

## **REFORMASI MANAJEMEN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

**Dr. Achmad M. Fagi**

Ahli Peneliti Utama Badan Litbang Pertanian

### **PENDAHULUAN**

Pembentukan Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) dan Loka Penelitian Teknologi Pertanian (LPTP) mencerminkan langkah konkrit dan reformasi pendekatan yang ditempuh oleh Badan Litbang Pertanian untuk mempercepat proses penyebaran teknologi yang spesifik lokasi. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip dan otonomi daerah, sebagai salah satu TAP MPR 1998.

Program-program aksi dalam bentuk *mega project* seperti SUTPA dan SUP dilandasi oleh semakin melandainya kurva laju kenaikan produksi, terutama produksi tanaman pangan akibat gangguan alam dan kurang efektifnya kelembagaan yang berwenang dalam program intensifikasi tanaman pangan. SUTPA dan SUP membuktikan bahwa peluang untuk membalik kecenderungan makin menurunnya produktivitas padi, kedelai, dan jagung masih cukup besar.

Sebelum program-program tersebut meluas dan diambil alih oleh instansi yang berwenang di lingkup Departemen Pertanian program baru dicanangkan (IP Padi 300, SUP Padi Lahan Pasang Surut, Lahan Kering, dan sebagainya) untuk mengantisipasi dampak kemarau panjang tahun 1997.

Program-program baru dan program-program sebelumnya membutuhkan dana dan tenaga pendamping teknologi yang cukup besar. Akibat dari itu, timbul masalah dan isu di beberapa BPTP/LPTP yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan dana, pengangkatan dan penempatan staf dalam melaksanakan pengkajian. SUTPA, SUP, IP Padi 300, dan lain-lain menuntut perhatian dan Balai Penelitian (BALIT), maka BALIT memecah perhatiannya bukan hanya kepada penelitian strategik, tetapi juga kepada penelitian terapan. Sebagian tenaga dan hampir semua BALIT terserap ke SUTPA, SUP, dan IP Padi 300. Begitu banyaknya tugas-tugas yang dijalankan untuk menyukseskan SUTPA, SUP, IP Padi 300, dan lain-lainnya, mengakibatkan pengumpulan data, analisis data dan pelaporan yang berbobot ilmiah kurang mendapat perhatian. Kinerja dari program-program tersebut tidak terukur.

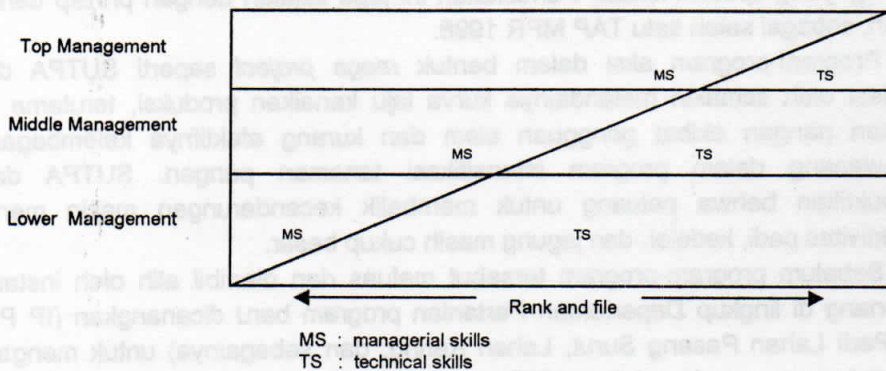
Untuk meningkatkan kinerja dan tingkat keberhasilan program-program penelitian dan pengkajian perlu reformasi manajemen penelitian dan pengembangan yang mencakup perekayasa ulang (*reengineering*), strukturisasi ulang (*restructuring*), peningkatan kualitas, pengintegrasian, dan perubahan-perubahan lain yang strategik.

