilan keputusan yang memungkinkan aliran informasi, koordinasi, dan pengelolaan sumber daya secara efisien. Struktur manajemen yang baik memastikan bahwa kegiatan riset dapat dilaksanakan dengan sistematis, berfokus pada prioritas yang relevan, dan menghasilkan output yang berdampak pada pengembangan kebijakan publik serta pemecahan masalah lokal.

Penguatan struktur manajerial dalam tata kelola riset di daerah harus mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk kejelasan tugas, tanggung jawab, dan hubungan antar unit organisasi yang terlibat. Dalam hal ini, struktur manajerial yang transparan dan fleksibel akan memungkinkan lembaga riset, pemerintah daerah, serta sektor terkait lainnya untuk bekerja sama secara lebih efektif, meskipun mereka memiliki tujuan yang berbeda.

Model manajemen yang partisipatif, di mana berbagai pihak diikutsertakan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, juga penting untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap hasil riset. Pentingnya struktur manajemen dalam tata kelola riset juga terlihat pada kemampuannya untuk merespons dinamika perubahan yang terjadi di tingkat daerah. Dengan struktur yang tepat, organisasi riset dapat menyesuaikan diri dengan perubahan prioritas, sumber daya yang tersedia, serta tantangan yang dihadapi.

Hal tersebut juga memungkinkan penerapan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang efektif. Hal tersebut guna memastikan bahwa riset yang dilakukan tetap relevan dengan kebutuhan daerah dan memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Selain itu, struktur manajemen yang mendukung komunikasi yang terbuka dan kolaboratif antara berbagai stakeholder, baik dari sektor publik, akademisi, maupun masyarakat, akan meningkatkan kualitas koordinasi dalam implementasi riset. Ini penting untuk memastikan bahwa hasil riset dapat diterjemahkan menjadi kebijakan yang tepat sasaran, efisien, dan aplikatif di

tingkat daerah. Penguatan struktur manajemen dalam tata kelola riset di daerah tidak hanya berkaitan dengan efektivitas internal organisasi, tetapi juga dengan kemampuan organisasi tersebut untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan pembangunan daerah.

Sebagaimana diungkapkan informan DA<sub>g</sub>, memberikan argumennya bahwa:

“InsyaAllah dalam waktu dekat ini kami para kepala bidang di Balitbangda akan dilantik menjadi fungsional peneliti madya sebagai hasil konversi atau penyetaraan dari jabatan. Sehingga kedepan hanya ada 3 jabatan struktural di balitbangda, yaitu Kepala Badan, Sekretaris Badan, dan Kasubag umum dan Kepegawaian. Yang lainnya adalah jabatan fungsional semua yang selanjutnya akan dipimpin oleh koordinator yang dipimpin oleh kepala BRIDA yang akan melakukan breakdown dengan memaksimalkan penelii baik internal maupun eksternal dengan pola kemitraan”.  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Perubahan signifikan dalam struktur organisasi Balitbangda akan terjadi dalam waktu dekat, di mana para kepala bidang akan dilantik menjadi fungsional peneliti madya. Hanya tiga jabatan struktural yang akan tetap ada, yakni Kepala Badan, Sekretaris Badan, dan Kasubag Umum dan Kepegawaian. Jabatan lainnya akan berbentuk fungsional dan dipimpin oleh koordinator yang langsung bertanggung jawab kepada Kepala BRIDA. Struktur ini bertujuan untuk memaksimalkan peran peneliti, baik internal maupun eksternal, dengan pola kemitraan yang lebih terkoordinasi. Perubahan ini menunjukkan upaya untuk memperkuat fungsi riset di Balitbangda dengan mengurangi tumpang tindih jabatan struktural dan mengutamakan profesionalisme fungsional dalam bidang riset.

Selanjutnya hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Struktur manajerial di Balitbangda Kota Makassar perlu lebih fleksibel agar adaptif terhadap perkembangan riset dan kebutuhan kebijakan daerah. Sistem kolaboratif antarunit penelitian dapat lebih ditingkatkan agar penelitian dapat dilakukan dengan pendekatan multidisiplin yang lebih komprehensif”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Struktur manajerial di Balitbangda perlu lebih fleksibel untuk meningkatkan adaptabilitas terhadap dinamika perkembangan riset dan kebutuhan kebijakan daerah. Dalam konteks ini, sistem kolaboratif antarunit penelitian menjadi langkah penting untuk mengintegrasikan pendekatan multidisiplin yang lebih komprehensif. Pendekatan ini akan memperkaya perspektif analisis dan membantu menghasilkan solusi yang lebih holistik dan kontekstual terhadap tantangan yang dihadapi daerah. Kolaborasi ini juga akan mendorong pertukaran ide dan keahlian di antara berbagai unit, mempercepat proses riset, dan meningkatkan kualitas temuan yang dapat diterapkan dalam kebijakan daerah.

Sementara itu, hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Pengelolaan riset di Balitbangda Kota Makassar akan lebih mudah dengan struktur manajemen yang jelas dan efektif. Karena akan lebih jelas pembagian tupoksi bagi setiap divisi memiliki struktur yang mendukung kerja sama dan penyelesaian tugas. Struktur manajemen juga harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tidak ada hambatan dalam proses pengelolaan riset”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Pengelolaan riset di Balitbangda akan lebih efektif jika didukung oleh struktur manajemen yang jelas dan efektif. Pembagian tugas yang terstruktur

antar divisi akan mempermudah kerja sama dan penyelesaian tugas. Selain itu, struktur manajerial yang jelas juga akan mengurangi potensi kebingungannya dalam pelaksanaan tupoksi. Evaluasi berkala terhadap struktur manajerial diperlukan untuk memastikan bahwa struktur organisasi tetap mendukung efisiensi dalam pengelolaan riset dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi dan kebijakan daerah. Hal ini akan memperkuat kapasitas tata kelola riset di Balitbangda.

Hasil wawancara bersama beberapa informan di atas menggambarkan perlunya perubahan dan evaluasi terus-menerus dalam struktur manajerial dan pengelolaan riset di Balitbangda Kota Makassar. Perubahan struktural yang lebih fleksibel dan berbasis pada fungsional peneliti madya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan riset. Penguatan sistem kolaboratif antarunit penelitian dan evaluasi berkala terhadap struktur organisasi akan memungkinkan Balitbangda untuk lebih responsif terhadap kebutuhan kebijakan daerah dan memaksimalkan hasil riset yang berbasis bukti. Selain itu, penguatan peraturan daerah yang mengatur tugas dan fungsi masing-masing unit kerja akan mendukung terciptanya tata kelola riset yang lebih terstruktur dan terintegrasi.

Struktur manajerial yang efektif di Balitbangda Kota Makassar sangat penting untuk mendukung pengelolaan riset yang terkoordinasi dengan baik. Sebuah sistem manajemen yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan riset daerah akan memastikan bahwa organisasi dapat bergerak dengan cepat dan responsif terhadap perubahan yang terjadi. Pergeseran menuju jabatan

fungsional, yang menggantikan jabatan struktural, diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi. Struktur fungsional ini memungkinkan distribusi tugas yang lebih terfokus pada keahlian masing-masing, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas riset yang dilakukan.

Grindle (1997) mengungkapkan bahwa penguatan kapasitas organisasi merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal. Penguatan tersebut mencakup beberapa dimensi penting, seperti sistem manajemen, pemanfaatan personil, komunikasi internal, dan pengelolaan insentif. Dalam konteks Balitbangda, penguatan kapasitas melalui pengoptimalan struktur manajerial, penempatan personil sesuai dengan kompetensinya, serta penerapan sistem insentif berbasis kinerja dapat membantu meningkatkan kapasitas riset yang berorientasi pada hasil kebijakan yang berbasis bukti.

Struktur manajerial yang efektif juga harus dapat mendorong kolaborasi antar sektor yang terlibat dalam riset. Koordinasi yang baik antara Balitbangda dan perangkat daerah lain di Pemerintah Kota Makassar sangat penting untuk memastikan bahwa hasil riset dapat dijadikan dasar pembuatan kebijakan yang berbasis bukti. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang mendorong perangkat daerah untuk memanfaatkan tenaga peneliti fungsional dalam riset mereka. Hal ini akan mempermudah integrasi hasil riset dalam kebijakan daerah yang lebih tepat sasaran dan efektif.

Selanjutnya Henry Mintzberg (1979), mengatakan bahwa struktur organisasi yang efektif harus sesuai dengan tujuan dan lingkungan organisasi tersebut. Dalam konteks Balitbangda Kota Makassar, penerapan struktur fungsional yang menggantikan jabatan struktural dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Struktur fungsional ini memungkinkan peneliti untuk lebih fokus pada keahlian mereka, yang berpotensi meningkatkan efisiensi riset yang dilakukan.

Penguatan struktur manajemen dalam tata kelola riset di daerah sangat diperlukan untuk menciptakan sistem riset yang bekerja dengan baik, meningkatkan efisiensi, dan memastikan akuntabilitas. Struktur manajemen yang baik berperan penting dalam memastikan riset dilaksanakan secara terorganisir dan fokus pada prioritas yang relevan. Struktur yang fleksibel, transparan, dan partisipatif sangat penting untuk menghadapi dinamika lokal dan memperkuat kolaborasi antar berbagai pihak yang terlibat dalam riset. Selain itu, struktur yang mendukung pemantauan dan evaluasi yang efektif juga memungkinkan hasil riset menjadi lebih relevan dan berdampak pada kebijakan publik yang bermanfaat bagi masyarakat.

