

PENGALAMAN MEMBANGUN KEMITRAAN UNTUK MENINGKATKAN KEMAMPUAN PENDANAAN PENELITIAN

Gatot Irianto

Kepala Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi, Pusat Pengembangan Tanah dan Agroklimat
Badan Litbang Pertanian

PENDAHULUAN

Kritik konstruktif maupun yang destruktif terhadap kinerja (*performance*) Badan Penelitian dan Pengembangan sudah lama dan sering kita dengar. Dana yang besar dengan keluaran (*output*) berupa: (1) laporan penelitian yang *indigestible* dan tidak pernah selesai (*never ending*), (2) *prototype* yang tidak diadopsi dan dikembangkan oleh pengguna, (3) *patent* yang tidak ada pembelinya merupakan kritik pemangku kepentingan dan pengambil kebijakan yang seringkali dialamatkan ke Badan Litbang. Pimpinan Badan Litbang sudah melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan kinerjanya dengan mendatangkan berbagai pakar untuk mendongkrak kinerjanya. Namun harus diakui tingkat keberhasilannya masih jauh dari yang diharapkan. Indikatornya antara lain terlihat dari: (1) rendahnya serapan dana R&D grant yang disediakan pada TA 2003 (2) jenis, jumlah dan kualitas kerjasama yang masih rendah (3) hampir sebagian besar penelitian yang dilakukan menggunakan APBN murni. Lalu pertanyaannya, mengapa demikian dan bagaimana pemecahannya?

Untuk menjawab permasalahan tersebut sangat sederhana dan kata kuncinya adalah kemitraan/kerjasama. Sebelum membahas kerjasama secara mendalam, maka terlebih dahulu kita harus merunut hirarki keputusan yang sudah diambil dari yang paling atas sampai operasional. Menteri Pertanian sudah mengambil keputusan dengan mengeluarkan surat edaran (SE tahun 2002) yang intinya menekankan bahwa penelitian diprioritaskan untuk didanai adalah yang bekerjasama dengan mitra. Selanjutnya Badan Litbang Pertanian melalui anggaran tahun 2003 telah mengalokasikan masing-masing UPT 750 juta untuk penelitian dengan mitra. Pimpinan UPT tentu sudah mensosialisasikan ke peneliti, karena selain akan meningkatkan kinerja dan reputasi Balai/Pusat Penelitian juga merupakan sumber pendanaan baru untuk mengantisipasi kecenderungan penurunan dana penelitian di masa mendatang. Pertanyaan selanjutnya: mengapa banyak UPT tidak memanfaatkan peluang tersebut?

Banyak faktor yang menjadi penyebabnya, dan yang paling menonjol adalah: (1) *output* yang tidak utuh dan tidak *marketable*, (2) ego sektoralnya tinggi, sehingga sulit bekerjasama dengan sesama peneliti sekalipun (3) *knowledge* yang kadaluwarsa (4) *inferior complex* dalam pergaulan. Keempat kendala tersebut bisa dihancurkan apabila ada komitmen kuat dari pimpinan UPT sebagai penanggungjawab dalam mengambil langkah terobosan. Tanpa kemauan yang kuat dari pimpinan unit, maka upaya menjalin

kerjasama akan menghasilkan keluaran yang sangat rendah kuantitas, kualitas dan kontinuitasnya.

KOMITMEN PIMPINAN UPT

Sebagai pemutus akhir dalam melaksanakan kerjasama, maka komitmen pimpinan UPT dalam menyusun rambu-rambu kebijakan internal (proporsi dana penelitian APBN murni dan kerjasama, *hunting fee*) dan eksternal (jenis mitra, proporsi dana mitra) menjadi penting artinya. Cara paling pragmatis untuk mendorong kerjasama adalah dengan memutuskan bahwa semua penelitian harus dikerjasamakan kecuali yang sifatnya *service*, misalnya pengembangan sistem data base. Tentu pimpinan unit perlu berhitung tentang kemungkinan serapan dananya apabila keputusan tersebut diimplementasikan.

