

## VI. PENGORGANISASIAN INTERNAL UKP

Unit kerja penelitian dalam bentuk Loka, Balai, Balai Besar, dan Pusat Penelitian, masing-masing merupakan organisasi kerja utuh, dengan manajemen terpisah, mandiri dan semi otonom. Masing-masing UKP merupakan entitas manajemen yang mandiri dan memiliki tugas fungsi tertentu secara spesifik. Unit organisasi yang memiliki tugas fungsi spesifik demikian, semestinya tidak memerlukan lagi pembagian secara internal, karena pembagian menjadi sub-organisasi akan berpeluang terjadinya fragmentasi tugas fungsi yang berdampak terhadap fragmentasi luaran dan kinerja UKP.

Pengelompokan peneliti intra UKP menjadi Kelompok Peneliti berbasis disiplin ilmu, tentu bukan dimaksudkan untuk memecah atau membagi tugas-fungsi UKP. Dalam praktek, pembagian UKP menjadi Kelompok Peneliti menjadikan kelompok peneliti tumbuh sebagai kelompok “Quasi Sub UKP” yang seolah-olah bersifat mandiri, dengan manajemen tersendiri, walaupun tetap menginduk kepada manajemen UKP. Terdapatnya kelompok peneliti sebagai “quasi-organisasi struktural” (walaupun tetap di bawah manajemen UKP), merupakan praktek manajemen UKP yang kurang baik. Kelompok peneliti menjadi terlalu kuat (cukup kuat) dan menjadi terlalu mandiri, seolah-olah terbentuk Sub-Organisasi dalam Organisasi, dengan Sub-Organisasi menerapkan manajemen sendiri. Kondisi yang demikian akan mengakibatkan terfragmentasikannya tujuan UKP menjadi tujuan-tujuan Kelompok Peneliti dan kinerja UKP terfragmentasi menjadi kinerja kelompok-kelompok peneliti. Akibat dari terfragmentasinya UKP menjadi Kelompok Peneliti yang terlalu mandiri, adalah lemahnya kerjasama antardisiplin, menonjolnya penelitian-penelitian berbasis disiplin keilmuan, dan lemahnya prioritas penanganan masalah aktual di lapangan.

### 6.1. Dampak Negatif Kelompok Peneliti yang Dominan

Organisasi Kelompok Peneliti yang bersifat dominan dan kuat berpeluang berdampak negatif, antara lain sebagai berikut:

- (1) Ketua Kelompok Peneliti cenderung mengendalikan pilihan topik penelitian, karena usulan penelitian (RPTP) dibangun di Kelompok Peneliti. Arah penelitian cenderung sebagai arah penelitian Kelompok Peneliti.
- (2) Alokasi dana tidak mendasarkan prioritas topik penelitian, tetapi terbagi merata antar-Kelompok Peneliti, walaupun topik dari Kelompok Peneliti mungkin bukan termasuk prioritas penelitian.

- (3) Peneliti menjadi lebih terbelenggu di dalam Kelompok Penelitinya. Kalau masalah yang ada di lapang bukan wilayah keltinya, peneliti menjadi merasa tidak perlu terlibat memikirkannya.
- (4) Prasarana dan peralatan kantor dikuasai oleh masing-masing Kelompok Peneliti, sehingga Kelompok Peneliti lain tidak bisa menggunakan.
- (5) Hasil penelitian Kelompok Peneliti, tidak “*match*” dan tidak kompatibel atau tidak serasi dengan hasil penelitian Kelompok Peneliti lain, menjadikan teknologi terfragmentasi.
- (6) Luaran teknologi dari UKP menjadi kurang aplikatif, karena penelitian berbasis pendekatan keilmuan sempit, bukan pendekatan usaha produksi.
- (7) Peneliti berkecenderungan lebih mementingkan meneliti untuk menerbitkan artikel pada jurnal sesuai dengan disiplin keilmuannya, dari pada meneliti guna memecahkan permasalahan aktual di lapangan.