Struktur manajemen yang efektif dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai cara di mana kegiatan, tugas, dan peran dibagi dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Struktur yang baik mencakup aspek hierarki, pembagian tanggung jawab, dan alur komunikasi yang jelas. Struktur yang efisien memungkinkan organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi dan

mencapai tujuan dengan lebih efektif, yang sangat relevan dalam konteks riset yang sering melibatkan banyak pihak dengan tujuan yang kompleks. Dalam hal ini, struktur manajerial yang terorganisir memastikan bahwa proses riset berjalan sistematis dan fokus pada prioritas yang relevan.

Koordinasi antar stakeholder, baik dari sektor publik, akademisi, maupun masyarakat, merupakan elemen penting dalam struktur manajemen yang efektif. Koordinasi yang baik antar pihak yang terlibat dalam riset sangat penting untuk memastikan bahwa hasil riset dapat diterjemahkan menjadi kebijakan yang tepat sasaran dan efisien. Kolaborasi antar lembaga dan sektor sering melibatkan perbedaan perspektif dan kepentingan. Oleh karena itu, struktur manajerial yang dapat memfasilitasi koordinasi dan komunikasi yang efektif menjadi sangat penting. Kolaborasi yang kuat antar lembaga dapat mengarah pada sinergi yang lebih baik, yang akan menghasilkan riset yang lebih aplikatif dan berdampak positif bagi pembangunan daerah.

Penguatan struktur manajemen tidak hanya berhubungan dengan efektivitas internal organisasi, tetapi juga kemampuan organisasi beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan pembangunan daerah. Inovasi dalam riset sangat penting karena perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan di tingkat daerah seringkali membutuhkan solusi yang kreatif dan adaptif. Oleh karena itu, struktur manajemen yang mendorong budaya inovasi dan adaptasi akan memungkinkan lembaga riset mengembangkan pendekatan baru dalam mengatasi tantangan yang dihadapi. Hal ini juga memperkuat keberlanjutan riset dan dampaknya terhadap pembangunan daerah yang berkelanjutan.

### **C. Reformasi Kelembagaan dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

Reformasi kelembagaan menjadi elemen strategis dalam menciptakan tata kelola riset yang efektif dan berkelanjutan di tingkat daerah. Kelembagaan yang kokoh bukan hanya tentang struktur organisasi, tetapi juga mencakup aturan, mekanisme kerja, budaya kolaborasi, dan kemampuan adaptasi terhadap tantangan lokal maupun global. Dalam konteks pembangunan daerah, kelembagaan riset yang kuat diperlukan untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset secara terintegrasi, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menghadapi era persaingan global yang semakin kompleks, tata kelola riset di daerah menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan sumber daya, rendahnya kapasitas teknis, dan lemahnya koordinasi antarpemangku kepentingan. Penguatan kelembagaan memungkinkan terwujudnya sinergi antara aktor-aktor utama, seperti pemerintah daerah, akademisi, industri, dan masyarakat, untuk menciptakan ekosistem riset yang produktif dan berorientasi pada inovasi.

Selain itu, kelembagaan yang kuat berperan dalam memastikan keberlanjutan program riset melalui perencanaan berbasis bukti, pengelolaan dana yang akuntabel, serta perlindungan terhadap hasil riset. Dengan demikian, hasil-hasil riset dapat diimplementasikan secara optimal untuk menjawab permasalahan daerah, meningkatkan daya saing lokal, dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

Oleh karena itu, penguatan kelembagaan dalam tata kelola riset di daerah tidak hanya penting untuk meningkatkan kapasitas internal institusi, tetapi juga untuk menciptakan kerangka kerja yang inklusif, inovatif, dan responsif. Hal ini menjadi landasan dalam mendorong riset sebagai pilar pembangunan berbasis pengetahuan, yang tidak hanya menjawab tantangan hari ini tetapi juga mempersiapkan daerah untuk menghadapi perubahan di masa depan.

### **1. Rezim Ekonomi dan Politik**

Rezim ekonomi dan politik memiliki peran strategis dalam memperkuat kelembagaan tata kelola riset di daerah. Keterkaitan antara kebijakan ekonomi dan dinamika politik menentukan alokasi sumber daya, prioritas penelitian, serta penguatan kapasitas institusi riset lokal. Tata kelola yang efektif memerlukan integrasi antara visi pembangunan daerah dengan kebijakan nasional, didukung regulasi yang adaptif dan partisipasi aktif dari pemangku kepentingan. Harmonisasi ini bertujuan menciptakan ekosistem riset yang inovatif, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DAg,:

“Agar tata kelola riset di Balitbangda berjalan efektif, maka ada beberapa poin yang perlu diperhatikan oleh pimpinan. Pertama, segera mentransformasi kelembagaan dari Balitbangda menjadi BRIDA. Kedua, semua kegiatan penelitian atau riset harus dilakukan satu pintu di BRIDA nantinya sehingga tidak tumpang tindih dengan tupoksi perangkat daerah lainnya karena melakukan kegiatan penelitian yang sama. Ketiga, BRIDA menjadi TAPD (Tim Anggaran pemerintah Daerah) agar dapat mengevaluasi program perangkat daerah lainnya di lingkup pemerintah Kota Makassar melalui program penelitian atau riset”.

(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Salah satu langkah paling urgent untuk meningkatkan efektivitas tata kelola riset di Balitbangda adalah mentransformasi kelembagaannya menjadi Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA), sebagaimana amanat kebijakan pusat (Peraturan BRIN Nomor 78 Tahun 2021). Hal ini bertujuan agar seluruh kegiatan riset dapat terkoordinasi dalam satu pintu, menghindari tumpang tindih dengan perangkat daerah lain yang juga melaksanakan penelitian dengan fokus serupa. Transformasi ini diharapkan dapat memperjelas peran BRIDA dalam sistem pemerintahan daerah, serta meningkatkan koordinasi dan efisiensi dalam pengelolaan riset yang berbasis bukti.

Senada dengan pernyataan di atas, hasil wawancara bersama informan Rac, memperkuat bahwa:

“Menurut Saya, pimpinan harus mendukung pemberian kewenangan kepada Balitbangda sesuai amanat perundang-undangan yang berlaku saat ini agar dapat menghasilkan riset yang berkualitas sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Balitbangda atau BRIDA sedapat mungkin diintegrasikan dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Hal ini dianggap penting untuk memastikan bahwa riset dan kebijakan perencanaan anggaran daerah dapat diselaraskan dengan pendekatan berbasis ilmiah. Dengan menjadi bagian dari TAPD, BRIDA dapat berperan dalam mengevaluasi program dan kegiatan perangkat daerah lainnya, serta memastikan bahwa alokasi anggaran riset cukup dan efektif untuk mendukung kebijakan berbasis data yang lebih terencana dan berdaya guna. Adanya peran ini juga memungkinkan riset menjadi bagian integral dalam perumusan kebijakan strategis dan objektif.

**Tabel 5.7**

**Identifikasi Permasalahan *Overlapping* dalam Penyelenggaraan Tupoksi Balitbangda Kota Makassar**

No	Unsur Kemitraan	Peran
1	Pelaksanaan kebijakan, fasilitasi, dan pembinaan di bidang riset dan inovasi	Kebijakan yang tidak terintegrasi dengan prioritas pembangunan daerah dan keterbatasan kapasitas dalam menjalankan kebijakan yang berbasis riset dan inovasi
2	Penyusunan perencanaan, program, anggaran, kelembagaan, dan sumber daya riset dan inovasi	Terbatasnya anggaran untuk riset dan inovasi yang berdampak pada kurangnya sumber daya dalam melaksanakan kegiatan riset dan inovasi Ketidaksesuaian antara perencanaan program riset dengan kapasitas kelembagaan yang ada di perangkat daerah, menghambat implementasi yang optimal
3	Bimbingan teknis dan supervisi dalam riset dan inovasi	Kurangnya fasilitas dan pelatihan bagi perangkat daerah yang mengelola riset dan inovasi untuk meningkatkan kompetensinya dalam melakukan riset yang berbasis bukti Terbatasnya pengawasan yang dilakukan oleh Balitbangda dalam memastikan kualitas dan efektivitas dari riset dan inovasi yang dilakukan oleh perangkat daerah
4	Pemantauan dan evaluasi riset dan inovasi	Belum adanya sistem evaluasi yang terintegrasi yang dapat memberikan informasi yang jelas tentang dampak dari riset dan inovasi di daerah, menghambat perbaikan berkelanjutan Pemantauan dan evaluasi yang tidak berjalan secara efektif dan tepat waktu, menyebabkan keterlambatan dalam mengambil langkah perbaikan terhadap program riset dan inovasi yang ada
5	Pelaksanaan pengelolaan sistem informasi Iptek	Keterbatasan infrastruktur dan sistem informasi yang tidak mendukung pengelolaan dan pemantauan riset dan inovasi secara real-time, menyebabkan terhambatnya kolaborasi antar lembaga dan pihak terkait Terbatasnya akses kepada data dan hasil riset yang dapat dimanfaatkan untuk keputusan kebijakan dan penerapan teknologi di daerah

Sumber: Dokumen Renstra Balitbangda Kota Makassar Tahun 2025-2029, 2025

Berdasarkan tabel 5.7 di atas, terdapat identifikasi permasalahan *overlapping* dalam penyelenggaraan tupoksi Balitbangda Kota Makassar yang mencerminkan berbagai permasalahan yang menghambat efektivitas tata kelola riset dan inovasi di Balitbangda Kota Makassar. *Overlapping* yang terjadi dalam pelaksanaan tupoksi atau tugas pokok dan fungsi Balitbangda

mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara peran yang diemban oleh lembaga dengan kapasitas yang tersedia, serta ketidakterpaduan dalam perencanaan dan implementasi kebijakan berbasis riset.