Dengan keputusan bahwa semua penelitian harus bermitra dan itu diumumkan satu tahun anggaran sebelumnya, maka sebenarnya secara terencana kita sudah mulai membangunkan kinerja adrenalin peneliti untuk memilih keputusan akan menjadi peneliti yang dikenal (*recognize*) pengguna atau peneliti klas prosiding dan jurnal nasional yang local? Tentangan besar dari peneliti senior yang sulit untuk tidak menyebut tidak mau berkembang pasti ada, dan itu adalah tantangan dan sekaligus resiko yang harus dihadapi sebagai pimpinan unit. Dengan cara yang lebih mederat, pimpinan unit dapat menyediakan mitranya pada tahap awal, selanjutnya peneliti diminta menindaklanjuti. Di sini pimpinan unit juga diuji kemampuannya untuk mendapatkan mitra. Keberhasilan pimpinan unit memperoleh mitra kerjasama dalam jumlah, jenis dan kualitas yang memadai akan memacu semangat dan daya juang peneliti untuk mendapatkan kerjasama yang lebih baik. Lebih jauh, peneliti akan memiliki rasa kebanggaan korps, apabila mitra yang dihasilkan tidak saja dapat meningkatkan kualitas hasil penelitian tetapi juga meningkatkan kualitas pendapatan.

Agar jenis, jumlah dan kualitas mitra dapat dioptimalkan, maka garis besar penelitian yang dikembangkan dalam suatu UPT perlu di evaluasi dan di-*mainstreaming* oleh pimpinan unit setiap tahun sesuai dengan tuntutan pengguna baik: swasta, BUMN, UPT dalam litbang, UPT dalam satu Departemen maupun antar Departemen. Agar wawasan peneliti bertambah dan terbuka lebih luas, maka dalam rapat-rapat tertentu, pimpinan unit perlu mengajak peneliti agar lebih terbukaawasannya dan bisa berinteraksi lebih banyak dengan mitra.

Kebiasaan menulis di suar kabar perlu ditumbuhkembangkan, karena secara tidak langsung peneliti berlatih untuk mengemukakan hasil penelitian dan pendapatnya kepada pengguna (calon mitranya) dalam bentuk tulisan. Tanpa ada kemampuan untuk menjelaskan dan mengemukakan pendapatnya kepada pengguna/mitra melalui tulisan dan atau lisan, maka akan sulit diharapkan untuk menghasilkan kerjasama yang baik. Kemampuan menyampaikan secara lisan maupun tulisan ini akan semakin optimal hasilnya apabila didukung dengan kemampuan membangun hubungan/tali silaturahmi. Melalui hubungan baik yang saling memberi dan menerima, maka kerjasama dapat dengan lebih mudah dibangun.

PENGALAMAN BALIT KLIMAT DALAM MENJALIN KEMITRAAN

Pelaksanaan kerjasama ini dilakukan setelah tahun 2001, kelompok peneliti (kelti) Agroklimat dan Hidrologi mendapat sinyal akan mengalami penurunan alokasi dana yang luar biasa. Saat itu kami memutuskan, bahwa kerjasama adalah solusinya, karena tidak bisa diintervensi oleh siapapun. Saat itu dihasilkan tiga kerjasama yaitu dengan pabrik gula PT. Gunung Madu Plantation, Perum Jasa Tirta II dan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah. Dengan tambahan kerjasama itu, maka goncangan penurunan dana penelitian dapat ditekan, dan pada saat yang sama muncul *spirit* untuk memperbesar porsi kerjasama agar dapat mengantisipasi kalau terjadi penurunan anggaran penelitian. Dengan keluarnya SE Mentan tahun 2002, maka Balit Klimat merasa mendapat angin segar dan peluang yang lebih terbuka. Dengan dukungan dana R&D grant, Balit Klimat TA 2003 Balit Klimat berhasil mendapatkan kerjasama sebanyak 14 buah. Sayangnya model kerjasama yang desentralistik ini sekarang diturunkan proporsinya dan ditarik kembali ke Badan Litbang untuk TA 2004.