## LANDASAN PEMIKIRAN DAN PERTIMBANGAN

### Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses kegiatan dan seorang pimpinan (manajer) dengan mempergunakan cara-cara (metode) ilmiah atau praktis untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan melalui kerja sama staf yang terkait dengan memanfaatkan sumber daya (dana dan material) dan waktu yang tersedia secara tepat (Soedjadi, 1990).

Siagian (1991) lebih menekankan pengertian manajemen kepada keterampilan pimpinan dalam menggerakkan staf di dalam organisasi untuk mencapai hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Komposisi keterampilan manajemen dan keterampilan teknis berbeda menurut tingkat dari manajemen (Gambar 1).



Gambar 1 : Bagan keterampilan dalam organisasi (Siagian, 1991)

Analogi dari tingkat manajemen seperti ditunjukkan dalam Gambar I adalah Badan Litbang Pertanian berada pada posisi *top management*, Puslit/Puslitbang pada posisi *middle management*, dan BALIT/BPTP/LOKA pada posisi *lower management*. Pada tingkat eselon II dan eselon III, hirarki rank and file tersebut berlaku pula.

Management penelitian tidak terlepas dari manajemen institusi di mana penelitian itu direncanakan dan diselenggarakan (Nickel, 1988). Metode yang diterapkan oleh suatu perusahaan yang berorientasi keuntungan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, dan efisiensi kerja dapat juga diterapkan pada lembaga penelitian (Peters dan Waterman, 1982).

### Perspektif Reformasi Dalam Manajemen

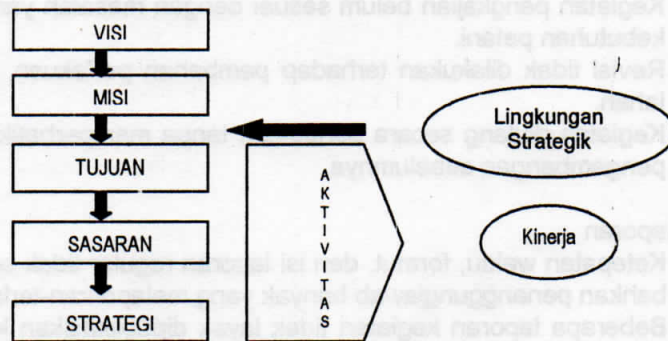
Kepemimpinan yang baik (*good governance*) adalah agenda reformasi yang dituntut masyarakat dan dapat dijadikan landasan strategik bagi reformasi manajemen

penelitian dan pengembangan. Tiga prinsip dasar dari pemerintahan yang baik, yaitu : transparansi, partisipatif, dan akuntabilitas.

Pesan yang terkandung dalam prinsip dasar itu adalah bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu program/unit kerja serta penggunaan dana harus dievaluasi dan dilaporkan secara transparan. Semua tingkatan dalam birokrasi harus berpartisipasi aktif sejak dari perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan yang ditata dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien. Seluruh proses dilaporkan dengan landasan ilmiah yang benar di dukung oleh administrasi yang baik agar akuntabilitas dari program/unit kerja tersebut tinggi. Akuntabilitas dari suatu program penelitian sangat ditentukan oleh pimpinan program dan pimpinan unit kerja (Nickel, 1988).

Akuntabilitas suatu program/unit kerja merupakan cerminan dari kinerja (*performance*) program/unit kerja tersebut. Kinerja di ukur dari aktivitas atau pelaksanaan penelitian/ pengkajian untuk mencapai sasaran dan tujuan, sesuai dengan misi dan visi suatu unit kerja (Gambar 2). Penyusunan strategi penelitian untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu program yang dilandasi oleh misi dan visi unit kerja sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan strategik. Perubahan merupakan hal yang pasti terjadi. Unit kerja yang dapat mengaplikasikan *management of change* dalam aktivitasnya akan berhasil mengatasi dampak dari perubahan itu.