Lebih lanjut hasil wawancara bersama informan IWi, menekankan bahwa:

“Balitbangda Kota Makassar perlu diperkuat sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam menghasilkan riset berkualitas dan berbasis data sehingga dapat dijadikan acuan dalam pengambilan kebijakan. Efektivitasnya akan semakin meningkat jika hasil riset didorong untuk digunakan dalam forum pengambilan keputusan strategis di tingkat daerah. Olehnya itu, urgensi Balitbangda untuk masuk dalam Tim anggaran pemerintah daerah (TAPD) merupakan suatu keniscayaan yang tak terelakkan guna menyelaraskan perencanaan dan penganggaran pemerintah daerah yang berbasis sainsitifik agar kebijakan, program dan kegiatan lebih terencana, tersistematis, objektif, terarah, berdayaguna dan berhasilguna untuk peningkatan kinerja pemerintah kota makassar dan kesejahteraan masyarakat Kota Makassar. Alokasi anggaran riset masih menjadi tantangan karena dalam beberapa kasus, dukungan dana terhadap penelitian dan publikasi hasil penelitian di daerah masih terbatas. Komitmen pimpinan dalam memastikan alokasi anggaran yang cukup sangat penting agar riset dapat berjalan secara berkelanjutan dan memberikan dampak nyata bagi kebijakan daerah”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Balitbangda Kota Makassar memegang peran strategis sebagai institusi yang berwenang dalam menghasilkan riset berkualitas dan berbasis data guna mendukung proses pengambilan kebijakan yang lebih terarah dan objektif. Oleh karena itu, integrasi Balitbangda dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menjadi langkah krusial untuk menyelaraskan perencanaan dan penganggaran daerah dengan pendekatan ilmiah, sehingga kebijakan, program, dan kegiatan pemerintah dapat dirancang secara sistematis, terukur, dan berdaya guna dalam meningkatkan kinerja

pemerintahan serta kesejahteraan masyarakat. Namun, tantangan terkait alokasi anggaran riset masih menjadi kendala signifikan, mengingat dukungan dana untuk pelaksanaan penelitian dan publikasi hasil riset di tingkat daerah sering kali terbatas. Oleh karena itu, komitmen pimpinan dalam memastikan ketersediaan anggaran yang memadai menjadi faktor kunci untuk menjamin keberlanjutan kegiatan riset dan optimalisasi dampaknya dalam mendukung kebijakan berbasis bukti di Kota Makassar.

Hasil wawancara di atas juga menyoroti dukungan dana untuk penelitian dan publikasi hasil riset yang masih terbatas, sehingga membutuhkan komitmen kuat dari pimpinan daerah untuk memastikan ketersediaan anggaran yang cukup. Alokasi anggaran yang memadai menjadi krusial untuk memastikan bahwa riset yang dilakukan tidak terhambat oleh kendala keuangan dan dapat memberikan dampak yang nyata dalam pengambilan kebijakan.

Tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar memiliki peranan penting dalam memperkuat kelembagaan pengelolaan riset di tingkat daerah. Untuk mencapainya, diperlukan keselarasan antara kebijakan lokal dan strategi pembangunan nasional, yang memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien, prioritas riset ditentukan dengan tepat, dan kapasitas kelembagaan diperkuat. Integrasi antara visi pembangunan daerah dan kebijakan nasional, yang didukung oleh regulasi yang adaptif dan partisipasi aktif dari pemangku kepentingan, akan menciptakan ekosistem riset yang inovatif dan berkelanjutan.

Transformasi Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) menjadi Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) merupakan langkah penting dalam mengkoordinasikan seluruh kegiatan riset dalam satu lembaga, yang diatur oleh Peraturan BRIN Nomor 78 Tahun 2021. Langkah ini bertujuan untuk menghindari tumpang tindih dengan perangkat daerah lainnya yang juga melaksanakan penelitian serupa. Keterlibatan BRIDA dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) menjadi sangat krusial untuk memastikan kegiatan riset terkoordinasi dengan baik dan didanai secara cukup untuk mendukung kebijakan berbasis data yang lebih terencana.

Sebagaimana yang terungkap dalam wawancara, penguatan peran Balitbangda dengan pemberian kewenangan yang lebih jelas dalam riset sangat diperlukan untuk memperkuat perumusan kebijakan berbasis bukti. Informan juga menekankan pentingnya regulasi yang lebih jelas, seperti Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Wali Kota (Perwali), yang dapat memberikan kewenangan yang cukup bagi Balitbangda untuk memengaruhi pengambilan keputusan kebijakan daerah.

Namun, beberapa tantangan masih perlu dihadapi dalam implementasi ini. Salah satunya adalah kurangnya regulasi yang mendukung, keterbatasan sumber daya manusia di sektor riset, serta rendahnya minat Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk berkarir di bidang riset dan inovasi. Keterbatasan anggaran untuk riset, yang sering terhalang oleh prioritas anggaran yang bersaing, juga menjadi tantangan besar yang menghambat keberlanjutan inisiatif riset jangka panjang. Oleh karena itu, penguatan kapasitas

kelembagaan, baik di tingkat individu maupun organisasi, sangat penting untuk mengatasi tantangan-tantangan ini.

Penguatan kapasitas organisasi, yang mencakup perbaikan struktur, kepemimpinan, dan proses internal, sangat diperlukan agar tata kelola riset dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Reformasi kelembagaan, termasuk perubahan regulasi dan keselarasan dengan kebijakan nasional, menjadi elemen yang tidak terpisahkan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk riset dan inovasi. Rezim ekonomi dan politik sangat berperan dalam mendukung pelaksanaan reformasi kelembagaan di Balitbangda Kota Makassar. Dengan adanya kebijakan desentralisasi, pemerintahan daerah memiliki lebih banyak otonomi dalam menentukan arah pengelolaan riset. Oleh karena itu, kebijakan fiskal yang mendukung penguatan kapasitas lembaga penelitian daerah, seperti alokasi anggaran yang tepat sasaran untuk riset, sangat penting.

Balitbangda Kota Makassar yang bertransformasi menjadi BRIDA perlu memodernisasi struktur kelembagaannya untuk mendukung tata kelola riset yang lebih responsif terhadap kebutuhan daerah. Hal ini termasuk penataan ulang jabatan fungsional peneliti dan memperkuat sistem manajerial serta pengelolaan anggaran untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional. Riset dan inovasi merupakan pilar utama dalam pembangunan daerah yang berkelanjutan. Keberhasilan pengelolaan riset tidak hanya bergantung pada aktivitas ilmiah, tetapi juga pada penguatan kelembagaan yang didukung oleh rezim ekonomi dan politik yang kondusif.

Tata kelola riset di daerah membutuhkan kerangka kelembagaan yang mampu menjembatani berbagai aktor, baik dari pemerintah, sektor swasta, akademisi, maupun masyarakat. Rezim ekonomi dan politik memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan riset. Dalam perspektif ekonomi, alokasi anggaran yang memadai, distribusi sumber daya yang adil, dan insentif bagi pelaku riset merupakan elemen penting. Sementara itu, stabilitas politik, kebijakan berbasis bukti, dan kepemimpinan yang visioner menjadi pondasi yang menentukan arah kebijakan riset di tingkat daerah.

Penguatan kelembagaan dalam tata kelola riset tidak hanya berkaitan dengan struktur organisasi, tetapi juga mencakup aspek regulasi, mekanisme koordinasi, dan budaya kolaborasi di antara para pemangku kepentingan. Melalui integrasi rezim ekonomi dan politik yang mendukung, tata kelola riset dapat diarahkan untuk mendorong inovasi lokal, meningkatkan daya saing daerah, dan menjawab tantangan global secara efektif. Oleh karena itu, pendekatan multidisiplin yang melibatkan analisis ekonomi, politik, dan kelembagaan diperlukan untuk merumuskan kebijakan tata kelola riset yang inklusif dan berkelanjutan di tingkat daerah. Hal ini menjadi landasan penting dalam mewujudkan visi pembangunan berbasis pengetahuan yang berdampak positif bagi masyarakat.

## **2. Perubahan Kebijakan dan Hukum**

Tata kelola riset yang efektif di tingkat daerah memerlukan landasan hukum dan kebijakan yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat

dan perkembangan ilmu pengetahuan. Perubahan hukum dan kebijakan memainkan peran kunci dalam memperkuat kelembagaan yang mampu mendukung ekosistem riset secara holistik. Pendekatan berbasis regulasi yang progresif dan kebijakan yang berorientasi pada inovasi menjadi instrumen strategis dalam mengoptimalkan potensi riset daerah.

Perubahan hukum yang dimaksud adalah mencakup revisi atau pembentukan peraturan yang mendukung pendanaan riset, pengelolaan sumber daya, perlindungan kekayaan intelektual, dan pengaturan kolaborasi antara akademisi, pemerintah, dan sektor swasta. Di sisi lain, kebijakan yang relevan harus dirancang untuk mendorong integrasi antara penelitian dan implementasi praktis, termasuk melalui insentif bagi inovator lokal dan penguatan jejaring kerja sama di tingkat nasional maupun internasional.