Dengan pertimbangan untuk diversifikasi mitra, minimalisasi resiko anggaran, maka kerjasama Balit Klimat difokuskan pada swasta, BUMN dan pemerintah, dengan asumsi swasta lebih stabil dalam hal pendanaan dan biaya variabelnya sangat rendah. Belakangan karena swasta dan pemerintah sangat dipengaruhi kinerja perekonomian nasional, maka berkembang tentang perlunya stabilisasi pendanaan penelitian dengan memacu kerjasama internasional. Pengalaman menunjukkan mitra internasional lebih memilih LSM untuk bekerjasama dibandingkan dengan lembaga pemerintah. Indikatornya, dana-dana hibah (*grant*) lebih banyak dialokasikan untuk LSM dibandingkan dengan lembaga penelitian pemerintah. Meskipun kecil, kegiatan ini merupakan peluang untuk meng-*update* pengetahuan kita sekaligus berinteraksi dan berpromosi dengan dunia internasional.

Berdasarkan pengalaman kerjasama Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi (Balit Klimat) dalam menjalin kerjasama, maka ada 2 (dua) strategi untuk mengakselerasi kerjasama penelitian dengan mitra yaitu: (1) strategi kebijakan internal dan (2) strategi kebijakan eksternal.

Strategi Internal

Pimpinan Balai Penelitian dan staf harus sepakat tentang 2 (dua) hal: (1) target program (2) target waktu (*time frame*). Dalam hal program, maka kegiatan yang tidak jelas penggunaannya harus diberhentikan secepatnya, terasa menyakitkan memang, tetapi tanpa adanya penajaman (*focusing*), maka penelitian akan dijadikan pemuas ambisi peneliti, berputar-putar tidak terarah dan tidak jelas penggunaannya. Strategi ini sangat efektif untuk melihat program-program yang prospektif dan sekaligus untuk melakukan evaluasi apakah penelitian-penelitian yang durasinya di atas 3 tahun perlu diteruskan atau diberhentikan. Program-program seperti otomatisasi, pembuatan piranti lunak (*software*) dalam bentuk alat bantu pengambilan keputusan (*decision support system*), pembuatan sensor untuk otomatisasi pemberian air irigasi biasanya sangat diminati oleh

mitra. Teknologi tepat guna yang siap jual misalnya pengalengan buah segar skala mini sangat diminati oleh Pemerintah Propinsi dan Kabupaten yang mempunyai masalah dengan *over supply* buah dan sayur pada periode tertentu. Untuk itu pengadaan peralatan yang sesuai dengan baru sangat diperlukan. Disarankan agar program yang dihasilkan oleh lembaga penelitian paling tidak harus satu langkah lebih maju dibandingkan yang dikerjakan swasta.

Sementara itu berdasarkan target waktu, maka dapat disepakati misalnya dalam 3 tahun, 75% penelitian sudah harus bermitra. Target ini dapat disesuaikan dengan kemampuan Balai. Berdasarkan pengalaman PEMDA dengan PAD tinggi dan PEMDA di Jawa umumnya sangat responsif terhadap usulan kerjasama, asalkan keluaran yang ditawarkan strategis dan operasional untuk mempromosikan instansi mitra ke Bupati atau Gubernur. Perlu disepakati siapa yang dapat menjalin kerjasama dan bagaimana aturan mainnya. Balai Penelitian Agroklimat sepakat bahwa semua boleh menjalin kerjasama, dengan catatan harus dilaporkan perkembangannya ke Kepala Balai untuk mendapatkan arahan strategi operasionalisasi selanjutnya.