Oleh adanya kemungkinan dampak negatif tersebut, di UKP Loka, Balai Penelitian, Pusat Penelitian, dan Balai Besar Penelitian sudah sewajarnya bila pengorganisasian internal UKP berbasis disiplin ilmu dipikirkan kembali. Organisasi Kelompok Peneliti tidak seharusnya menggantikan tujuan UKP yang sebenarnya. Program penelitian Kelompok Peneliti tidak boleh menyandra program penelitian UKP. Demikian pula tidak benar anggapan bahwa yang berhak menentukan arah program penelitian UKP adalah “*managemen*” Kelompok Peneliti. Pada beberapa kasus di berbagai UKP telah terjadi salah kaprah, atau salah prosedur, di mana usulan penelitian dibangun dari Kelompok Peneliti, dan porsi anggaran dialokasikan kepada masing-masing Kelompok Peneliti. Hal demikian berarti program penelitian UKP direduksi menjadi program penelitian Kelompok Peneliti. Pembagian staf peneliti + penyuluh menjadi Kelompok Peneliti tidak begitu ketat kriteria batas disiplin keilmuannya di UKP Balai Pengkajian, sehingga tujuh kelemahan tersebut tidak terjadi secara nyata di UKP Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP).

Agar UKP dalam melaksanakan program kerjanya lebih efektif-efisien untuk menangani/meneliti masalah-masalah penting aktual di lapangan, maka manajemen harus bersifat fleksibel dalam menugasi tenaga penelitinya, mudah membangun kerja tim antardisiplin keilmuan, dan selalu siap merespon masalah yang timbul di lapangan, dengan menugasi peneliti yang tersedia di UKP. Hal demikian bukan dimaksudkan agar peneliti bersifat multi disiplin atau “*poly-valen*”, akan tetapi peneliti dalam melakukan penelitian juga tidak boleh terbelenggu oleh bidang spesialisasi sempit

disiplin keilmuannya, yang dinyatakan oleh jabatan fungsionalnya. Peneliti yang berintegritas dalam tugasnya, sudah sewajarnya memilih untuk menyelesaikan masalah aktual di lapangan yang diprioritaskan, daripada meneliti sesuai disiplin ilmu tetapi kurang relevan dengan prioritas masalah di lapangan.

Pengorganisasian secara non-formal berdasarkan “Kelompok Keilmuan” sudah terjadi pada penelitian pertanian sejak zaman Belanda dahulu. Sebagai ilustrasi, Pusat Penelitian dan Pengembangan Tanaman Pangan (Puslitbangtan) sebelum tahun 1980 bernama Lembaga Pusat Penelitian Pertanian (LP3), memiliki Sub-Organisasi Bagian Agronomi dan Pemuliaan, Bagian Hama, Bagian Penyakit, dan Bagian Fisiologi Tanaman. Masing-masing bagian tersebut merupakan entitas organisasi mandiri, gedungnya terpisah, dan managemennya terpisah. Dapat dimaklumi bahwa masing-masing bagian menyusun program penelitian sendiri-sendiri, dengan rumusan tujuan dan luaran sendiri, tidak mengait antartujuan Bagian, walaupun keempat Bagian tersebut merupakan organisasi internal LP3. Masing-masing bagian merupakan entitas manajemen mandiri, terpisah atau bersifat otonom. Dengan organisasi internal yang otonom tersebut dapat dipahami bahwa sulit bila peneliti diminta untuk meneliti secara interdisiplin dan *tim work* antardisiplin. Kondisi yang serupa juga terjadi pada penelitian tanaman hortikultura, perkebunan, tanaman rempah dan obat, peternakan, dan sumber daya pertanian.

## **6.2. Alternatif Organisasi Internal UKP secara Informal**

Alternatif pengelompokan peneliti boleh berbasis Tim Kerja, di mana peneliti dikelompokkan menjadi “Kelompok Kerja” tidak permanen, bukan seperti Kelompok Peneliti berbasis disiplin ilmu. Efektivitas pelaksanaan program penelitian sebenarnya sering ditentukan oleh Tim Kerja yang sinergis dan kuat. Oleh karena itu organisasi internal UPT secara informal harus dibentuk secara fleksibel, yang dapat diubah setiap tahun, menurut kebutuhan program penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, beberapa alternatif pembagian peneliti berbasis tim kerja dalam organisasi internal UKP ditawarkan sebagai berikut:

### **6.2.1. Pembagian Kelompok Kerja berdasarkan Target Komoditas atau Agroekologi**

Pada UKP yang menangani komoditas sayuran, Kelompok Kerja Peneliti (KKP) bisa mendasarkan agroekologi, misalnya Kelompok Kerja