Sebagaimana hasil wawancara bersama informan DA<sub>g</sub>, mengatakan bahwa:

“Kebijakan nasional tentu akan menjadi pedoman kami di daerah. Dalam hal penyusunan Renstra di BRIDA nantinya tentu akan senantiasa memperhatikan pagu anggaran yang diberikan dengan menggunakan skala prioritas. Kedepan juga ketika sudah beralih menjadi BRIDA, maka semua kegiatan kelitbang harus dilakukan satu pintu sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 sehingga tidak lagi ada kegiatan riset dilakukan oleh perangkat daerah lainnya. Dengan demikian, Kami di BRIDA akan menghasilkan lebih banyak *policy brief* hasil kajian atau penelitian yang akan digunakan oleh Wali Kota Makassar sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakannya yang berbasis bukti.  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Kebijakan nasional akan menjadi pedoman dalam penyusunan Renstra di BRIDA dengan memperhatikan pagu anggaran yang diberikan dan menggunakan skala prioritas. Transformasi Balitbangda menjadi BRIDA

menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan kegiatan riset dengan sistem satu pintu yang sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021.

Hal tersebut bertujuan untuk mencegah tumpang tindih kegiatan riset yang dilakukan oleh perangkat daerah lainnya dan memastikan bahwa seluruh riset terfokus pada kebutuhan pembangunan daerah. BRIDA diharapkan dapat menghasilkan lebih banyak policy brief berbasis riset yang akan digunakan oleh Wali Kota Makassar sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan berbasis bukti. Reformasi kelembagaan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola riset dan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan terintegrasi dengan agenda pembangunan nasional.

Selanjutnya, diperkuat hasil wawancara bersama informan Rac, mengatakan bahwa:

“Menurut Saya, pimpinan pemerintah Kota Makassar (Wali Kota) harus terus mengikuti perkembangan kebijakan pengelolaan riset di tingkat nasional dan memastikan bahwa kebijakan tersebut diterapkan secara efektif di Makassar. Penyesuaian kebijakan lokal akan mendorong pelaksanaan penelitian dan memaksimalkan dampak hasil penelitian terhadap pembangunan daerah”.  
(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Meskipun mengikuti kebijakan nasional terkait riset merupakan langkah yang penting, penyesuaian kebijakan tersebut dengan konteks lokal sangat diperlukan. Kebijakan nasional perlu diadaptasi secara fleksibel agar sesuai dengan kondisi spesifik di Kota Makassar, seperti kebutuhan pembangunan daerah yang unik. Penyesuaian ini juga mencakup pengembangan kebijakan lokal yang dapat mengakomodasi kebijakan nasional, namun tetap memperhatikan karakteristik dan tantangan yang

dihadapi oleh daerah. Hal ini mencerminkan pentingnya fleksibilitas dalam mengimplementasikan kebijakan nasional agar dapat memberikan dampak yang lebih nyata dan relevan dengan kondisi lokal.

Kemudian hasil wawancara bersama informan IWi, mengatakan bahwa:

“Pimpinan harus memastikan bahwa tata kelola riset di Kota Makassar selaras dengan kebijakan nasional terkait inovasi dan pengembangan riset. Hal ini dapat dilakukan melalui sinergi antara Balitbangda dengan lembaga penelitian nasional dan perguruan tinggi agar riset yang dilakukan tetap relevan dengan kebutuhan pemerintah pusat dan daerah”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Tata kelola riset di Kota Makassar perlu diselaraskan dengan kebijakan nasional terkait inovasi dan pengembangan riset, guna memastikan relevansi serta kontribusi penelitian terhadap agenda pembangunan nasional dan daerah. Sinergi antara Balitbangda, lembaga penelitian baik nasional maupun lokal, dan perguruan tinggi menjadi strategi utama dalam memperkuat kolaborasi lintas institusi, memfasilitasi pertukaran pengetahuan, serta mendukung pengembangan riset yang sejalan dengan prioritas pemerintah pusat dan kebutuhan lokal. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas riset, memperluas jejaring kerja sama, dan mempercepat adopsi inovasi yang berdampak bagi pembangunan daerah.

Pernyataan di atas juga menekankan pentingnya sinergi antara Balitbangda dan lembaga penelitian nasional serta perguruan tinggi untuk memastikan bahwa riset yang dilakukan tetap relevan dengan kebutuhan pemerintah pusat dan daerah. Hal ini menunjukkan perlunya kolaborasi lintas

institusi yang tidak hanya melibatkan pemerintah daerah, tetapi juga pihak-pihak eksternal seperti lembaga penelitian nasional dan perguruan tinggi. Sinergi ini dapat memperkuat kapasitas riset di daerah, memperluas jaringan kerja sama, dan mempercepat adopsi inovasi yang dapat memberikan dampak langsung terhadap pembangunan daerah. Dengan mendukung pengembangan riset yang sejalan dengan prioritas pemerintah pusat, Balitbangda dapat memastikan bahwa hasil riset memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan nasional dan daerah.

Perubahan kebijakan dan hukum memiliki peranan yang sangat krusial dalam mendorong pengembangan kapasitas kelembagaan, baik dalam hal pengelolaan riset yang lebih efisien maupun dalam peningkatan kualitas hasil riset yang dapat mendukung pengambilan kebijakan berbasis bukti. Reformasi kelembagaan di Balitbangda Kota Makassar terkait dengan tata kelola riset mencakup beberapa aspek penting. Salah satu aspek utama adalah perubahan struktur organisasi, di mana pergeseran struktur kelembagaan, seperti pengubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, memberikan dampak signifikan terhadap fleksibilitas dan adaptasi organisasi dalam merespons tantangan riset yang semakin kompleks. Reformasi ini diharapkan mampu menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi peneliti.

Selain perubahan struktural, kebijakan terkait tata kelola riset yang terintegrasi juga menjadi sangat penting dalam memperkuat posisi Balitbangda sebagai pusat riset dan inovasi daerah. Pengelolaan anggaran riset yang lebih

efisien, alokasi sumber daya manusia yang terencana, serta mekanisme pengawasan yang lebih baik perlu diimplementasikan untuk mendukung tujuan ini. Penguatan kebijakan riset juga mencakup pemberian insentif berbasis kinerja, seperti tambahan penghasilan yang didasarkan pada kualitas riset yang dihasilkan, publikasi ilmiah, serta dampak kebijakan yang dapat dihasilkan dari riset tersebut. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang lebih jelas dan berbasis regulasi untuk mengoptimalkan potensi riset yang ada dan mengintegrasikan hasil riset dalam pengambilan kebijakan daerah.

Sebagaimana diungkapkan Siagian (2008) dalam teori administrasi publik menekankan bahwa administrasi publik harus mampu melayani kebutuhan masyarakat melalui pemerintahan yang efektif dan efisien. Penerapan desentralisasi dan otonomi daerah dalam tata kelola riset yang berlaku di Balitbangda Kota Makassar menunjukkan bahwa kebijakan daerah harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan struktur dan fungsi organisasi merupakan bagian dari upaya mengoptimalkan peran pemerintah daerah dalam menciptakan kebijakan berbasis bukti.

Selanjutnya, Polidano (2001) dalam teori kapasitas kebijakan menyatakan bahwa kebijakan publik yang efektif memerlukan tiga elemen utama, yaitu kapasitas kebijakan (*policy capacity*), otoritas pelaksanaan (*implementation authority*), dan efisiensi operasional (*operational efficiency*). Oleh karena itu, Balitbangda Kota Makassar harus memperkuat kapasitas

kebijakan yang mendukung pengambilan keputusan berbasis riset dan data. Reformasi kelembagaan melalui perubahan kebijakan dan penguatan sistem administrasi riset diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi antarinstansi yang diperlukan dalam melaksanakan penelitian serta pengembangan kebijakan daerah.

Widjaja (2006) menyatakan bahwa reformasi birokrasi adalah usaha untuk merubah struktur dan fungsi birokrasi agar lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat. Dalam konteks ini, reformasi kebijakan yang dilakukan oleh Balitbangda, melalui perubahan struktural dan prosedural, akan menciptakan birokrasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Pembaruan kebijakan dan regulasi terkait pengelolaan riset yang lebih terkoordinasi dan berbasis bukti akan mengurangi birokrasi yang tumpang tindih dan mempercepat pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penguatan kelembagaan memerlukan sinergi antara kebijakan dan hukum untuk menciptakan kerangka kerja yang jelas, transparan, dan akuntabel. Hal ini melibatkan penyusunan mekanisme koordinasi yang efektif, perbaikan tata laksana kelembagaan, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang terlibat dalam tata kelola riset. Dengan adanya landasan hukum yang kokoh dan kebijakan yang responsif, tata kelola riset di daerah dapat lebih terarah dalam mendukung pembangunan berbasis pengetahuan dan daya saing lokal.

Menghadapi era yang semakin kompleks dan kompetitif ini, penting untuk memastikan bahwa perubahan kebijakan dan hukum tidak hanya bersifat

reaktif, tetapi juga antisipatif terhadap tantangan masa depan. Dengan demikian, tata kelola riset dapat menjadi katalisator utama dalam mendorong inovasi yang berdampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan pembangunan daerah.

Dwiyanto (2015) menyatakan bahwa *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) merupakan sistem yang menuntut transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan pemerintahan. Dalam hal tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar, perubahan kebijakan dan hukum yang mengarah pada penguatan kapasitas kelembagaan akan mendorong terciptanya *good governance* di bidang penelitian dan pengembangan. Reformasi kelembagaan yang mendukung transparansi dalam pengelolaan anggaran riset dan hasil riset yang digunakan dalam pembuatan kebijakan publik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan.