Agar masing-masing peneliti mempunyai tanggungjawab sesuai dengan kemampuannya, maka dianjurkan agar: seorang dengan latar belakang S3 harus bisa memperoleh pekerjaan untuk kegiatan penelitiannya sekaligus staf peneliti yang berjenjang S1, sedangkan peneliti yang berpendidikan S2, maka paling tidak harus mampu mencari pekerjaan untuk dirinya sendiri. Dengan demikian ada tanggung jawab masing-masing peneliti. Bahkan direncanakan kemampuan menjalin kerjasama akan dijadikan sebagai salah satu bahan penilaian untuk promosi sekolah atau mengikuti jenjang pendidikan non degree maupun promosi peneliti.

Pada tahun 2003 kerjasama masih dimungkinkan dengan model *in natura* atau mendanai sendiri-sendiri dengan pertimbangan saat itu merupakan tahap penyesuaian dan latihan. Namun pada tahun 2004 disepakati kriterianya ditingkatkan dengan mensyaratkan harus ada dana mitra yang disetor sebagai salah satu indikator bahwa mitra memang membutuhkan teknologi kita. Bahkan akan lebih baik lagi kalau dana penelitian semuanya berasal dari mitra.

Strategi Eksternal

Strategi eksternal ini sangat berkaitan dengan promosi dan diseminasi teknologi. Berdasarkan pengalaman mengikuti ekspose dan promosi teknologi, ternyata investasi yang dikeluarkan masih belum proporsional dibandingkan hasil yang didapatkan. Dalam hal strategi eksternal ini, maka ada satu pertanyaan yang perlu mendapatkan jawaban yaitu bagaimana mempromosikan hasil penelitian yang sudah dihasilkan? Ada dua cara yang dapat ditempuh untuk melakukan promosi yaitu: (1) secara tidak langsung (*indirect promotion*) dan (2) secara langsung (*direct promotion*).

Promosi tidak langsung dapat dilakukan melalui media cetak maupun elektronik. Meskipun targetnya tidak fokus, namun promosi tidak langsung mempunyai keunggulan pada jangkauannya (*coverage*) dan akses birokrasi yang secara teoritis akan

memerlukan tenaga, waktu dan biaya yang besar atau bahkan sulit ditembus. Untuk itu pemilihan media cetak dan elektronik yang qualified sangat penting artinya bagi keberhasilan promosi. Menulis di Kompas yang reguler mempunyai dampak yang sangat signifikan dalam mempromosikan teknologi hasil penelitian yang telah ada. Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi yang baru satu berdiri dengan mudah dikenal tidak hanya lingkup Departemen Pertanian saja, melainkan juga di luar Departemen Pertanian seperti: Departemen Kimpraswil, Bappenas, Departemen Dalam Negeri, Bappenas, Bakornas PB. Pengakuan publik tersebut mustahil dapat terjadi dengan begitu cepat tanpa bantuan media cetak dan elektronik. Untuk televisi, disarankan pada TV swasta yang mempunyai *rating* atas, karena akan berpengaruh dalam akselerasi diseminasi hasil penelitian.

Sedangkan promosi langsung meskipun liputannya terbatas, namun mempunyai respon yang dapat langsung dibaca, sehingga dapat dievaluasi apakah teknologi yang ditawarkan mendapat respon atau tidak. Untuk itu, kita perlu mempunyai kontak person yang relatif strategis bagi kita sekaligus mempunyai akses relatif baik bagi pengambil kebijakan di Pemerintah Propinsi maupun Kabupaten. Bappeda Tingkat I maupun Tingkat II umumnya sangat strategis perannya. Jika tidak ada, mungkin Kepala Seksi Program/Perencanaan atau Kepala Seksi Data di Dinas Propinsi dan Kabupaten biasanya mempunyai akses yang baik dengan pengambil kebijakan. Pada level tersebut penelitipun bisa berkomunikasi dengan mereka. Untuk menekan biaya promosi langsung, maka disarankan pendekatan dengan pihak mitra dilakukan bersamaan dalam melakukan penelitian di suatu wilayah. Misalnya dengan mengundang mereka melihat langsung hasil yang sudah kita dapatkan.