Perubahan yang terjadi dalam beberapa bulan terakhir telah memunculkan berbagai krisis yang dapat menimbulkan implikasi negatif terhadap aspek ekonomi, keuangan, sosial budaya, dan politik. Dalam aspek ekonomi-keuangan berupa keterbatasan dana penelitian dan pengembangan, sedangkan dalam aspek sosial-budaya berupa keberanian staf untuk mengkritik pimpinan dalam pelaksanaan program dan pengelolaan dana. Inspektorat Jenderal dan BPKP juga lebih intensif memeriksa pengelolaan proyek-proyek pembangunan pertanian.



Gambar 2 : Pola pengukuran kinerja suatu program atau unit kerja

### Permasalahan Dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi

Sejak reorganisasi Badan Litbang Pertanian terdapat sederet permasalahan, baik yang dilaporkan oleh masyarakat maupun oleh pemeriksa dan Inspektorat Jenderal,

## *Makalah Utama*

BPKP, dan pemeriksaan eselon I. Hasil pengawasan tersebut diuraikan secara ringkas sebagai berikut :

### **1. Pengawasan Masyarakat**

Jumlah surat ke Kotak Pos 5000 (surat kaleng) yang mengadukan mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi suatu unit kerja dengan modus operandi yang sama yaitu antara lain KKN, penggunaan dana yang tidak transparan dan efisien semakin meningkat. Hal ini terjadi akibat manajemen dari unit kerja kurang terbuka dan kurang partisipatif sehingga menimbulkan kecurigaan pihak lain.

Walaupun laporan demikian diragukan keabsahannya, tetapi dapat dijadikan bahan introspeksi dalam reformasi manajemen penelitian dan pengembangan.

### **2. Pengawasan Fungsional**

#### **2.1. Perencanaan**

- Rencana kegiatan penelitian yang di susun belum dirumuskan secara terpadu sehingga dalam suatu unit kerja terdapat kegiatan yang serupa didanai oleh beberapa proyek/bagian proyek.
- RPTP dan ROPP tidak dapat dijadikan pedoman pelaksanaan karena belum dirinci,
- Pengalokasian dana tidak disesuaikan dengan sumberdaya yang tersedia, sehingga berakibat tidak tercapainya sasaran, dan penggunaan dana tidak efisien dan efektif.

#### **2.2. Pelaksanaan**

- Pelaksanaan kegiatan belum sesuai dengan sasaran dan tujuan yang tertuang dalam TOR/*project statement* dan tidak memperhatikan kesesuaian komoditas dengan agroklimat.
- Kegiatan pengkajian belum sesuai dengan masalah yang dihadapi petani atau kebutuhan petani.
- Revisi tidak dilakukan terhadap pembahan perlakuan, pengulangan dan luas lahan.
- Kegiatan diulang secara berlebihan tanpa memperhatikan hasil penelitian dan pengembangan sebelumnya.

#### **2.3. Pelaporan**

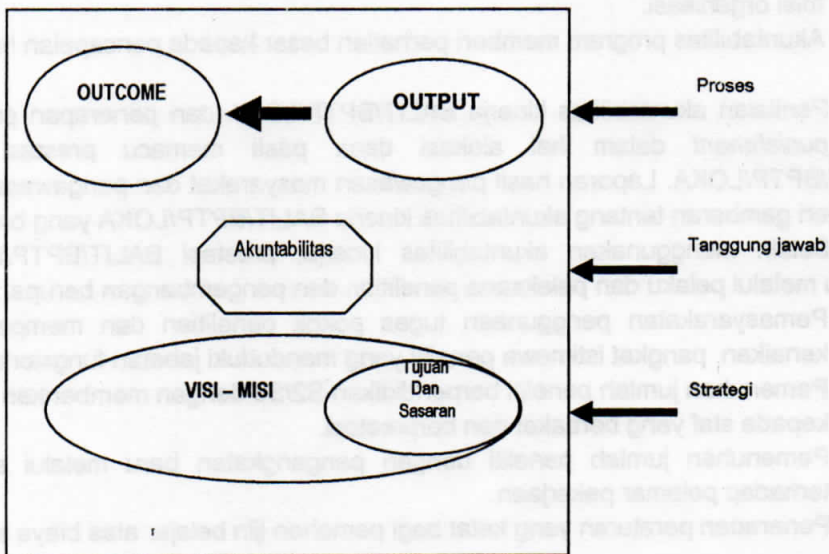
- Ketepatan waktu, format, dan isi laporan reguler tidak sesuai dengan petunjuk, bahkan penanggungjawab banyak yang melaporkan-terlambat.
- Beberapa laporan kegiatan tidak layak dipublikasikan karena tidak memenuhi syarat ilmiah.
- Ada brosur yang diterbitkan oleh suatu unit kerja berasal dan kegiatan unit kerja lain.
- Beberapa bendaharawan belum melaksanakan pembukuan sesuai ketentuan.
- Ada pengeluaran yang tidak bisa dipertanggung jawabkan karena tidak didukung oleh bukti yang sah.