Sayuran Dataran Rendah, dan Kelompok Kerja Sayuran Dataran Tinggi. Pada UKP Buah, dapat dibuat Kelompok Kerja Peneliti Buah Semusim atau Semi Anual (semusim-setahun) dan KKP Buah Perennial. Pada UKP Ternak bisa dibentuk KKP Unggas; KKP Ruminansia Kecil; KKP Ruminansia Besar. UKP yang mempunyai mandat penelitian banyak komoditas seperti Balitro, Balitkabi, dapat mengelompokkan peneliti berdasarkan komoditas-target dan agroekologi sebagai wadah Kelompok Kerja Peneliti. Keahlian bidang disiplin ilmu tetap melekat pada masing-masing peneliti, namun ia bekerja sebagai anggota tim Kelompok Kerja sebagaimana disebutkan di atas. Apabila dua Kelompok Kerja memerlukan partisipasi seorang patologis (misalnya), dan hanya terdapat seorang patologis pada UKP yang bersangkutan, ia bisa berpartisipasi pada dua Kelompok Kerja. Peneliti spesialis dapat melakukan penelitian sesuai bidang keahlian disiplin, akan tetapi terkait erat atau merupakan komponen penelitian dalam Kelompok Kerja. Dengan cara ini dapat diperoleh tim kerja peneliti atau “*researcher working team*” yang terpadu konvergen, dan terarah sesuai dengan tujuan program penelitian.

### **6.2.2. Pembagian kelompok kerja berbasis “Tahapan Penelitian”**

Pada setiap UKP terdapat penelitian awal atau Penelitian Dasar Terapan (PDT), seperti uji pendahuluan, percobaan pot/rumah kaca; persilangan, skrining ketahanan penyakit, observasi galur, uji DHP, percobaan tahap awal di kebun percobaan, laboratorium, atau kandang percobaan. Jenis percobaan-percobaan pendahuluan tersebut dapat digunakan sebagai basis pembagian kelompok kerja, misalnya disebut Kelompok Kerja PDT (penelitian dasar-terapan). Penelitian lanjutan dapat diwadahi pada Kelompok Kerja Penelitian Terapan Lanjutan (Kelompok Kerja PTL). Kelompok Kerja PTL mempunyai tugas penelitian lanjutan, verifikasi, adaptasi, uji konsistensi dan penelitian sejenisnya. Pembagian percobaan menjadi PDT dan PTL dapat dilakukan berdasarkan arbitrase atau kesepakatan antara Kepala UKP dengan Peneliti. Peneliti spesialis disiplin dapat masuk pada Kelompok Kerja PDT atau Kelompok Kerja PTL. Kesempatan untuk perjalanan dinas bagi peneliti PDT dapat diakomodasi pada kegiatan observasi masalah di lapangan. Pada UKP seperti BB-Biogen; PSEKP; dan UKP di bawah BBSDLP mungkin tidak mudah membagi PDT dan PTL, akan tetapi dapat dipikirkan wadah kelompok kerja lain yang bukan disiplin keilmuan. Pengelolaan laboratorium, rumah kaca atau prasarana sejenisnya tidak dikelola oleh Ketua Kelompok Kerja, tetapi dikoordinasi oleh seorang peneliti senior yang ditugasi oleh Kepala UKP.

### 6.2.3. Pembagian Kelompok Kerja Berbasis RPTP

Pembagian kelompok kerja peneliti dapat menggunakan dasar RPTP asalkan RPTP disusun tidak berbasis disiplin keilmuan semata, tetapi disusun berbasis target masalah yang telah diidentifikasi menggunakan analisis Pohon Masalah. Kelompok Kerja berbasis RPTP berfungsi memper-tegas dan menguatkan kerja tim antardisiplin dalam program penelitian. Apabila RPTP disusun berdasarkan target permasalahan utama, maka penelitian komponen yang berupa percobaan berbasis disiplin menjadi penelitian penunjang, yang komplementer satu sama lain. Apabila jumlah RPTP banyak, satu peneliti dapat bergabung dalam lebih dari satu Kelompok Kerja.