### **3. Reformasi Konstitusi**

Reformasi konstitusi menjadi salah satu langkah strategis dalam menciptakan tata kelola riset yang efektif dan berkelanjutan di tingkat daerah. Konstitusi sebagai landasan hukum tertinggi suatu negara memiliki peran fundamental dalam menentukan arah kebijakan riset melalui penguatan kelembagaan yang inklusif dan adaptif. Dengan adanya reformasi konstitusional, kerangka hukum yang mengatur tata kelola riset dapat dioptimalkan untuk menjawab tantangan lokal dan global.

Sehubungan dengan tata kelola riset di daerah, reformasi konstitusional diperlukan untuk mempertegas mandat negara dalam mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai elemen esensial pembangunan. Hal ini mencakup penegasan peran pemerintah daerah dalam mengalokasikan sumber daya untuk riset, penguatan kolaborasi lintas sektor, dan penciptaan lingkungan hukum yang mendorong inovasi. Selain itu, reformasi ini juga dapat memperbaiki mekanisme pengawasan dan akuntabilitas dalam pengelolaan riset untuk memastikan efektivitas implementasi kebijakan.

Pernyataan di atas diperkuat oleh hasil wawancara bersama informan DAg, mengatakan bahwa:

“Pimpinan harus memastikan bahwa temuan penelitian yang dilakukan di Balitbangda Kota Makassar dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan daerah, seperti Perda atau Perwali. Dengan pengawasan secara langsung, peneliti dapat memastikan bahwa penelitian tersebut akan menghasilkan kebijakan publik yang bermanfaat bagi masyarakat Kota Makassar.”  
(Wawancara pada hari Rabu, 18 Juni 2025)

Hasil wawancara di atas menekankan perlunya mekanisme legitimasi untuk memastikan bahwa hasil riset yang dilakukan di Balitbangda dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan daerah. Hal tersebut mencakup proses yang jelas dan terstruktur, di mana temuan penelitian diintegrasikan dengan peraturan daerah (Perda) atau peraturan wali kota (Perwali). Mekanisme ini sangat penting untuk memperkuat posisi riset sebagai landasan utama dalam proses perumusan kebijakan berbasis bukti. Tanpa mekanisme legitimasi yang jelas, temuan riset mungkin tidak dapat

memberikan kontribusi maksimal terhadap pengambilan keputusan kebijakan yang tepat dan berbasis bukti.

Kemudian dukungan dari Informan IWi, yang mengatakan bahwa:

“Agar hasil riset benar-benar digunakan dalam penyusunan kebijakan daerah, perlu ada mekanisme legitimasi hasil riset yang memungkinkan rekomendasi penelitian dapat ditindaklanjuti dalam bentuk Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Wali Kota (Perwali). Efektivitas kebijakan berbasis riset dapat meningkat jika ada koordinasi yang lebih erat antara Balitbangda, DPRD, dan OPD terkait untuk mengawal hasil penelitian hingga tahap implementasi kebijakan”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Untuk memastikan kontribusi hasil riset secara nyata dalam penyusunan kebijakan daerah, diperlukan mekanisme legitimasi yang memungkinkan rekomendasi penelitian ditindaklanjuti dalam bentuk instrumen hukum seperti Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Wali Kota (Perwali). Mekanisme ini memperkuat posisi riset sebagai landasan dalam proses perumusan kebijakan yang berbasis bukti. Selain itu, efektivitas kebijakan berbasis riset dapat ditingkatkan melalui koordinasi yang lebih erat antara Balitbangda, DPRD, dan Perangkat Daerah (PD) dalam rangka pengawalan implementasi hasil penelitian hingga tahap pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut mendukung terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih akuntabel, sistematis, dan berorientasi pada solusi yang berkelanjutan bagi pembangunan daerah.

Sehubungan beberapa pernyataan informan di atas, hasil wawancara dengan informan Rac, menyarankan agar:

“Menurut Saya, seharusnya pimpinan harus memastikan bahwa temuan penelitian yang dilakukan di Balitbangda Kota Makassar

dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat kebijakan daerah, seperti Perda atau Perwali. Dengan mengawal hasil penelitian, para pemimpin dapat memastikan bahwa penelitian yang dilakukan berdampak langsung terhadap kebijakan yang dibuat untuk kepentingan masyarakat Kota Makassar”.

(Wawancara pada hari Jumat, 20 Juni 2025)

Pernyataan di atas menekankan pentingnya koordinasi yang lebih erat antara Balitbangda, DPRD, dan OPD terkait untuk mengawal hasil penelitian hingga implementasi kebijakan. Proses koordinasi ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa hasil riset dapat diterima dan diadopsi dalam kebijakan yang disusun oleh pemerintah daerah. Tanpa pengawalan yang tepat, hasil riset yang dilakukan oleh Balitbangda mungkin tidak akan berdampak langsung pada kebijakan yang dihasilkan, sehingga merugikan upaya pembangunan daerah.

Reformasi kelembagaan dalam penguatan kapasitas tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar membutuhkan pembentukan mekanisme legitimasi yang jelas agar hasil riset dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan yang sah dan berbasis bukti. Selain itu, penting untuk memperkuat koordinasi antara Balitbangda, DPRD, dan OPD terkait dalam mengawal implementasi hasil riset hingga tahap kebijakan. Pengintegrasian riset dalam proses kebijakan juga memerlukan sistem yang lebih terstruktur, yang dapat diperkuat dengan regulasi daerah yang mewajibkan kebijakan berbasis riset yang telah divalidasi dan disetujui. Dengan langkah-langkah ini, tata kelola riset di Balitbangda dapat ditingkatkan untuk menghasilkan kebijakan yang lebih akuntabel, sistematis, dan berorientasi pada solusi berkelanjutan bagi pembangunan daerah.

Reformasi ini melibatkan perubahan signifikan dalam aturan organisasi, sistem kebijakan, serta struktur hukum dan administratif yang ada. Penerapan reformasi kelembagaan di Balitbangda Kota Makassar bertujuan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola riset dengan menciptakan lembaga yang lebih fleksibel, efisien, dan responsif terhadap tantangan yang ada. Dengan adanya perubahan ini, diharapkan Balitbangda dapat lebih maksimal dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga yang mengelola riset, pengembangan, dan inovasi di daerah.

Salah satu perubahan yang diimplementasikan adalah peralihan dari sistem struktural menuju sistem fungsional. Sebagaimana dijelaskan dalam wawancara, akan memungkinkan Balitbangda untuk lebih adaptif dalam menjalankan tugas-tugas kegiatan riset. Pergeseran ini diharapkan dapat mempercepat respons terhadap isu-isu lokal dan mendukung pengambilan kebijakan berbasis riset yang lebih tepat sasaran.

Grindle (1997) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi merupakan salah satu strategi penting untuk meningkatkan kinerja institusi pemerintah. Dimensi reformasi kelembagaan di Balitbangda Kota Makassar mengarah pada restrukturisasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas riset dan inovasi daerah.

Meyer & Rowan (1977) dalam teori *institutional theory*nya juga memberikan pandangan bahwa organisasi cenderung beradaptasi dengan norma-norma dan aturan yang ada di lingkungan sosialnya untuk memperoleh legitimasi. Dalam hal ini, Balitbangda melakukan reformasi kelembagaan

untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan kebijakan nasional dan peraturan yang lebih modern, seperti yang tercermin dalam Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Hal tersebut menunjukkan bahwa Balitbangda perlu mengubah struktur dan proses internalnya untuk mendapatkan legitimasi yang diperlukan serta meningkatkan kapabilitas dalam menyelenggarakan riset yang mendukung kebijakan daerah yang berbasis bukti.

Konstitusi memiliki peran fundamental dalam menentukan arah kebijakan riset. Prinsip hukum tata negara menggarisbawahi bahwa konstitusi menjadi landasan dalam pengaturan sektor-sektor strategis negara, termasuk ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, untuk memperkuat argumen ini, diperlukan bukti empiris, seperti studi perbandingan mengenai keberhasilan reformasi konstitusional di negara lain yang berdampak pada penguatan sektor riset dan inovasi.

Pemerintah daerah memainkan peran penting dalam mengalokasikan sumber daya dan menciptakan kolaborasi lintas sektor. Pendekatan ini sejalan dengan teori desentralisasi, yang menekankan bahwa pemerintah daerah lebih dekat dengan kebutuhan lokal. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan riset sangat bergantung pada kapasitas institusi lokal, termasuk kemampuan teknis, administratif, dan keuangan, yang sering kali menjadi kendala di banyak daerah. Oleh karena itu, penguatan mekanisme pengawasan dan akuntabilitas menjadi elemen yang penting dalam prinsip tata kelola yang baik (*good governance*).

Pengawasan dan akuntabilitas harus dijabarkan lebih rinci, misalnya dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memantau distribusi dana riset atau melibatkan masyarakat dalam evaluasi program riset di daerah. Selain itu, pengakuan hak atas hasil riset dan perlindungan kekayaan intelektual sebagai bagian dari reformasi konstitusional menunjukkan upaya untuk menciptakan keadilan sosial dalam distribusi manfaat riset sekaligus mendorong inovasi. Namun, perlu diperjelas bagaimana aturan konstitusional tersebut dapat diimplementasikan, terutama dalam konteks tantangan lokal seperti keterbatasan infrastruktur teknologi dan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kekayaan intelektual.