- Panitia pengadaan barang/jasa tidak membuat perkiraan harga.
- Penunjukan rekanan tidak melalui prosedur yang benar.
- Sisa hasil penelitian/hasil samping tidak dilaporkan untuk meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

## LANGKAH STRATEGIK REFORMASI MANAJEMEN

### Reorientasi Pendekatan

Jika kinerja dijadikan ukuran akuntabilitas dan suatu program atau unit kerja, maka harus ada perubahan pendekatan manajemen dari manajemen berorientasi tujuan (*objective-oriented management*) ke manajemen berorientasi hasil (*outcome-oriented management*). Strategi dirancang untuk mencapai tujuan/sasaran sesuai dengan misi dan visi program/unit kerja. Proses dari aktivitas yang dilakukan dan tingkat keberhasilan yang dicapai menggambarkan kinerja program/unit kerja dan menjadi ukuran dari akuntabilitas unit kerja (Gambar 3). Akuntabilitas merupakan tanggung jawab dari pimpinan program/unit kerja.



Gambar 3 : Akuntabilitas sebagai dasar dari penilaian terhadap kinerja suatu program/unit kerja

Konsekuensi dari perubahan pendekatan manajemen adalah bahwa anggaran dibuat dan ditetapkan berdasarkan rencana kinerja bukan berdasarkan jumlah staf, luas/banyaknya fasilitas.

## *Makalah Utama*

Berdasarkan komposisi *managerial skills* dan *technical skills* dalam bagan rank and file (Gambar 1), Badan Litbang Pertanian dalam penelitian dan pengembangan berfungsi sebagai pengarah (*directing*), Puslit/Puslitbang sebagai pengemudi (*steering*) dan BALIT/BPTP/ LOKA sebagai pendayung (*rowing*). Beban pendayung disesuaikan dengan kemampuan dan ketersediaan *technical skills*.

### **Pemacuan Prestasi**

BPKP telah membuat Pedoman Umum Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (BPKP, 1997). Akuntabilitas kinerja adalah pertanggungjawaban keberhasilan/ kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran dalam mewujudkan misi dan visi suatu unit kerja.

Akuntabilitas kinerja merupakan sinergi dan akuntabilitas manajerial, akuntabilitas proses, dan akuntabilitas program.

- a. Akuntabilitas manajerial menitik-beratkan kepada efisiensi dan kehematan dalam penggunaan sumber daya manusia, dana, dan aset.
- b. Akuntabilitas proses menitik-beratkan kepada kebijakan dan kegiatan mendukung misi organisasi.
- c. Akuntabilitas program memberi perhatian besar kepada pencapaian hasil kegiatan.

Penilaian akuntabilitas kinerja BALIT/BPTP/LOKA dan penerapan prinsip *reward* and *punishment* dalam hal alokasi dana pasti memacu prestasi kerja dan BALIT/BPTP/LOKA. Laporan hasil pengawasan masyarakat dan pengawasan fungsional memberi gambaran tentang akuntabilitas kinerja BALIT/BPTP/LOKA yang bersangkutan.