Pendekatan interpersonal mempunyai peranan yang sangat strategis dan penting dalam menjalin kerjasama penelitian. Kemampuan lobi, menjelaskan secara sederhana dengan menyampaikan aplikasi praktikal serta implikasinya merupakan kunci keberhasilan dalam membangun kerjasama. Kemampuan peneliti dalam menjelaskan hasil yang sudah dicapai sangat penting perannya, untuk itu pimpinan unit harus membimbing terus dan mendorong kemampuan penelitiannya untuk menampilkan kemampuan terbaiknya.

Berdasarkan pengalaman, penghargaan pihak mitra akan sangat tinggi apabila pimpinan UPT sendiri yang datang dan menawarkan produk teknologi, bahkan melalui diskusi langsung antar pimpinan dapat berkembang banyak kerjasama yang sebelumnya tidak pernah terpikirkan. Tahap selanjutnya dapat ditindaklanjuti oleh kontak person masing-masing instansi sesuai dengan kesepakatan bersama. Untuk mempererat hubungan kemitraan, maka ikatan emosional dengan mitra perlu dibangun semaksimal mungkin, sehingga dapat terjalin hubungan kekeluargaan yang lebih akrab. Melalui hubungan interpersonal tersebut, maka berbagai tawaran kerjasama dapat mengajukan tawaran kerjasama penelitian tanpa adanya keraguan. Bahkan melalui hubungan yang sudah terjalin dengan baik, seringkali mitra justru yang menawarkan sendiri jenis

kerjasama yang dibutuhkan. Tabel 1 menyajikan perkembangan kerjasama penelitian Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi.

Tabel 1. Perkembangan penelitian Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi

Penelitian	2001 ^a	2002 ^b	2003 ^c	2004
RPTP Penguasaan Teknologi	3	1	3	2*)
Kegiatan	10	5	4	-
Litkaji	0	1	1	-
RUT	1	1	1	-
Kerjasama				
• Nasional dengan share	0	2	16	11
• Nasional tanpa share				3
• Internasional	2	2	3	4

Keterangan:

a) Kelti Agroklimat dan Hidrologi dari tahun 1990

b) Kelti Agroklimat dan Hidrologi/Balai Penelitian Agroklamt dan Hidrologi

c) Balai Penelitian Agroklamt dan Hidrologi

*) untuk service: data base agroklimat dan hidrologi dan pokja anomali iklim

Berdasarkan pengalaman kerjasama tahun 2003, maka tahun 2004 disepakati jumlah kerjasamanya diturunkan, tetapi aktivitas kegiatannya dan pembiayaan diperbesar agar keluaran yang dihasilkan berdampak lebih signifikan dalam hal luas, kecepatan dan liputannya (*coverage*). Instansi yang kepercayaannya sangat tinggi terhadap Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi seperti: Badan Bimbingan Masal dan Ketahanan Pangan Jawa Tengah, Perum Jasa Tirta II, Gunung Madu Plantation direncanakan dananya dari pihak mitra saja. Untuk itu dalam jangka panjang, akan diprioritaskan kerjasama dari mitra yang tidak memerlukan partisipasi pendanaan dari Balai Penelitian agar dapat mengantisipasi kemungkinan menurunnya kemampuan pendanaan pemerintah.

Meningkatnya jumlah, jenis dan mutu kerjasama penelitian ternyata berdampak terhadap peningkatan kinerja peneliti, teknisi dan administiras secara simultan. Indikatornya terlihat dari kemauan kerja dan waktu kerja staf peneliti dan pendukungnya yang tidak terikat pada jam kerja resmi dari kantor.