Integrasi kebutuhan lokal dengan strategi nasional dan global sangat penting untuk mencapai keseimbangan yang optimal. Pendekatan ini konsisten dengan konsep glocalisasi, yang menggabungkan globalisasi dengan perhatian terhadap kebutuhan lokal. Namun, efektivitasnya memerlukan analisis kontekstual terhadap dinamika daerah, termasuk identifikasi potensi unggulan lokal yang dapat dikembangkan untuk bersaing di tingkat global. Oleh karena itu, reformasi konstitusional sebagai landasan hukum yang lebih inklusif dan visioner sangat dibutuhkan. Inklusivitas dan visi tersebut perlu didefinisikan secara lebih konkret, seperti memastikan partisipasi semua pemangku kepentingan dalam proses legislasi dan mencerminkan prinsip keberlanjutan serta inovasi dalam setiap kebijakan yang diatur.

#### **D. Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar**

Model penguatan kapasitas memainkan peran yang sangat penting dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar. Hal tersebut merujuk pada proses penguatan kemampuan individu, kelompok, organisasi, dan sistem secara keseluruhan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan riset secara lebih efektif dan efisien. Penguatan kapasitas tidak hanya mencakup pengembangan keterampilan teknis dan manajerial semata, tetapi juga memperkuat kapasitas untuk mengelola sumber daya, mengadaptasi kebijakan, dan mengintegrasikan hasil riset dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

Pentingnya model penguatan kapasitas dalam tata kelola riset di daerah khususnya Kota Makassar dapat dilihat dari berbagai aspek. Pertama, pengembangan sumber daya manusia yang menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan kualitas riset. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan dan pengetahuan para peneliti, akademisi, dan praktisi riset agar dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terbaru, serta dapat merancang riset yang relevan dengan tantangan lokal. Dengan demikian, kapasitas sumber daya manusia yang terbangun akan memperkuat daya saing riset di daerah.

Kedua, penguatan institusi riset adalah bagian integral dari penguatan kapasitas. Model ini tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat struktur, sistem, dan mekanisme pengelolaan riset di lembaga-lembaga riset dan pemerintah daerah. Institusi yang kuat akan mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi riset secara lebih sistematis dan

akuntabel, serta memfasilitasi koordinasi antar pihak terkait. Kapasitas lembaga riset di daerah khususnya Kota Makassar untuk mengelola anggaran, sumber daya, serta informasi riset menjadi sangat krusial untuk mencapai tujuan riset yang lebih efektif dan berdampak.

Ketiga, pengelolaan sumber daya menjadi lebih efisien melalui penguatan kapasitas. Salah satu aspek penting dalam tata kelola riset adalah kemampuan untuk mengelola anggaran dan sumber daya lainnya secara optimal. Dengan adanya model penguatan kapasitas yang baik, daerah dapat mengalokasikan sumber daya riset dengan lebih tepat sasaran, memastikan bahwa investasi dalam riset memberikan dampak yang maksimal terhadap pembangunan daerah.

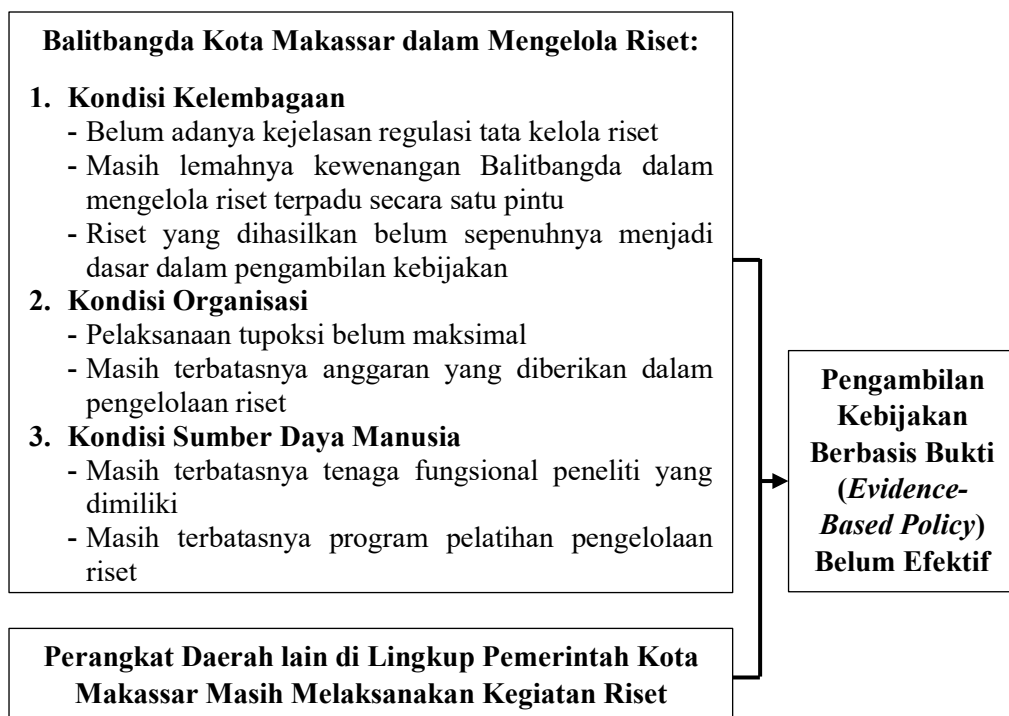
Keempat, model penguatan kapasitas juga berperan dalam mendorong kolaborasi dan jaringan riset. Kolaborasi antar lembaga riset, pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat menjadi sangat penting dalam pengelolaan riset yang kompleks dan multidisipliner. Penguatan kapasitas untuk berkolaborasi dan membangun jaringan riset akan memperkuat ekosistem riset di daerah, memungkinkan aliran informasi yang lebih baik dan meningkatkan kualitas riset yang dilakukan.

Kelima, sustainability atau keberlanjutan dari riset di daerah sangat bergantung pada penguatan kapasitas. Dengan penguatan kapasitas *building* yang terencana dengan baik, daerah dapat memastikan bahwa hasil riset dapat diimplementasikan secara berkelanjutan dalam kebijakan publik dan pembangunan daerah, serta meningkatkan kemampuan untuk merespons tantangan yang terus berkembang.

## 1. Model *Existing* Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar

Mengidentifikasi model *existing* penguatan kapasitas dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar sangat penting untuk memahami sejauh mana kapasitas saat ini dalam mendukung pelaksanaan riset yang efektif dan efisien sehingga pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Model *existing* penguatan kapasitas mengacu pada pendekatan yang telah diterapkan di Balitbangda Kota Makassar dengan mengacu pada teori Grindle (1997) melalui tiga dimensi, yaitu dimensi sumber daya manusia, dimensi penguatan organisasi, dan dimensi reformasi kelembagaan.

**Gambar 5.1 Model *Existing* Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Balitbangda Kota Makassar**



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Berdasarkan gambar 5.1 di atas, dijelaskan kondisi Balitbangda Kota Makassar saat ini dalam menjalankan fungsinya pengelolaan risetnya. Model *existing* di atas menunjukkan bahwa tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar saat ini belum berjalan efektif. Balitbangda masih diperhadapkan pada beberapa permasalahan sehingga akan berdampak dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Pertama, kondisi kelembagaan yang belum efektif. Meskipun telah diatur oleh pemerintah pusat melalui terbitnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 (PerPres 78/2021) tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional yang mengamanatkan agar pemerintah daerah melakukan transformasi kelembagaan dari Balitbangda menjadi BRIDA. Namun, Pemerintah Kota Makassar belum menjadikan kebijakan tersebut sebagai prioritas untuk diterapkan secara efektif. Sampai saat ini telah terbit Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Perda Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Makassar yang mentransformasikan dari Balitbangda menjadi BRIDA Kota Makassar. Namun, belum dibuatkan kebijakan Peraturan Wali Kota Makassar (Perwali) terkait dengan SOTKnya (Struktur Organisasi Tata Kelola) sehingga Balitbangda belum memiliki kewenangan secara maksimal sebagai lembaga riset atau lembaga think tank dalam menghasilkan kebijakan berbasis bukti. Hasil riset yang telah dilakukan Balitbangda belum menjadi prioritas/perhatian khusus oleh Wali Kota dan pimpinan Perangkat Daerah lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti.

Kedua, kondisi organisasi. Balitbangda dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya belum maksimal karena sudah dilakukan transformasi kelembagaan dari Balitbangda menjadi BRIDA namun struktur organisasi dan tata kerja masih berpedoman pada Balitbangda, padahal PerPres 78/2021 sangat jelas tugas dan fungsi BRIDA. Selain itu, anggaran yang dikelola masih sangat terbatas dalam pelaksanaan riset sehingga berdampak dalam pengambilan kebijakan yang berbasis bukti.