Selain menggunakan akuntabilitas kinerja, prestasi BALIT/BPTP/LOKA dapat dipacu melalui pelaku dan pelaksana penelitian dan pengembangan berupa :

- a. Pemasarakatan penggunaan tugas pokok penelitian dan mempertimbangkan kenaikan pangkat istimewa peneliti yang menduduki jabatan fungsional.
- b. Pemenuhan jumlah peneliti berpendidikan S2/S3 dengan memberikan kesempatan kepada staf yang berbakat dan berprestasi.
- c. Pemenuhan jumlah peneliti dengan pengangkatan baru melalui seleksi ketat terhadap pelamar pekerjaan.
- d. Penerapan peraturan yang ketat bagi pemohon ijin belajar atas biaya sendiri.

### **Kegiatan Sekretariat Menunjang Peningkatan Akuntabilitas**

Uraian di atas menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja suatu program/unit kerja sangat tergantung kepada kualitas sumberdaya manusia baik tenaga peneliti maupun tenaga administrasi. Kegiatan yang terkait dengan akuntabilitas manajerial adalah:

## *Prosiding Temu Ilmiah Pengembangan Mekanisasi Pertanian 2003*

- a. Pembentukan Komisi Sarana Penelitian untuk menyeleksi usulan pengadaan peralatan penelitian dan mengevaluasi pemanfaatannya.
- b. Apresiasi otomasi perkantoran dan apresiasi pengelolaan fasilitas yang berupa inventarisasi kekayaan negara.
- c. Pelatihan penjenjangan dan pelatihan litkayasa.

Kegiatan yang terkait dengan akuntabilitas proses adalah penyederhanaan pembentukan Surat Keputusan dan pemberian tanggung jawab kepada unit kerja yang paling berwenang sedangkan kegiatan yang menyangkut akuntabilitas program akan dimulai dengan penyusunan kriteria keberhasilan. Klasifikasi BALIT/BPTP/LOKA berdasarkan kinerja masih dalam tahap persiapan yang meliputi penetapan indikator kinerja, cara pengukuran kinerja, dan evaluasi (analisis, interpretasi, dan penilaian).

### **PENUTUP**

Langkah awal dan reformasi manajemen penelitian dan pengembangan adalah mengembalikan posisi Badan Litbang Pertanian ke posisi yang lebih memfokuskan kepada tugas pokok dan fungsinya. Pendelegasian wewenang kepada Puslit/Puslitbang sesuai dengan posisi *top management* dari Badan Litbang Pertanian.

Krisis ekonomi dan moneter saat ini merupakan momentum untuk menerapkan manajemen berorientasi hasil. Hal ini berarti bahwa dana penelitian dan pengembangan di prioritaskan kepada masalah yang menunjang program utama Departemen Pertanian.

Alokasi dana ke BALIT/BPTP/LOKA harus disesuaikan dengan kemampuan BALIT/BPTP/LOKA dalam menggunakan dana tersebut secara efektif dan efisien. Tingkat akuntabilitas kinerja dari BALIT/BPTP/LOKA dapat dijadikan dasar dari pengalokasian dana. Akuntabilitas kinerja BALIT/BPTP/LOKA sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan). 1998. *Pedoman Umum Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (draft). Jakarta, Oktober 1997.
- Nickel, J.L. 1988. *Excellence in Agricultural Research*. Agric. Administration and Extension. 18:43-58.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Harper & Row, New York.

## Makalah Utama

- Siagian, S.P. 1991. *Peranan Staf dalam Manajemen*. C.V. Haji Masagung, Jakarta MCMXC. 148 hal.
- Soedjadi, F.X. 1990. *Organization and Methods*. Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen. C.V. Haji Masagung, Jakarta MCMXC. 212 hal.

## PERUTUP

## DAFTAR PUSTAKA

- BRP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan). 1988. *Peraturan Umum*. Departemen Keuangan. Jakarta.
- Nickel, J.L. 1988. *Essays in Agricultural Research, Agri-Administration and Extension*. 18-43-58.
- Putri, T.J. and R.H. Wilmers. 1952. *In Search of Extension - Lessons from America's Best Run Companies*. Harper & Row, New York.