Kelebihan dan keuntungan Kelompok Kerja, dibandingkan dengan Kelompok Peneliti berbasis disiplin keilmuan, adalah:

- (1) RPTP tidak diusulkan dari Kelti disiplin yang acuan masalahnya mungkin bukan menjadi prioritas.  
RPTP-utama didekati secara multi disiplin berbasis masalah utama, peneliti spesialis disiplin berkontribusi dan bersinerji bersama peneliti disiplin lainnya. Arah penelitian menjadi lebih konvergen, komplementer dan mengarah pada permasalahan utama yang telah ditetapkan. Fragmentasi informasi hasil penelitian dapat dicegah dan dihindarkan.
- (2) Perasaan ego-disiplin keilmuan dapat diminimalkan, karena sebenarnya permasalahan di lapangan tidak terpisah-pisah secara disiplin keilmuan, melainkan saling terkait secara interaktif. Disiplin keilmuan secara terpisah (*by itself*) tidak dapat menjadi teknologi untuk usaha pertanian, peternakan atau perkebunan, seperti terlihat bahwa pelaku usaha pertanian/peternakan tidak pernah memisahkan aplikasi teknologi menggunakan satu atau dua disiplin keilmuan, tetapi semua aspek dipertimbangkan.
- (3) Kepala UKP lebih mudah mengendalikan penelitian, tidak lagi Kepala UKP terpaksa harus menyetujui RPTP yang diusulkan dari Kelompok Peneliti.
- (4) Sarana, prasarana dan fasilitas kerja UKP dapat dimanfaatkan bersama, tidak dikuasai oleh Kelti secara eksklusif. Penanggung jawab peralatan, laboratorium, prasarana dan fasilitas penelitian tetap ditunjuk dari peneliti, namun di bawah koordinasi pejabat struktural yang terkait.
- (5) Penugasan kepada peneliti oleh Kepala UKP menjadi lebih fleksibel, karena peneliti tidak dibelenggu dalam kelompok disiplin keilmuan secara kaku.

- (6) Wawasan peneliti menjadi lebih luas, tidak semata-mata dari sudut pandang disiplin keilmuan yang sempit. Interaksi antara peneliti-antardisiplin lebih terbangun dan berjalan secara sendirinya.

Pengubahan Kelompok Peneliti berdasarkan disiplin keilmuan menjadi Kelompok Kerja, pada awalnya tentu akan mendapat resistensi dan penolakan para peneliti, karena pengelompokan berbasis disiplin keilmuan telah memberikan kenyamanan kerja kepada semua peneliti. Peneliti cenderung tidak memikirkan apakah penelitian berbasis disiplin keilmuan hasilnya dapat diadopsi pengguna atau tidak. Sebagian peneliti beranggapan disiplin keilmuan sebagai kelompok yang terpisah secara eksklusif harus dikembangkan demi untuk kemajuan disiplin ilmu tersebut.

Dampak negatif dari pembagian Kelti berbasis disiplin ilmu terhadap kinerja UKP telah diketahui, tetapi belum ada upaya untuk mengubahnya, karena dianggap merusak sistem jabatan fungsional. Spesialisasi bidang keahlian sesuai jabatan fungsional tetap dapat terpelihara, karena masing-masing peneliti tetap melakukan penelitian sesuai bidang keahliannya, hanya penelitiannya merupakan bagian integral dari penyelesaian masalah prioritas utama dari UKP.

Pada beberapa UKP Balit; Balai Besar; dan Puslit, dominasi Kelompok Peneliti dalam manajemen UKP cukup kuat, padahal seharusnya Manajemen UKP mengendalikan kelompok Peneliti. Dengan pengelompokan peneliti menjadi Kelompok Kerja, maka kekuatan SDP (sumber daya peneliti) UKP tidak terpecah, tidak terkotak dan tidak terfragmentasi. Pengaturan ruang kerja peneliti tidak usah secara terpisah berdasarkan disiplin ilmu, tetapi lebih baik bergabung berdasarkan tim kerja, agar terjadi interaksi interdisiplin. Disiplin keilmuan cukup diwadahi dalam organisasi profesi, yang memfasilitasi acara unjuk hasil penelitian, dalam bentuk seminar atau simposium. Hasil penelitian peneliti dari masing-masing disiplin keilmuan tetap dapat dipublikasikan pada jurnal lingkup Badan Litbang Pertanian.

Mandat Badan Litbang Pertanian adalah Penyediaan Teknologi Pertanian Terapan, mendukung Program Kementerian Pertanian. Capaian Misi Badan Litbang tersebut tidak akan tercapai, apabila program penelitian disusun (dalam format RPTP) berbasis disiplin keilmuan belaka, tanpa integrasi dalam RPTP berbasis permasalahan utama di lapangan. Sumberdaya peneliti di UKP untuk mencapai “*critical mass*” harus berupa populasi peneliti yang menyatu, bukan terkotak-kotak dalam kelompok disiplin yang sering bersifat eksklusif.