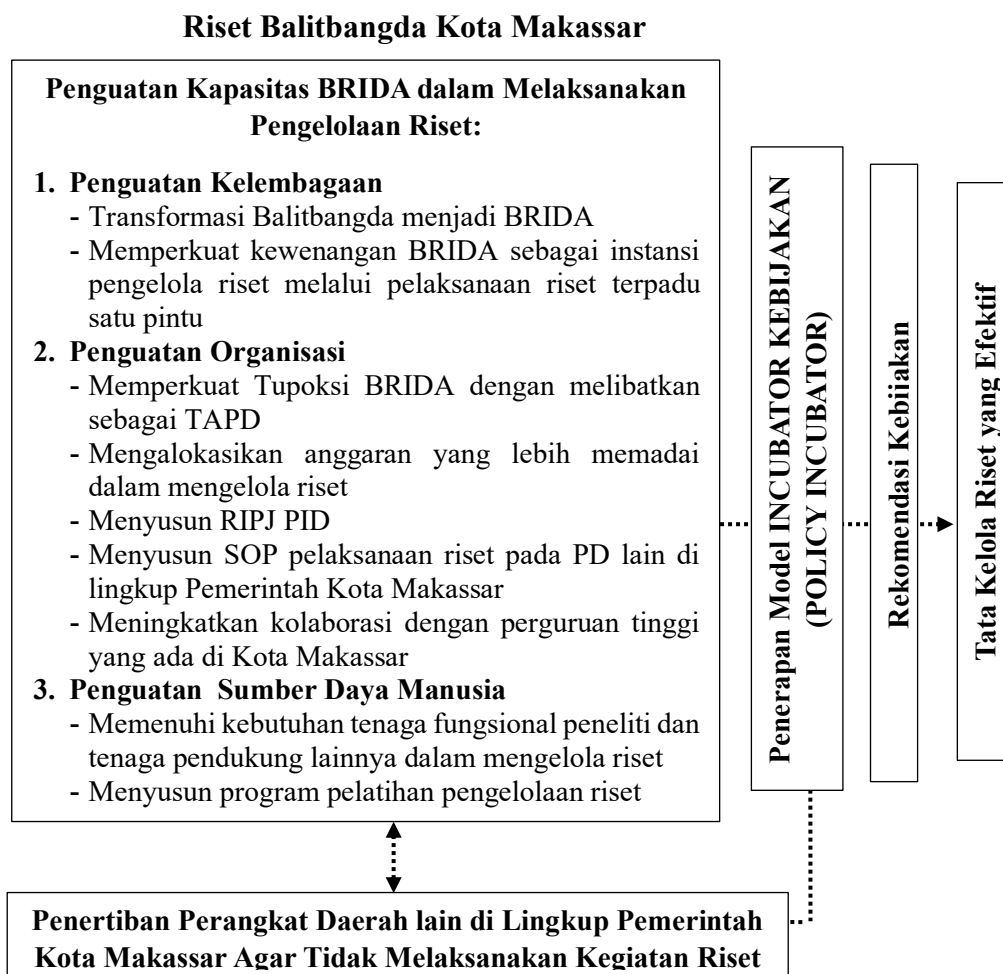
Ketiga, kondisi sumber daya manusia. Balitbangda Kota Makassar masih memiliki sumber daya manusia terutama tenaga fungsional peneliti dalam menghasilkan riset. Selain itu, pegawai yang ada juga masih terbatas aksennya untuk mengikuti program pelatihan sesuai tugasnya terutama tenaga fungsional peneliti dalam rangka peningkatan kompetensinya dengan berbagai alasan, salah satunya anggaran juga masih terbatas untuk mengikuti.

Sementara itu, masih terdapat kegiatan riset dan kajian pada Perangkat Daerah (PD) lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Masing-masing Perangkat Daerah masih melakukan kegiatan riset tanpa adanya koordinasi yang dibangun kepada pihak Balitbangda sehingga kadangkala melakukan kegiatan riset yang sama (riset yang berulang) dengan kegiatan yang dilakukan oleh Balitbangda Kota Makassar. Kondisi tersebut tentu akan berdampak terhadap pengambilan kebijakan di Lingkup Pemerintah Kota Makassar, baik oleh pimpinan Perangkat Daerah maupun oleh Wali Kota Makassar dengan berbasis bukti (*Evidence-Based Policy*). Hasil Kelitbangan yang berbeda padahal fokus dan lokus yang sama, namun karena beda penyelenggaranya.

## 2. Rekomendasi Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar

Berdasarkan hasil analisis model *existing* penguatan kapasitas dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar di atas, peneliti menganggap model tersebut belum efektif. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan model efektif penguatan kapasitas dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar sebagai bentuk perbaikan atas model yang sudah digambarkan tersebut saat ini. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada rekomendasi model berikut.

**Gambar 5.2 Rekomendasi Model Penguatan Kapasitas dalam Tata Kelola Riset Balitbangda Kota Makassar**



Sumber: Olahan Data Peneliti, 2025

Gambar 5.2 di atas merupakan rekomendasi model sebagai penyempurnaan atas model tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar. Sebagaimana rekomendasi tersebut menitikberatkan pada internal dan pihak eksternal Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA). Rekomendasi untuk pihak internal BRIDA dapat dilakukan dengan melakukan 3 (tiga) penguatan.

Pertama, penguatan kelembagaan. Pemerintah Kota Makassar dalam hal ini Wali Kota Makassar segera melakukan transformasi dari Balitbangda Kota Makassar menjadi BRIDA Kota Makassar sebagaimana amanat PerPres 78/2021 terkait dengan pembentukan Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) di tingkat Kabupaten/Kota sebagai lembaga yang bertugas melaksanakan riset. Selanjutnya, memberikan kewenangan kepada BRIDA dalam melaksanakan kegiatan riset terpadu satu pintu sehingga perangkat daerah lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar tidak lagi melaksanakan kegiatan riset tersebut.

Kedua, penguatan organisasi. Sebagai langkah awal dalam memperkuat dan memastikan pelaksanaan tupoksi BRIDA sebagai pelaksanaan riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar, maka dibutuhkan peranan BRIDA untuk bergabung pada Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Kota Makassar yang selama ini hanya diisi oleh Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), dan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) di Kota Makassar. Peranan BRIDA sangat krusial dalam pelibatangannya sebagai TAPD Kota Makassar karena dapat secara langsung

terlibat dalam proses perencanaan penganggaran di Kota Makassar khususnya bidang riset. Hadirnya BRIDA sebagai TAPD juga memastikan kecukupan anggaran dalam pengelolaan riset sekaligus dapat mengevaluasi program perangkat daerah lain terkait kegiatan riset. Selain itu, BRIDA juga setelah transformasi seyogyanya segera menyusun Rencana Induk Peta Jalan Pemajuan Ilmu Pengetahuan dan Iptek Daerah (RIPJ PID) Kota Makassar sebagai rencana induk kegiatan riset atas untuk seluruh perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Selanjutnya, BRIDA sebagai lembaga think tank dalam riset harus menyusun Sistem Operasional Prosedur (SOP) bagi perangkat daerah lain yang membutuhkan kegiatan riset/kajian di instansinya melalui BRIDA tersebut. Terakhir, BRIDA seyogyanya meningkatkan kolaborasinya dengan berbagai pihak dalam rangka menghasilkan riset yang berkualitas seperti Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), perguruan tinggi negeri/swasta yang ada di Kota Makassar, lembaga penelitian swasta, masyarakat, dan dari internal pegawai di lingkup Pemerintah Kota Makassar.

Ketiga, penguatan sumber daya manusia. Hal yang tak kalah penting dilakukan oleh BRIDA adalah mempersiapkan kemampuan yang dimilikinya melalui penguatan sumber daya manusia. BRIDA melakukan Analisis Jabatan (Anjab) atau identifikasi kebutuhan tenaga fungsional peneliti maupun tenaga pendukung lainnya dengan ketersediaan yang dimiliki saat ini sehingga kekurangan pegawai yang dialami dapat dilakukan segera pengisian jabatannya baik melalui pengisian dari instansi lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar

maupun secara rekrutmen dari luar. Selanjutnya, BRIDA harus menyusun program pelatihan bagi pegawai fungsional peneliti dan penunjang lainnya dalam rangka pengembangan kompetensinya dalam melaksanakan tugas dan fungsi riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar.

Sementara itu, perlunya dilakukan penertiban bagi perangkat daerah lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar agar tidak lagi melakukan kegiatan riset sebagaimana kegiatan yang dilakukan sebelumnya. Dengan demikian, akan tercipta pengelolaan riset terpadu satu pintu oleh BRIDA Kota Makassar.

Rekomendasi model efektif sebagaimana pada gambar 5.2 di atas, tentu akan berjalan efektif jika didukung dengan aspek penentu dalam model rekomendasi tersebut. Peneliti memberikan nama Model **INKUBATOR KEBIJAKAN (*POLICY INCUBATOR*)**. Menurut analisis peneliti, penyusunan model sebagaimana gambar 5.2 di atas akan berjalan efektif jika didukung dengan model **INKUBATOR KEBIJAKAN (*Policy Incubator*)**. **INKUBATOR** adalah akronim dari Koordinasi, Integrasi, Kolaborasi, dan Transparansi.

Pertama, koordinasi. Koordinasi sangat dibutuhkan kepada seluruh pihak terkait dalam rangka menyusun dan mengatur jalannya riset agar memudahkan dalam pencapaian tujuan. Kedua, sinkronisasi. Setiap instansi yang membutuhkan kegiatan riset hanya diperlukan berkoordinasi kepada BRIDA terkait kebutuhan risetnya tersebut untuk ditindaklanjuti.