INTENSIFIKASI, EKSTENSIFIKASI DAN DIVERSIFIKASI MITRA

Ada (3) tiga strategi pengembangan kemitraan yang dapat dilakukan yaitu: (1) intensifikasi (2) ekstensifikasi dan (3) diversifikasi. Intensifikasi mitra sangat diperlukan agar kerjasama yang sudah dibangun dapat dioptimalkan jumlah, jenis dan kualitas

keluarannya. Upaya intensifikasi merupakan yang paling mudah, karena kepercayaan (*trust*) sudah ada, sehingga *entry point* tersebut dapat digunakan untuk meyakinkan mitra dalam mengembangkan kerjasama yang lebih luas. Pengalaman dengan pembuatan alat bantu pengambilan keputusan (*Decision Support System/DSS*) ketahanan pangan Jawa Tengah, maka setelah berhasil Kepala BBMKP Jawa Tengah meminta beberapa kegiatan yang dapat mengangkat posisinya agar tidak terlikuidasi akibat penyederhanaan struktur sesuai dengan Peraturan Pemerintah yang terbaru. Dalam kondisi demikian, masalah dana sudah tidak menjadi pertimbangan lagi bagi mitra, karena taruhannya reputasi dan nama baik.

Sedangkan ekstensifikasi kerjasama dimaksudkan untuk menambah kerjasama sejenis dengan mitra lain yang bidang kerjanya hampir sama. Misalnya dengan pabrik pupuk, bisa dilakukan dengan PUSRI, Petro Kimia, Pupuk Kujang, bahkan dengan pabrik pupuk swasta nasional maupun internasional. Produk yang ditawarkan sudah dapat diidentifikasi, sehingga dengan sedikit modifikasi, maka diversifikasi kerjasama dapat dilakukan. Sejarah keberhasilan dari kerjasama sebelumnya dapat dipaparkan kepada mitra barunya, sehingga menambah keyakinan pengguna. Pengalaman analogis dalam membangun kerjasama ini banyak dilakukan Balai Penelitian Agroklimat dan Hidrologi. Misalnya: (1) dengan Perum Jasa Tirta I setelah bekerjasama dengan Perum Jasa Tirta II, (2) dengan Badan Bimas Ketahanan Pangan Jawa Barat, setelah dengan Jawa Tengah, (3) dengan PG. Jatih Tujuh setelah dengan Gunung Madu Plantation, (4) dengan Pemda Tingkat I Kaltim setelah dengan Pemda Tingkat I Jawa Tengah.

Diversifikasi adalah tahapan yang paling berat dalam membangun kemitraan, karena semua dimulai dari awal, sehingga dituntut kemampuan menjelaskan dan meyakinkan pengguna dalam waktu singkat. Kesempatan diversifikasi mitra ini dapat dilakukan kapan saja, dimana saja dan oleh siapa saja seperti semboyan Coca cola. Di pesawat udara biasanya sangat efektif, karena penumpangnya sudah terseleksi, demikian juga pada rapat pimpinan yang dipastikan dihadiri oleh pengambil kebijakan. Kerjasama dengan Dinas Tata Ruang dan Pemukiman Jawa Barat merupakan hasil diversifikasi mitra yang diperoleh melalui kontak dari Kompas. Demikian juga dengan Pimpinan LAPAN diperoleh saat penulis diundang jadi pembicara utama saat kongres Masyarakat Penginderaan Jauh Indonesia (MAPIN) yang mengetahuinya dari tulisan di koran Kompas. Saat itu semua pimpinan teras LAPAN dan Bakosurtanal hadir, sehingga dapat mengenal lebih dekat. Perkenalan tersebut tampaknya didasari kepercayaan yang timbul saat mendengarkan presentasi penulis yang nota benanya bukan orang penginderaan jauh.

Diseminasi alamiah akan berlangsung terus secara tidak terbatas, karena informasi yang mereka dapatkan akan disebarluaskan. Dampaknya kita bisa kewalahan

untuk menerima tawaran kerjasama dalam berbagai bentuk. Pendeknya kita bisa mengatur jumlah, jenis dan kualitas kerjasama kita, tergantung bagaimana menyelesaikan pekerjaan itu sesuai bahkan bila mungkin lebih baik dari yang kita janjikan.