Kedua, integrasi. Integrasi juga dibutuhkan dalam rangka penyesuaian langkah-langkah riset terhadap seluruh pihak untuk mencapai keselarasan dan

efisiensi. Usulan riset dari perangkat daerah di lingkup pemerintah Kota Makassar tersebut, BRIDA akan melakukan telaah dan analisis atas permintaan kegiatan tersebut apakah perlu ditindaklanjuti dengan riset atau tidak, tentu dengan mengintegrasikan atas visi, misi, dan rencana strategis Wali Kota dan Wakil Wali Kota Makassar yang diturunkan pada Rencana Program Jangka Menengah Daerah (RPJMD) serta mengintegrasikan pada Rencana Induk Peta Jalan Pemajuan Ilmu Pengetahuan dan Iptek Daerah (RIPJ PID) Kota Makassar. Hasil telaah atau analisis kebutuhan tersebut akan disampaikan secara tertulis kepada perangkat daerah pengusul sebagai laporan kegiatannya. Jika permintaan kebutuhan tersebut ternyata diperlukan untuk ditindaklanjuti dalam kegiatan riset, maka dilakukan koordinasi yang lebih intens dalam rangka pelaksanaan kegiatan tersebut dan sebagai wujud integrasi perencanaan dengan kegiatan, BRIDA memberikan naskah hasil riset tersebut sebagai bentuk pertanggungjawaban perangkat daerah pengusul selaku mitra.

Ketiga, kolaborasi. Selain koordinasi dan integrasi, kolaborasi dengan seluruh pihak, baik internal pemerintah Kota Makassar maupun dengan pihak lembaga perguruan tinggi, lembaga masyarakat yang bergerak di bidang riset, dan masyarakat juga dibutuhkan dalam penerapan model tata kelola riset tersebut agar rekomendasi kebijakan yang dihasilkan semakin efektif.

Keempat, transparansi. Penerapan model tersebut sangat sarat dengan penerapan prinsip transparansi sehingga seluruh pihak mendapatkan akses informasi yang luas terkait pengelolaan riset, mulai perencanaan riset, sampai naskah laporan riset dan pendanaan yang digunakan dalam menghasilkan riset

Secara filosofi, INKUBATOR KEBIJAKAN (*Policy Incubator*) adalah suatu lembaga yang mendukung pengembangan dan uji coba kebijakan publik atau solusi kebijakan dengan cara efektif dan inovatif sehingga pengambilan kebijakan dilakukan dengan berbasis bukti. Fungsi utama INKUBATOR KEBIJAKAN (*Policy Incubator*) adalah menghasilkan ide kebijakan yang dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, melakukan uji coba kebijakan untuk melihat peluang efektivitas dari implementasi kebijakan tersebut, serta memberikan dukungan teknis dan sumber daya dalam hal penelitian, pengumpulan data, dan pendampingan untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Melalui penguatan berdasarkan rekomendasi model tersebut, BRIDA selaku lembaga *think tank* riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar akan memiliki lebih banyak naskah hasil riset yang selanjutnya menjadi bahan rekomendasi dalam pengambilan kebijakan. Dengan demikian, pengambilan kebijakan oleh Wali Kota dan pimpinan perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kota Makassar akan lebih berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Melalui langkah tersebut, dapat dipastikan bahwa kebijakan yang dibuat akan lebih tepat sasaran dan benar-benar menjawab permasalahan yang ada. Dengan mengandalkan bukti dan data, pemerintah dapat memahami akar masalah secara lebih akurat dan merancang intervensi yang paling efektif.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penguatan sumber daya manusia dalam tata kelola riset pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar belum efektif. Hal tersebut dikarenakan masih terbatasnya anggaran dalam melaksanakan pelatihan bagi pegawai khususnya bagi fungsional peneliti. Selain itu, juga ditandai dengan belum adanya komitmen pimpinan untuk menjamin keberlangsungan pegawainya khususnya fungsional peneliti agar tetap ditempatkan pada jabatan fungsional tersebut agar pegawai lebih fokus bekerja dalam menghasilkan riset yang lebih berkualitas.
2. Penguatan organisasi dalam tata kelola riset pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat pada pemberian insentif yang belum sesuai dengan beban kerja pegawai. Masih rendahnya koordinasi yang terbangun antara Balitbangda dengan perangkat daerah lain dalam hal pelaksanaan riset sehingga kadangkala ada kegiatan topik riset yang dilaksanakan oleh masing-masing perangkat daerah tersebut. Selanjutnya, struktur manajerial yang belum jelas dengan peralihan beberapa pegawai dari struktural menjadi fungsional peneliti namun tidak diatur secara detail terkait struktur organisasi dan tata kerja di Balitbangda Kota Makassar.

3. Penguatan kelembagaan dalam tata kelola riset pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat pada lambannya pemerintah daerah dalam mengikuti kebijakan pemerintah pusat dalam mentransformasi Balitbangda menjadi BRIDA Kota Makassar. Wewenang Balitbangda saat ini masih terbatas sebagai lembaga thin tank riset di lingkup Pemerintah Kota Makassar karena kegiatan riset juga masih dilaksanakan oleh perangkat daerah lainnya.
4. Model penguatan kapasitas dalam tata kelola riset pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar yang ada saat ini belum efektif. Hal tersebut dapat dilihat pada kondisi Balitbangda yang masih belum jelas regulasi pelaksanaan tupoksinya, masih lemahnya kewenangan yang diberikan dalam mengelola riset, hasil riset yang dihasilkan belum sepenuhnya dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan, masih terbatasnya anggaran, dan masih adanya pelaksanaan riset pada perangkat daerah lain di lingkup Pemerintah Kota Makassar sehingga pelaksanaan riset belum terpadu satu pintu.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan sebagai berikut:

1. Agar penguatan SDM dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar berjalan efektif, maka dibutuhkan komitmen pimpinan dalam memastikan ketersediaan anggaran yang memadai dalam rangka pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai. Selain itu, juga

dibutuhkan komitmen pimpinan dalam menjamin keberlangsungan pegawai khususnya pegawai dengan jabatan fungsional peneliti. Dengan demikian, pegawai akan lebih fokus dan lebih produktif dalam menghasilkan riset yang berkualitas di lingkup Pemerintah Kota Makassar.

2. Agar penguatan organisasi dalam tata kelola riset di Balitbangda Kkota Makassar berjalan efektif, maka sebaiknya pimpinan melakukan peinjauan ulang atas porsi pembagian insentif agar lebih sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Kemudian dilakukan koordinasi yang lebih intens antar setiap perangkat daerah di Lingkup Pemerintah Kota Makassar agar kegiatan riset yang dilakukan lebih berkualitas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti. Selanjutnya, segera membuat kebijakan dalam rangka memperjelas SOTK Balitbangda dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari sehingga lebih produktif dalam menghasilkan riset.
3. Agar penguatan kelembagaan dalam tata kelola riset di Balitbangda Kota Makassar efektif, diperlukan komitmen Wali Kota untuk mentransformasi Balitbangda menjadi BRIDA Kota Makassar sebagaimana amanat kebijakan dari pemerintah pusat. Melalui transformasi tersebut, secara otomatis akan menguatkan kewenangan BRIDA menjadi lembaga think tank riset sehingga kedepan Wali Kota dan pimpinan instansi di lingkup Pemerintah Kota Makassar akan lebih banyak dokumen hasil risetnya sebagai bahan informasi dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti.

4. Agar pengelolaan riset lebih efektif, maka diperlukan penerapan rekomendasi model penguatan kapasitas yang telah dibuat. Model yang dimaksud tersebut adalah Model **INKUBATOR KEBIJAKAN (*POLICY INCUBATOR*)** yang akan membantu dalam mengefektifkan penguatan kapasitas melalui penguatan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan penguatan kelembagaan dalam rangka pengelolaan riset pada BRIDA Kota Makassar.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Jurnal

Morrison, E. W. (2001). *Organizational Citizenship Behavior: The Role of Situational and Dispositional Factors*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085–1100.

### B. Buku

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Daft, R. L. (1980). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company.

----- (2011). *Organization Theory and Design* (11th ed.). South-Western Cengage Learning.

Dwiyanto, A. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.

Frederick Winslow Taylor. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Gandara, D. (2008). *Manajemen Organisasi: Teori dan Praktik*. Universitas Indonesia.

Ganie, R. (2000). *Aspek Hukum dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Tatanusa.

Gartika, D. (2017). *Manajemen Strategis dalam Organisasi Publik*. Pustaka Setia.

George, R. T. (1997). *Principles of Management*. Irwin/McGraw-Hill.

Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology: A Modified Husserlian Approach*. Duquesne University Press.

Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*. Harvard University Press.

Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.

Haryono, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Universitas Terbuka.

James MacGregor Burns. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

John P. Kotter. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Keban, Y. T. (1999). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Gadjah Mada University Press.

- Kusdi. (2009). *Budaya organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Salemba Empat.
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. PT. Pembaruan.
- Lembaga Administrasi Negara. (2003). *Reformasi Birokrasi: Strategi dan Implementasi*. LAN Press.
- Marwansyah, L. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Milen, A. (2004). *What Do We Know About Capacity Building? An Overview of Existing Knowledge and Good Practice*. World Health Organization.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications.
- Parjaman, dkk. (2019). *Manajemen publik: Teori dan Aplikasi*. Universitas Terbuka.
- Robbins, S. P. (1990). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (8th ed.). Prentice Hall.
- Rokhman, A. (2003). *Etika Administrasi Negara*. Pustaka Pelajar.
- Rokhman Jr., A. (2003). *Administrasi Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti. (2003). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2014). *Good Governance: Pemerintahan yang Baik dalam Rangka Otonomi Daerah*. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Steers, R. M. (1984). *Organizational Behavior*. Harper & Row.

### **C. Sumber Lainnya**

- Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi.