

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KAJIAN MODEL INSTRUMEN**

**REKRUTMEN MANAGER FARM**

di Laboratorium Lapang Institut Pertanian Bogor



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh:**

**Fifi Luthfiah**

**NIM 017612186**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2013**

### Abstrak

## Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager Farm Di Laboratorium Lapang IPB

Fifi Luthfiah  
Magister Manajemen  
Universitas Terbuka  
luthfiah\_fifi@yahoo.co.id

Kata kunci : Model rekrutmen, Manager Farm, laboratorium lapang

Perguruan tinggi yang berorientasi menghasilkan sumber daya manusia (SDM) untuk industri hulu memerlukan adanya laboratorium lapang yang dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik memerlukan seorang *manager farm* kompeten di bidangnya untuk mengelola dan memimpin laboratorium lapang. Pengelolaan dilakukan untuk mempertahankan eksistensi *teaching farm* sebagai sarana pelayanan pembelajaran kepada mahasiswa atau peserta didik agar tidak menjadi *cost center*. Dalam studi ini dipelajari kajian rekrutmen pengelola untuk laboratorium lapang di Perguruan Tinggi, sehingga diharapkan menghasilkan model perekrutan *manager farm* yang baik. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara, studi pustaka dan observasi. Wawancara dilakukan pada pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang dan para laboran yang ada di laboratorium lapang.

Tujuan penelitian ini : (1) Mengidentifikasi model instrumen dalam proses perekrutan *Manager Farm* di lingkungan Institut Pertanian Bogor (IPB), (2) Mengkaji proses perekrutan dan seleksi *Manager Farm* di lingkungan laboratorium lapang di IPB, dan (3) Menyusun model rekrutmen *Manager Farm* di lingkungan IPB. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang berdasarkan pada pertimbangan tertentu. Sampel penelitian atau informan ini para pimpinan unit kerja dan para laboran yang bekerja di laboratorium lapang di lingkungan IPB.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan unit kerja dan tata kelola laboratorium lapang di lingkungan IPB masih beragam. Proses rekrutmen di laboratorium lapang di lingkungan IPB tidak membutuhkan jasa pencari kerja, karena hampir seluruhnya adalah Pegawai Negeri Sipil. Proses rekrutmen *manager farm* masing-masing Fakultas atau unit kerja telah memiliki persyaratan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja. Salah satu persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *manager farm* adalah kemampuan manajerial umum dan teknis sesuai bidangnya masing-masing. Dari hasil temuan dan pembahasan di atas, hendaknya Direktorat SDM IPB segera melakukan *rekrutmen manager farm* untuk memenuhi kebutuhan laboratorium lapang di lingkungan IPB. Instrumen atau model yang dibuat hendaknya selain menerapkan pengetahuan tentang kemampuan manajerial umum, juga bisa mengakomodir kebutuhan tenaga *manager farm* di laboratorium lapang di lingkungan IPB yang sangat beragam spesifikasinya, baik dengan menggunakan metode rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal.

Abstract  
Assessment of Farm Manager Recruitment Instrument Model of

Field Laboratory at IPB  
Fifi Luthfiah  
Master of Management  
The Open University  
luthfiah\_fifi@yahoo.co.id

Keywords: Model recruitment, Farm Manager, field laboratory

Universities which orientate to produce human resources (HR) for the upstream industry requires properly managed field laboratories. Good management requires a competent farm manager in the field to manage and lead the field laboratory. Management is conducted to maintain the existence of teaching farm as a means of learning services to students or learners in order not to be a cost center. This study aimed to study the process of recruiting manager for the field laboratory in Universities, there for the hired manager is expected to produce a model of a good farm. Data collection procedure is done through interviews, library research and observasi. The interviews were performed on unit leaders field laboratory and the laborants who work in the respective field laboratory.

The purpose of this study: (1) To identify the model of the instrument in the process of hiring Manager Farm in the Bogor Institute of Agriculture (IPB) (2) To assess the recruitment and selection process in the Farm Manager at IPB field laboratory environment, and (3) To model recruitment Manager Farm in IPB environment. In this study purposive sampling was used, These research samples or informants of the leaders of work units and the laboratory who worked in the laboratory field in IPB. Results of the analysis showed that the policy issued by the unit leader and governance field laboratory IPB still diverse. Recruitment process in the field laboratory of IPB does not require the services of job seekers, since almost all are Civil Servants. Farm manager recruitment process each Faculty or work unit has certain requirements that are tailored to the needs of the work unit. One of the requirements that must be owned by a farm manager is the general managerial ability and technical fit their respective fields.

Referring to the findings and the discussion above, the Directorate of Human Resources should undertake recruitment manager IPB for farm field laboratory to meet the needs of IPB. Instruments or models should be made in addition to applying the knowledge of the general managerial ability, also can accommodate the needs of managers in the farm field laboratory IPB very diverse specifications, either by using the method of recruitment of internal and external recruitment.

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager Farm di  
Laboratorium Lapang IPB

Penyusun TAPM : Fifi Luthfiah  
NIM : 017612186  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013

Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA.  
NIP. 195506261980031002

Pembimbing II



Ir. Aryana Satrya, MM, Ph.D.  
NUP. 080603020

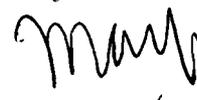
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan  
Manajemen



Maya Maria, SE, MM  
NIP. 197205011999032003

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN  
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Fifi Luthfiah

NIM : 017612186

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager  
Farm di Laboratorium Lapang IPB

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 21 Juli 2013

Waktu : Pukul 12.00 – 13.30 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Tita Rosita, M.Pd.

Penguji Ahli : Dr. Ir. Mahyus Ekananda Sitompul, MM, MSE.

Pembimbing I : Prof.Dr.Ir.H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA.

Pembimbing II : Ir.Aryana Satrya, MM, Ph.D.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai dengan pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Bapak Drs. Boedhi Octoyo, MA, Kepala UPBJJ-UT Bogor selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Pembimbing 1 dan Pembimbing 2, yaitu Prof.Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA. dan Ir. Aryana Satrya, MM, Ph.D, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Ibu Maya Maria, SE. MM, Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggungjawab Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka;
5. Bapak Dr.Ir. Luki Abdullah, M.Sc. Agr selaku Dekan Fakultas Peternakan IPB yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi pada penulis;

6. Orang tua, suami dan anak-anakku yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral;
7. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Bogor, Juli 2013

Penulis,

Fifi Luthfiah

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Abstrak.....                       | ii   |
| Lembar Persetujuan .....           | iv   |
| Lembar Pengesahan .....            | v    |
| Kata Pengantar .....               | vi   |
| Daftar Isi .....                   | vii  |
| Daftar Tabel .....                 | xi   |
| Daftar Gambar .....                | xii  |
| Daftar Bagan.....                  | xiii |
| <br>                               |      |
| BAB 1 PENDAHULUAN                  |      |
| A. Latar Belakang Masalah.....     | 1    |
| B. Perumusan Masalah .....         | 6    |
| C. Tujuan Penelitian .....         | 7    |
| D. Kegunaan Penelitian .....       | 7    |
| <br>                               |      |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA            |      |
| A. Kajian Teori .....              | 8    |
| 1. Kepemimpinan .....              | 8    |
| 1.1. Ciri- Ciri Kepemimpinan ..... | 10   |
| 1.2. Pemimpin dan Kekuasaan.....   | 12   |
| 1.3. Pemimpin dan Perilaku.....    | 13   |
| 2. Rekrutmen.....                  | 14   |
| 2.1. Alasan Dasar Rekrutmen .....  | 19   |
| 2.2. Tujuan Rekrutmen.....         | 20   |
| 2.3. Metode Rekrutmen.....         | 21   |

|  |    |
|--|----|
| 2.4. Proses Rekrutmen.....                                     | 28 |
| 3. Seleksi .....   | 29 |
| 4. Laboratorium Lapang.....                                    | 32 |
| B. Kerangka Berpikir .....                                     | 34 |
| C. Definisi Operasional .....                                  | 36 |
| D. Penelitian Terdahulu .....                                  | 37 |
| <br>   |    |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>                           |    |
| A. Desain Penelitian.....                                      | 39 |
| B. Populasi dan Sampel .....                                   | 40 |
| C. Instrumen Penelitian .....                                  | 41 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data .....                             | 42 |
| E. Metode Analisa Data .....                                   | 43 |
| <br>   |    |
| <b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>                            |    |
| A. Gambaran Umum Lokasi penelitian .....                       | 44 |
| B. Hasil Penelitian Laboratorium Lapang di lingkungan IPB..... | 46 |
| 1. Kebijakan .....   | 46 |
| 2. Tata Kelola .....   | 58 |
| 3. Proses Rekrutmen .....                                      | 63 |
| 4. Pengembangan Diri.....                                      | 68 |
| C. Hasil Penelitian Laboratorium Lapang di luar IPB .....      | 76 |
| 1. Kebijakan .....   | 76 |
| 2. Tata Kelola .....   | 80 |
| 3. Proses Rekrutmen .....                                      | 82 |
| 4. Pengembangan Diri .....                                     | 84 |

|   |     |
|---|-----|
| D. Hasil Pembahasan .....               | 85  |
| 1. Kebijakan .....                      | 85  |
| 2. Tata Kelola .....                    | 87  |
| 3. Proses Rekrutmen .....               | 88  |
| 4. Pengembangan Diri .....              | 90  |
| E. Implikasi Hasil Penelitian.....      | 91  |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN                |     |
| A. Simpulan .....                       | 114 |
| B. Saran.....                           | 115 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                    | 118 |
| LAMPIRAN                                |     |
| 1. Daftar Pertanyaan .....              | 121 |
| 2. Hasil Wawancara dengan Informan..... | 125 |
| 3. Struktur Organisasi.....             | 193 |
| 4. Daftar Inventaris Barang.....        | 199 |

## DAFTAR TABEL

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1  | Sarana Laboratorium Lapang di tingkat Fakultas dan IPB yang ada saat ini .....               | 5   |
| Tabel 2.1  | Keunggulan dan kelemahan rekrutmen karyawan internal dan eksternal.....                      | 23  |
| Tabel 4.1. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Fakultas Peternakan IPB.....                  | 91  |
| Tabel 4.2. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB..... | 94  |
| Tabel 4.3. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Fakultas Kehutanan IPB.....                   | 97  |
| Tabel 4.4. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Balitro.....                                  | 100 |
| Tabel 4.5. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Puslitbun.....                                | 103 |
| Tabel 4.6. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang Parung Farm.....                              | 106 |
| Tabel 4.7. | Implikasi hasil penelitian laboratorium lapang University Farm IPB.....                      | 109 |

Daftar Gambar

Gambar 1. Pola Pikir Penelitian .....40

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR BAGAN

|   |    |
|---|----|
| Bagan 2.1. Sistem Rekrutmen Internal Terbuka .....                                    | 24 |
| Bagan 2.2. Sistem Rekrutmen Internal Tertutup.....                                    | 25 |
| Bagan 2.3. Keuntungan dan kekurangan Rekrutmen yang bersumber dari internal<br>.....  | 27 |
| Bagan 2.4. Keuntungan dan kekurangan rekrutmen yang bersumber dari<br>eksternal ..... | 28 |

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Laboratorium merupakan suatu tempat atau lokasi baik tertutup maupun terbuka yang dirancang sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan aktivitas yang berkaitan dengan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kegiatan yang dilaksanakan adalah kegiatan yang saling terintegrasi, serta ditunjang oleh adanya suatu infrastruktur yang dibutuhkan demi terwujudnya hasil optimal. Laboratorium di perguruan tinggi adalah sebagai tempat berlangsungnya kegiatan praktikum dan penelitian yang mendukung pembelajaran dan pengembangan keilmuan. Laboratorium di tingkat perguruan tinggi merupakan laboratorium pendidikan dan pengajaran difokuskan pada pembelajaran bagi mahasiswa-mahasiswa S-1; S-2 dan S-3. Laboratorium ini terdiri dari beberapa jenis, yaitu Laboratorium pendidikan dan pengajaran (*teaching laboratory*), Laboratorium riset (*research laboratory*), Laboratorium dasar terpadu (*basic science laboratory*), Laboratorium pengujian (*test laboratory*), Laboratorium kalibrasi (*calibration laboratory*), Laboratorium simulasi (*simulation laboratory*), Bengkel (*workshop*), Studio gambar (Computer aided design) CAD; CAM (*computer aided Manufacturing*); Audio visual dan Fotografi), Rumah kaca (*green house*), Laboratorium lapangan (*field laboratory*) atau *out-door laboratory*.

Walaupun nama masing-masing laboratorium di atas berbeda namun semua kegiatan laboratorium tersebut bertujuan sama, yaitu mendukung proses

belajar mengajar (PBM), serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (PKM). Suatu laboratorium terdiri dari sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan yaitu berupa peralatan laboratorium dan sumber daya manusia (SDM), sejalan dengan hal tersebut maka penggunaan laboratorium perlu diatur sesuai dengan ketentuan yang berlaku dimasing-masing perguruan tinggi.

Mengingat adanya peralatan serta beban kerja yang harus dilaksanakan laboran, maka diperlukan sistem manajemen pengelolaan (meliputi pengoperasian dan perawatan) peralatan laboratorium dan seluruh kegiatan laboratorium. Manajemen ini meliputi struktur organisasi, pembagian kerja, serta susunan tim yang mengelola laboratorium. Selain harus ada Kepala dan Sekretaris laboratorium diperlukan juga Laboran (untuk *in door* atau *out door* laboratorium); Teknisi (untuk laboratorium bengkel dan pekerjaan yang berkaitan dengan bidang permesinan, kelistrikan, dan lain-lain) dan Analisis (untuk menganalisis terhadap suatu data hasil percobaan yang diperlukan). Laboran, Teknisi maupun Analisis yang handal sangat diperlukan, maka selayaknya mempunyai keahlian/kompetensi di bidangnya (Kementerian Pendidikan Nasional dalam pedoman laboran berprestasi; 2010).

Perkembangan populasi dan ekonomi menuntut kebutuhan pangan yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan SDM di bidang industri hulu-hilir penghasil pangan yang sangat diperlukan. Tingkat persaingan global yang menuntut daya saing SDM tinggi menyebabkan sistem pendidikan formal berorientasi pada kebutuhan pasar industri. Sistem pendidikan yang menghasilkan SDM untuk industri hulu memerlukan perangkat keras, maupun lunak berupa *teaching farm* di Perguruan Tinggi.

Kebutuhan pengelolaan *teaching farm* ini unik, karena selain harus memberikan pelayanan pembelajaran kepada mahasiswa/peserta didik, pengelola *teaching farm* juga harus mampu mempertahankan eksistensi *teaching farm* agar tidak menjadi *cost center*. Oleh karena itu kemampuan pengelola *teaching farm* dapat dilihat dari berbagai aspek seperti : memahami karakteristik universitas, karakteristik *farm*, karakteristik bisnis *farm* dan karakteristik pelayanan kepada peserta didik.

Laboratorium Lapangan adalah kawasan yang berfungsi sebagai lokasi percontohan, temu lapang, tempat belajar dan tempat praktek penerapan teknologi yang disusun dan diaplikasikan bersama oleh kelompok tani/petani (Kementerian Pertanian; 2013). Laboratorium lapangan dapat didefinisikan sebagai kumpulan heterogen antar bagian ilmu sains yang dilakukan oleh orang-orang yang berbeda dalam satu bidang tertentu. Dalam rangka untuk memperdalam konsep laboratorium lapangan harus mempertimbangkan konsep laboratorium dan menghubungkannya dengan konsep bidang lain yang relevan untuk laboratorium lapangan jangka panjang. Laboratorium lapangan secara sadar dirancang dilokasi tertentu untuk membangkitkan pengetahuan ilmiah secara nyata (Stuiveret *al.* 2003).

Dalam studi ini ditelaah kajian rekrutmen pengelola untuk *teaching farm* di Perguruan Tinggi. Dari kajian ini, dihasilkan perekrutan *manager farm* yang baik, dan kajian tentang laboratorium lapang yang ada di Fakultas, maupun yang ada di IPB. Dari beberapa Fakultas yang ada di lingkungan IPB, yang memiliki laboratorium lapang adalah Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Fakultas Peternakan, Fakultas Kehutanan, serta *UniversityFarm* yang dikelola oleh IPB.

Laboratorium lapang yang dimiliki oleh beberapa Fakultas tersebut tersebar di beberapa lokasi yang berjauhan dan jaraknya jauh dari unit kerja yang mengelolanya, maka agar laboratorium lapang tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan fungsinya, diperlukan seseorang yang mampu menjalankan manajemen laboratorium lapang.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, menurut pimpinan Fakultas, dari beberapa Fakultas yang memiliki laboratorium lapang tersebut, banyak laboratorium lapang yang kurang berjalan dengan baik dalam pelaksanaan fungsinya. Dalam hal ini, pimpinan Fakultas sangat mengharapkan dapat merekrut seorang manajer lapang, atau *manager farm* yang andal, sehingga seluruh kegiatan dalam laboratorium lapang tersebut dapat berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Tugas dan fungsi dari laboratorium lapang itu sendiri, meliputi pelaksanaan praktikum mata kuliah dan tempat penelitian bagi mahasiswa Program Sarjana, maupun mahasiswa Program Pascasarjana, juga sebagai tempat penelitian bagi staf pengajar di lingkungan IPB.

Dari keseluruhan laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB, laboratorium lapang yang berjalan adalah laboratorium lapang di Pelabuhan Ratu, Sukabumi dikelola oleh Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, laboratorium lapang Unit Pendidikan dan Penelitian Peternakan Jonggol (UP3J) di Jonggol dikelola Fakultas Peternakan, Hutan Pendidikan Gunung Walat dikelola Fakultas Kehutanan dan *University Farm* IPB, walaupun demikian berjalannya laboratorium lapang tersebut masih jauh dari apa yang diharapkan oleh pimpinan Fakultas. Pelaksanaan dan pengelolaan laboratorium lapang tersebut diharapkan adanya sistem pengelolaan yang terpadu antar bagian dalam satu unit kerja

tertentu, yaitu semuanya terkoordinasi pada satu pintu, atau tidak masing-masing berjalan sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu sangat diperlukan seseorang yang memiliki kompetensi dalam memimpin dan mengelola laboratorium lapang pada satu unit kerja. Dalam sistem perekrutannya dibutuhkan rekrutmen dan seleksi, agar hasilnya sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan unit kerja.

*University Farm* IPB sendiri mengelola kebun percobaan untuk penelitian dan praktikum mahasiswa Program Sarjana dan Pascasarjana yang berlokasi di Darmaga Pusat, Cikabayan, Leuwi Kopo, Babakan dan kolam, Cikarawang A dan B, Sindang Barang, Pasir Kuda, Sukamantri, Tajur, Pasir Sarongge, Jonggol A, Jonggol B, Rawa Makmur, Pelabuhan Ratu, Binuangeun Pandeglang, Ancol dan Gunung Walat (*University Farm*: 2010).

Tabel 1.1. Sarana Laboratorium Lapang di Tingkat Fakultas dan IPB yang ada saat ini

| No | Fakultas   | Jumlah Tenaga Teknisi (Orang) | Luas lahan (Ha) |
|----|--|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan : Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu | 10                            | 4,4             |
| 2. | Fakultas Kehutanan : Hutan Pendidikan Gunung Walat                   | 27                            | 359             |
| 3. | Fakultas Peternakan : UP3J   | 17                            | 169             |
| 4  | University Farm  | 44                            | 789,54          |

Sumber : Data Fakultas dan *University Farm* IPB, 2013

## B. Perumusan Masalah

Dari beberapa kondisi yang telah dikemukakan, dapat diidentifikasi permasalahan di sekitar laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB, yaitu :

1. Pemanfaatan laboratorium lapang belum efektif dalam menjawab permasalahan pembangunan, tetapi masih memenuhi kebutuhan rutin Fakultas seperti pelayanan praktikum dan penelitian.
2. Laboratorium lapang dalam operasionalnya kurang mendapat pembiayaan yang terencana sebagai fasilitas umum, karena masih diprioritaskan untuk kebutuhan rutin.
3. Belum ada rekrutmen untuk *Manager farm* yang dilaksanakan oleh Direktorat SDM.

Dari permasalahan yang ditemui, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pemanfaatan laboratorium lapang di lingkungan IPB?
2. Bagaimana proses perekrutan dan seleksi *Manager Farm* di lingkungan laboratorium lapang di IPB?
3. Model rekrutmen *Manager Farm* seperti apakah yang telah diterapkan di IPB ?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi model instrumen dalam proses perekrutan *Manager Farm* di lingkungan IPB.
2. Mengkaji proses perekrutan dan seleksi *Manager Farm* di lingkungan laboratorium lapang di IPB.
3. Menyusun model rekrutmen *Manager Farm* di lingkungan IPB.

### D. Kegunaan Penelitian

1. Dari segi Praktis, diharapkan dapat memberikan masukan untuk unit kerja tentang bagaimana model rekrutmen untuk seorang *Manager Farm* yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja.
2. Dari segi keilmuan, diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi proses rekrutmen yang akan dilaksanakan untuk mengangkat seorang *Manager Farm* untuk bertugas dilaboratorium lapang di lingkungan IPB.
3. Dari segi peneliti, diharapkan dapat menemukan model perekrutan seorang *Manager Farm* yang dibutuhkan oleh semua laboratorium lapang yang ada di seluruh Fakultas di lingkungan IPB dan tentunya hasil penelitian ini dapat diterapkan di IPB secara sistematis.

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

#### 1. Kepemimpinan

Dalam perekrutan pegawai peran pemimpin menentukan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam unit kerjanya. Begitu juga dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan bagi unit kerjanya pada saat tertentu. Oleh karena itu, pemimpin dalam suatu organisasi, baik bersifat *profit oriented*, maupun *non profit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu perusahaan menunjukkan gambaran keberhasilan yang dilakukan oleh pemimpin yang mengelola perusahaan tersebut. Para *stakeholder* telah terbiasa menjadikan kinerja sebagai salah satu ukuran dalam mendukung pengambilan keputusan (Fahmi: 2012).

Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan melihat laporan keuangan (*financial performance*) dan kinerja non keuangan (*non financial performance*). Kinerja keuangan dilihat pada laporan keuangan yang dimiliki oleh perusahaan/badan usaha yang bersangkutan dan terlihat dari informasi yang diperoleh pada *balance sheet* (neraca), *income statemet* (laporan rugi laba) dan *cash flow statement* (laporan arus kas), serta hal-hal lain yang turut mendukung sebagai penguat penilaian *financial performance* tersebut. Kinerja non keuangan dilihat salah satunya pada sisi kualitas *human resource* di perusahaan tersebut, seperti *experience* dan *background*

*education* dari para karyawan. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengelola seluruh sumberdaya yang dimiliki dan mampu memberikan keuntungan, serta kepuasan kepada para *stakeholders* (Fahmi: 2012)

Robbins (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain secara individu atau kelompok untuk berperilaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara keseluruhan bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh itu bisa formal, misalnya karena jabatannya sesuai peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Karena kedudukannya dalam posisi manajemen tersebut, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya. Oleh karena itu, tidak semua pemimpin adalah manajer dan sebaliknya tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu tidak merupakan jaminan akan mampu untuk memimpin dengan efektif. Kepemimpinan yang timbul di luar struktur formal organisasi sama, atau lebih penting dari pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin dapat

muncul dari dalam kelompok melalui pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok (Rachmawati dan Nuri: 2009). Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### 1.1. Ciri-Ciri kepemimpinan

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin ideal dibutuhkan syarat-syarat yang digambarkan dalam ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Fahmi (2012), ciri-ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

- a. Memiliki kompetensi sesuai dengan jamannya, artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu dan kompetensi itu diakui oleh banyak pihak, serta pakar pada khususnya.
- b. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
- c. Mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place*" secara tepat dan baik. *The Right man and The Right Place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dengan kemampuan, atau kompetensi yang dimilikinya. Artinya pemimpin adalah yang bisa

melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

Untuk memahami lebih mendalam tentang ciri-ciri pemimpin, George R. Terry dalam Fahmi (2012) mengemukakan delapan (8) ciri pemimpin, yaitu :

- a. Energi, yaitu mempunyai kekuatan mental dan fisik.
- b. Stabilitas Emosi, yaitu seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- c. *Human Relationship*, yaitu mempunyai pengetahuan mengenai hubungan manusia.
- d. *Personal motivation*, yaitu keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
- e. *Communication skill*, yaitu mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
- f. *Teaching skill*, yaitu mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- g. *Social skill*, yaitu mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya, serta harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah dan luwes dalam pergaulan.

- h. *Technical competence*, yaitu mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

## 1.2. Pemimpin dan Kekuasaan

Para pemimpin dalam menjalankan dan melaksanakan rencana yang diinginkan menerapkan *power* (kekuasaan) yang dimiliki, agar tujuan tercapai dan berjalannya pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Bagi pimpinan menggunakan *power* dalam setiap rencana kerja yang dijalankan adalah sesuatu yang positif, asalkan kekuasaan tersebut digunakan dengan mengikuti batas-batas yang dibenarkan dalam dunia kerja. Misalnya seorang manajer di suatu perusahaan memiliki hak untuk memutasi seorang karyawan dari posisinya, atau mempromosikan seorang karyawan untuk menempati posisi strategis, maka menjadi kewajiban karyawan untuk memperlihatkan kemampuan dalam bekerja keras dan disiplin tinggi, agar pimpinan tertarik dan menempatkannya di posisi-posisi strategis.

Penggunaan kekuasaan oleh seorang pemimpin akan terlihat dalam setiap keputusan yang dianggap memiliki nilai penting dan memiliki pengaruh besar bagi keuntungan dan kelanjutan organisasi. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu melihat kondisi yang akan terjadi dikemudian hari dan menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk melindungi organisasi dari berbagai kondisi yang akan terjadi di kemudian

hari. Seperti mempertahankan karyawan yang mempunyai potensi dan mampu memberi jaminan tingkat kesejahteraan kepada para karyawan (Fahmi: 2012).

### 1.3. Pemimpin dan Perilaku

Dalam mengembangkan dan memajukan suatu organisasi, manajer dengan pengaruh kepemimpinan yang dimilikinya berkewajiban untuk memahami perilaku setiap karyawan yang berada di lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, dalam mewujudkan suatu perilaku yang diinginkan oleh konsep manajemen, seorang pemimpin diharuskan untuk menggunakan kekuatannya. Kekuatan legitimasi, penghargaan dan *koersif* adalah bentuk dari kekuatan jabatan yang digunakan pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan. Richard L. Daft dalam Fahmi (2012), menjelaskan ketiga kekuatan tersebut, yaitu :

- a. Kekuatan legitimasi adalah kekuatan yang berasal dari posisi manajemen formal dalam sebuah organisasi dan otoritas yang diberikan padanya disebut kekuatan legitimasi (*legitimate power*).
- b. Kekuatan penghargaan, sebagai kekuatan yang berasal dari otoritas untuk memberikan penghargaan kepada orang lain.
- c. Kekuatan koersif, adalah kebalikan kekuatan penghargaan adalah kekuatan koersif (*Coercive power*) ini mengacu pada otoritas untuk menghukum, atau merekomendasikan hukuman.

Seorang pimpinan dalam mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaan tidak harus dilakukan atas dasar perintah dan sanksi yang akan diterima, namun seorang pemimpin harus mengedepankan sikap kewibawaan yang teraplikasi dalam bentuk *personal power* yang dimilikinya. *Personal power*, atau kekuatan pribadi itu tidak lahir begitu saja, namun melalui berbagai proses yang panjang. Dalam arti tidak mungkin seorang pemimpin bisa bijaksana, apabila tidak merasakan apa yang sesungguhnya dialami oleh bawahannya tersebut. Karena itu banyak komentar, sebaiknya pemimpin adalah orang yang berasal dari bawah pada perusahaan tersebut dan dalam proses yang panjang menjalani dengan penuh kesabaran, serta keyakinan hingga akhirnya sukses mendapatkan posisi yang diinginkan.

## 2. Rekrutmen

Menurut Mangkuprawira (2004), MSDM merupakan penerapan pendekatan SDM dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan. Dua kepentingan tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh. Jika kepentingan yang satu tercapai sedangkan yang lain tidak, pendekatan MSDM ini dianggap gagal. Pendekatan ini terbilang baru dan diperkenalkan sekitar dekade 1970-an. Latar belakangnya, SDM tidak saja dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan perusahaan.

Murtie (2012), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bagian dari ilmu manajemen yang mempelajari hubungan antar manusia sebagai aset dan sumber daya perusahaan serta bagaimana mengelolanya agar benar-benar dapat menjalankan tugas dan wewenang masing-masing dengan baik dan tidak terpaksa. Manajemen Sumber Daya menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. MSDM yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam usaha pencapaian sasaran suatu perusahaan.

Oleh karena itu, fungsi-fungsi MSDM harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Bangun (2012), yaitu :

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia, mencakup : analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia, mencakup: perencanaan karir, pengembangan karir, pengembangan organisasi, manajemen dan penilaian kinerja.
3. Pemberian Kompensasi mencakup : Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.
4. Pengintegrasian mencakup : motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan.

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia mencakup : komunikasi kerja dan keselamatan serta kesehatan kerja.

Dalam penelitian ini fungsi MSDM yang akan dibahas adalah mengenai rekrutmen sumber daya manusia sebagai bagian dari fungsi Pengadaan Sumber Daya Manusia.

Organisasi yang baik harus mampu bersaing dan mampu melaksanakan fungsi manajemen dan perencanaan dalam organisasi. Aspek manajemen dan perencanaan sumber daya manusia menjadi hal yang harus diperhatikan dan dilaksanakan secara terus menerus. Dalam mencapai tujuan perusahaan, diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas dengan kuantitas yang dibutuhkan. Kebutuhan ini akan berubah sesuai dengan kondisi internal perusahaan maupun lingkungan eksternal. Oleh karena itu perencanaan SDM diperlukan untuk menganalisis, meramalkan dan mengantisipasi isu-isu dalam ketersediaan SDM sebelum menjadi permasalahan yang menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.

Tujuan sistem perencanaan SDM adalah untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia dan ketersediaannya di masa yang akan datang. Perencanaan SDM dilakukan untuk menyiapkan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kegiatan rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan pada posisi tertentu dalam organisasi. Rekrutmen biasa dilakukan pada perusahaan baru ataupun perusahaan yang sudah ada sebelumnya.

Rekrutmen untuk perusahaan baru dilaksanakan untuk mengisi seluruh posisi pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Sementara perusahaan yang lama biasanya melakukan rekrutmen untuk mengisi posisi atau jabatan yang kosong yang disebabkan oleh adanya pegawai yang pensiun atau meninggal dunia, bisa juga mutasi ke tempat lain (Bangun : 2012).

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997), rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan mendapat orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Sebagai akibatnya rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi rekrutmen merupakan usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong. Selain itu rekrutmen merupakan usaha-usaha mengatur komposisi sumber daya manusia secara seimbang sesuai dengan tuntutan melalui penyeleksian yang dilakukan.

Menurut Mangkuprawira (2004), rekrutmen dan seleksi karyawan baru merupakan tantangan tersendiri bagi para manajer dan direksi. Misalnya, mendengar, atau mengalami sendiri, seorang calon karyawan diterima begitu saja tanpa prosedur yang semestinya. Padahal hal itu membawa implikasi dalam pencapaian tujuan perusahaan jika penerimaan karyawan baru dengan cara yang tidak prosedural dan obyektif, misalnya

surat sakti dari seorang pejabat penting. Dalam manajemen modern, ditambah dengan semakin kompetitifnya pasar kerja, maka hal itu sangat tidak wajar. Faktor-faktor ekonomi dan demografi dari angkatan kerja saat ini akan menjadi hal nyata yang akan meningkatkan tantangan yang dihadapi manajer. Diperkirakan bahwa selama dekade mendatang, pertumbuhan angkatan kerja di Indonesia akan semakin meningkat, namun di pihak lain perusahaan-perusahaan belum tentu akan pulih sepenuhnya. Dengan demikian, manajer dihadapkan pada upaya rekrutmen dan seleksi ketat untuk mendapatkan karyawan baru yang terbaik dengan prosedur yang absah.

Menurut Murtie (2012), dalam proses rekrutmen perlu diingat kembali untuk benar-benar memperhatikan deskripsi jabatan, atau pekerjaan yang benar-benar dikemukakan benar-benar tepat, sehingga nantinya perusahaan yang ada memperoleh pelamar-pelamar yang benar-benar sesuai kriteria tugas dan tanggungjawabnya pada saat menduduki jabatan tertentu. Manfaat yang diperoleh perusahaan apabila melakukan rekrutmen secara tepat adalah :

- a. Pelamar yang direkrut benar-benar mendekati kriteria pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan oleh perusahaan.
- b. Pelamar yang direkrut nantinya benar-benar merupakan orang yang cocok dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya.

- c. Untuk jangka panjangnya, kepuasan kerja yang dirasakan pada karyawan yang menjalani proses perekrutan akan lebih besar daripada karyawan yang lewat koneksi langsung.
- d. Kinerja dan kualitas kerja yang dilakukan oleh karyawan hasil rekrutmen dengan deskripsi yang tepat dapat menjamin tercapainya titik paling optimal yang sesuai harapan perusahaan tersebut.

### 2.1. Alasan Dasar Rekrutmen

Menurut Gomes dalam Erawati (2009), rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam, yaitu :

- a. Berdirinya organisasi baru.
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi.
- c. Terciptanya kegiatan-kegiatan, atau pekerjaan-pekerjaan baru.
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain.
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat, maupun tidak hormat sebagai tindakan punitif.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Dasar perekrutan calon karyawan disebabkan adanya penggantian karyawan, atau adanya pengembangan organisasi, maka perusahaan telah

melakukan perencanaan tenaga kerja yang mengestimasi jumlah tenaga kerja yang akan direkrut untuk menggantikan, atau menduduki suatu posisi tertentu. Cara yang dapat digunakan perusahaan untuk menemukan calon karyawan sesuai dengan pekerjaan yang ada berpedoman pada informasi uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan yang telah ditentukan untuk menjabat pekerjaan tersebut. Uraian jabatan dibuat agar pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan yang akan dijabatnya.

Uraian jabatan menggambarkan tugas-tugas, tanggungjawab, syarat-syarat kerja dan kegiatan pekerjaan utama, sedangkan spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan (Mangkuprawira dalam Redyanti, 2009).

## 2. 2. Tujuan Rekrutmen

Maksud dan tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar. Proses rekrutmen perlu dikaitkan dalam dua hal *Pertama*, para pencari tenaga kerja baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal

penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan. *Kedua*, komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang menurut Yandika (2012).

Menurut Mardianto (2012), tujuan dari aktifitas rekrutmen yang diselenggarakan oleh perusahaan adalah :

- a. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan.
- b. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- c. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan diskriminasi.
- d. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.
- e. Memastikan adanya keuntungan dari investasi SDM.

### 2.3. Metode Perekrutan

Menurut Mangkuprawira (2004), kebanyakan lowongan pekerjaan diisi orang dari dalam perusahaan dan posisi lainnya sangat mungkin diisi dari sumber luar. Metode rekrutmen dari dalam meliputi penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan dan

rekomendasi karyawan. Metode rekrutmen dari luar mencakup dari kalangan lembaga pendidikan, penggunaan *advertensi* dan agen, atau biro pencari kerja. Keunggulan dan kelemahan dari dua metode rekrutmen tersebut dapat dilihat dari Tabel 2.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel. 2.1. Keunggulan dan kelemahan rekrutmen karyawan internal dan Eksternal

| Rekrutmen Internal  | Rekrutmen Eksternal   |
|---|---|
| <p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan telah familiar dengan perusahaan.</li> <li>2. Biaya rekrutmen dan pelatihan lebih rendah.</li> <li>3. Meningkatkan moral dan motivasi karyawan.</li> <li>4. Peluang berhasil, karena penilaian kemampuan dan keahlian lebih tepat</li> </ol> <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik politik promosi posisi</li> <li>2. Tidak berkembang</li> <li>3. Masalah moral tidak dipromosikan.</li> </ol> | <p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki gagasan dan pendekatan baru.</li> <li>2. Bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman.</li> <li>3. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan sekarang</li> </ol> <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan keteraturan antara karyawan dan perusahaan</li> <li>2. Moral dan komitmen karyawan rendah</li> <li>3. Periode penyesuaian lama</li> </ol> |

Sumber : Mangkuprawira, 2004

Menurut Henenan III & Judge (2009) dalam pengembangan organisasi rekrutmen karyawan bisa dilakukan dengan metode sistem rekrutmen internal tertutup dan terbuka, dimana dalam sistem ini penambahan karyawan diambil dari dalam perusahaan. Dalam sistem rekrutmen internal tertutup, lowongan tidak diumumkan secara terbuka tetapi pimpinan atau manajer melihat dan memperhatikan siapa di antara karyawannya yang memiliki persyaratan yang diinginkan untuk menduduki suatu jabatan. Sementara dalam sistem rekrutmen internal terbuka, lowongan pekerjaan diumumkan secara terbuka dalam lingkungan perusahaan dan masing-masing orang mempunyai

kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan yang diinginkan.

Kondisi seperti itu dapat di lihat pada Bagan 2.1

Bagan 2.1. Sistem Rekrutmen Internal Terbuka



Sumber: Heneman III and Judge ; 2009

Dalam sistem rekrutmen internal terbuka, manajer memberitahukan adanya kekosongan karyawan kepada HRD, kemudian

HRD mengumumkan pembukaan lowongan pekerjaan tersebut di lingkungan perusahaan. Setelah diumumkan sampai batas waktu yang telah ditetapkan maka HRD akan menerima tawaran dari pelamar yang berminat dan menampung berkas lamaran. Setelah itu manajer akan mewawancarai calon karyawan yang melamar sampai menemukan calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Bagan 2.2. Sistem Rekrutmen Internal Tertutup

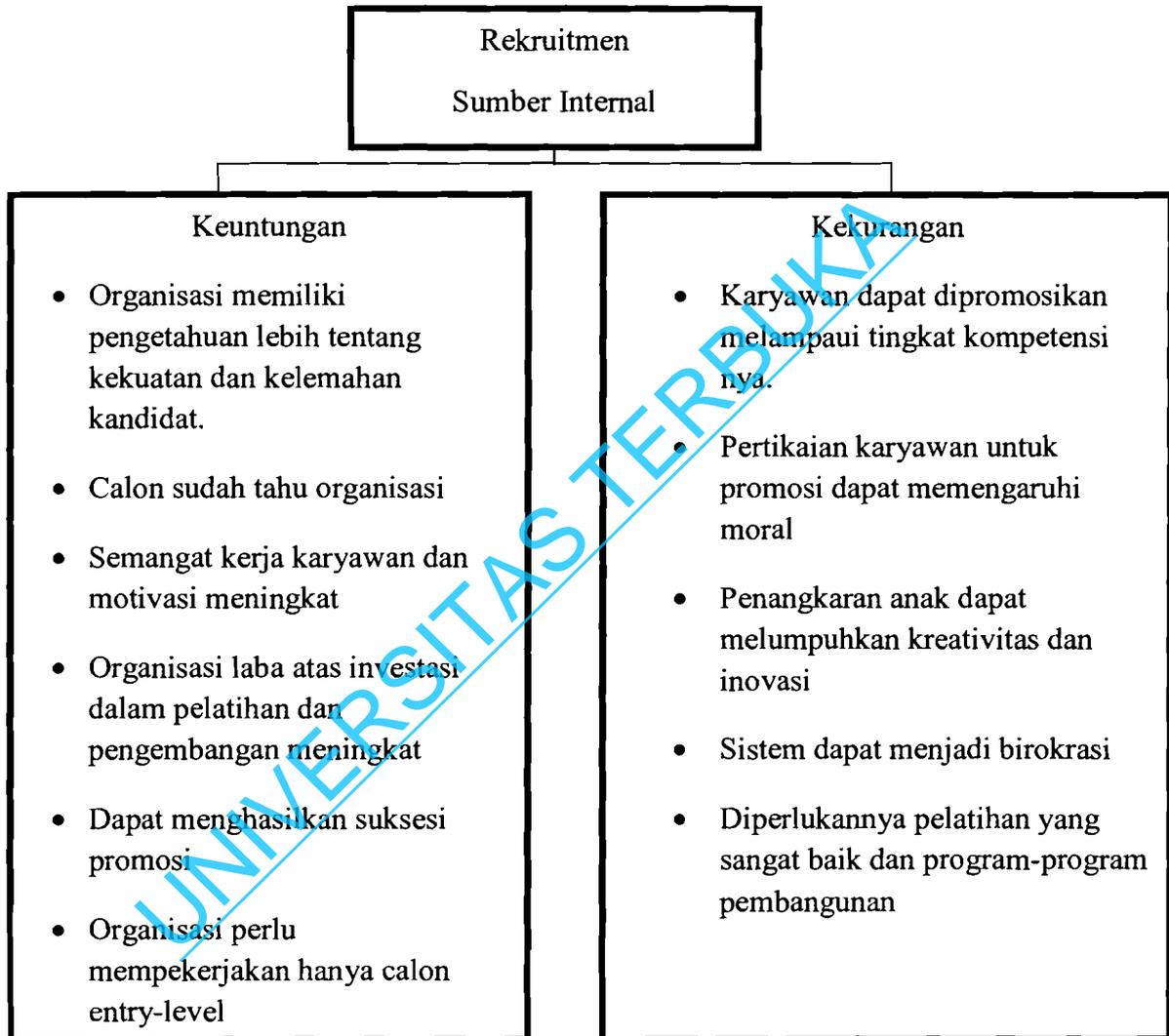


Sumber: Herbert III and Judge ; 2009

Dalam sistem rekrutmen internal tertutup, manajer memberitahukan pada HRD mengenai kekosongan jabatan dalam perusahaan yang dipimpinnya. HRD akan mencari file dari beberapa orang karyawan yang ada untuk dipromosikan, dilihat dari kriteria yang dibutuhkan untuk suatu jabatan tertentu. Setelah mendapat beberapa orang calon yang dianggap mampu dan memenuhi persyaratan yang diinginkan maka HRD akan memberikan daftar calon tersebut kepada manajer, selanjutnya manajer akan mewawancarai calon yang ditentukan oleh HRD setelah dilakukan wawancara, maka akan diperoleh calon karyawan yang pantas dipromosikan untuk menduduki jabatan yang kosong tersebut.

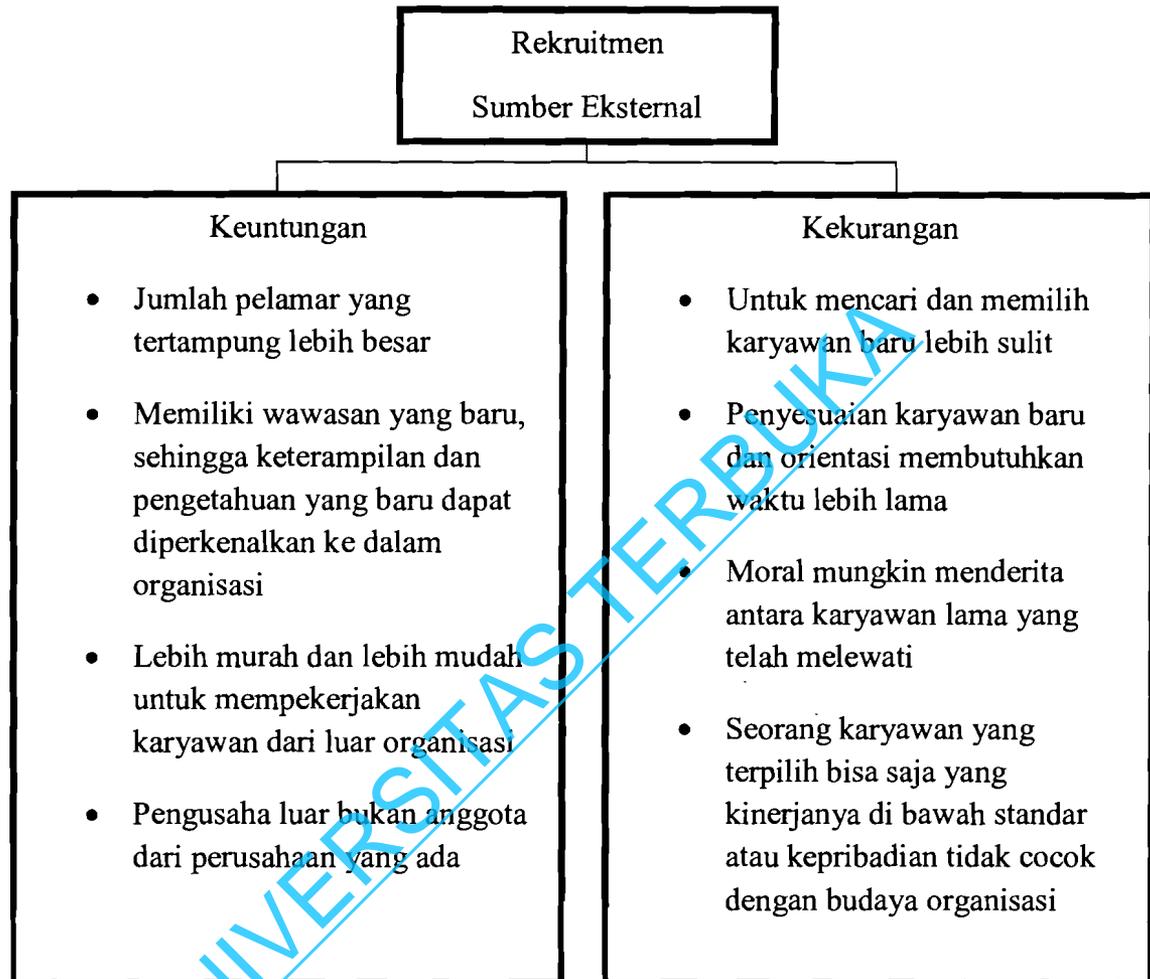
Stone (2009) menyampaikan metode rekrutmen dengan metode rekrutmen yang bersumber dari internal dan metode rekrutmen yang bersumber dari eksternal, keuntungan dan kekurangannya seperti terlihat pada Bagan 2.3.

Bagan 2.3. Keuntungan dan Kekurangan Rekrutmen yang Bersumber dari Internal



Sumber : Stone ; 2009

Bagan 2.4. Keuntungan dan Kekurangan Rekrutmen yang Bersumber dari Eksternal



Sumber : Stone, 2009.

#### 2.4. Proses Rekrutmen

Menurut Mardianto (2012), proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur/tahapan hampir sama, yaitu :

- Sourcing Process* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia.

Metodenya menggunakan *internal* dan *external resourcing*.

- b. *Selection Process* adalah proses untuk menjaring pelamar menjadi kandidat sesuai dengan kriteria yang ada. Cara yang dilakukan berupa *psychological test*/psikometri, wawancara psikologi, tes teknis, *managerial skill* dan lain-lain.
- c. *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh diantara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasa dilakukan adalah wawancara oleh manager dan direktur, *medical chek up*, *sign contact* dan *administration*, serta orientasi karyawan baru.

### 3. Seleksi

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses manajemen SDM (MSDM). Dikatakan demikian, karena apakah dalam organisasi terdapat sekelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan (Siagian; 2007).

Menurut Handoko (2001), proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima, atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Proses seleksi ini dimulai setelah sekumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui rekrutmen. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisis jabatan, perencanaan SDM dan penarikan dilakukan, terutama untuk membantu seleksi personalia. Bila seleksi dilaksanakan dengan tidak tepat, upaya-upaya tersebut akan sia-sia. Oleh karena itu tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa seleksi adalah kunci sukses manajemen personalia dan bahkan sukses organisasi.

Menurut Savitry (2011), proses seleksi merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keseluruhan proses MSDM. Pernyataan ini didasarkan pada suatu alasan bahwa suatu organisasi ataupun perusahaan akan mendapatkan sejumlah pegawai yang tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi ini dilakukan, proses seleksi merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dengan rekrutmen. Berdasarkan beberapa defenisi diatas, seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk melihat kesesuaian atau tidaknya antara individu, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan. Oleh karena itu, prosedur seleksi yang cermat dan penempatan yang sesuai adalah merupakan bagian dari pengelolaan SDM dalam suatu perusahaan atau organisasi. Jika dilakukan dengan baik, prosedur ini akan menjamin bahwa sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2001), banyak masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia yang terkait dengan lapangan/kesempatan kerja, misalnya suplai angkatan kerja yang melebihi permintaan suplai pasar kerja, masalah pengangguran, masalah kualifikasi karyawan dan

sebagainya. Isu lain yang sifatnya mikro ialah bagaimana menggunakan prosedur rekrutmen dan seleksi obyektif, tidak diskriminatif, terpercaya dan absah. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus menentukan ragam pilihan strategik dalam rekrutmen dan seleksi karyawan baru, seperti berikut :

- a. Perusahaan dapat membuat suatu pilihan strategik yang berfokus pada pendekatan gender dan lingkungan sosial.
- b. Perusahaan dapat memilih, atau membeli karyawan baru (menyewa tenaga kerja kurang terlatih, atau yang terlatih dan profesional).
- c. Perusahaan membuat keputusan dengan memperhatikan anggaran yang tersedia untuk rekrutmen dan seleksi karyawan.
- d. Perusahaan dapat membuat suatu pilihan strategik untuk mencari sumber tenaga kerja yang belum termanfaatkan.
- e. Perusahaan membuat keputusan strategik dengan memperhatikan kecanggihan teknologi dari cara baru rekrutmen dan seleksi.
- f. Perusahaan dapat memilih cara yang terbaik, yaitu apakah merekrut dan menyeleksi karyawan dari dalam dan atau dari luar perusahaan.

Menurut Mondy (2008), seleksi merupakan proses memilih sekelompok pelamar yang paling sesuai untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi. Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi. Jika orang-orang melebihi persyaratan, kurang memenuhi persyaratan, atau karena satu hal tidak

cocok dengan pekerjaan, atau budaya organisasi, dapat menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela, maupun tidak.

Langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan atau unit kerja (Siagian: 2007) adalah:

- a. Penerimaan surat lamaran
  - b. Penyelenggaraan ujian
  - c. Wawancara seleksi
  - d. Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya
  - e. Evaluasi kesehatan
  - f. Wawancara oleh manager yang akan menjadi atasan langsungnya
  - g. Pengenalan pekerjaan
  - h. Keputusan atas lamaran
4. Laboratorium Lapang

Laboratorium merupakan fasilitas penunjang yang digunakan untuk kegiatan Tri Darma Perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, dalam bentuk praktikum, penelitian mahasiswa untuk keperluan Tugas Akhir dan penelitian dosen untuk

pengembangan keilmuan atau karya ilmiah, serta pengabdian pada masyarakat. Ada beberapa fungsi yang dapat dikemukakan, yaitu:

- a. Sebagai sarana praktikum mahasiswa. Ini merupakan fungsi utama dari laboratorium lapangan di suatu perguruan tinggi, sebab bisnis inti dari suatu perguruan tinggi adalah Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- b. Sebagai sarana penelitian mahasiswa dan dosen. Mahasiswa dalam rangka menyelesaikan tugas akhirnya memerlukan sarana dan prasarana penelitian. Hendaknya desain laboratorium lapangan ini diperuntukkan terutama untuk menunjang kebutuhan mahasiswa. Agar pemanfaatan sarana ini lebih optimal, maka perlu juga dirancang bahwa sarana dan prasarana ini dapat digunakan oleh dosen sebagai tempat penelitian. Hendaknya topik penelitian mengarah kepada Pola Ilmiah Pokok (PIP). Jika hal ini bisa dikembangkan, di masa yang akan datang Perguruan Tinggi dapat menjadi pusat pembelajaran dan penelitian suatu bidang kajian khusus.
- c. Sebagai wahana yang ideal dalam menciptakan suasana akademik, sebab di laboratorium lapangan ini akan dapat terjalin komunikasi yang intensif antara dosen dan mahasiswa, dosen dan dosen, serta mahasiswa dan mahasiswa.
- d. Sebagai wahana pengembangan *softskill* mahasiswa, terutama jiwa kewirausahaan. Jika jiwa kewirausahaan mahasiswa telah terbentuk,

maka diharapkan jika mereka lulus nantinya tidak menjadi pencari kerja tetapi sebagai pencipta lapangan pekerjaan.

- e. Sebagai wahana bisnis bagi sivitas akademika. Wahana ini bisa dilakukan oleh suatu perguruan tinggi jika fungsi utama telah terpenuhi. Perguruan Tinggi bisa merancang bahwa laboratorium lapangan yang terbentuk nantinya dapat digunakan sebagai wahana pengembangan akademik sekaligus sebagai wahana bisnis. Dengan cara ini maka kesejahteraan sivitas akademika dan pegawai dapat ditingkatkan.
- f. Laboratorium lapangan bermanfaat bagi masyarakat sekitar dalam arti memberikan lapangan pekerjaan, sehingga tingkat kesejahteraan masyarakat di sekitar laboratorium tersebut meningkat.

## B. Kerangka Berpikir

Proses seleksi yang merupakan rangkaian dari proses rekrutmen merupakan aktivitas operasional yang pertama dalam MSDM dan merupakan proses yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Hal itu karena mutu SDM dalam organisasi akan ditentukan oleh proses-proses tersebut. Apabila proses rekrutmen dan seleksi tidak dilaksanakan dengan baik, maka organisasi akan mendapatkan SDM mutu rendah/kurang baik yang pada akhirnya dapat menghambat aktivitas organisasi dan pada akhirnya tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Sebelum proses seleksi dilakukan terlebih dahulu dilakukan proses rekrutmen. Untuk memenuhi permintaan mendapatkan seorang *manager farm* yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan unit kerja, maka dilakukan proses rekrutmen dengan maksud mendapatkan persediaan calon-calon pelamar sebanyak mungkin, dimana calon pelamar bisa bersumber dari internal, maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan akan memperoleh kesempatan lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari mencari pelamar dan berakhir pada saat surat lamaran para calon itu dikumpulkan. Setelah dilakukan proses rekrutmen, maka akan dipilih atau dilakukan pemilihan dari calon-calon karyawan tersebut untuk mengisi jabatan kosong dan proses ini disebut proses seleksi. Proses seleksi ini merupakan suatu proses pemilihan pelamar yang terbaik dari sekumpulan pelamar yang potensial tersebut untuk dipekerjakan dalam perusahaan.

Proses seleksi dimulai dari penerimaan surat lamaran dari calon karyawan sampai kepada keputusan penerimaan. Proses ini terdiri dari tahapan-tahapan yang spesifik yang digunakan untuk menentukan calon pegawai mana yang harus diterima/ditolak, serta tepat/tidaknya seseorang ditempatkan pada posisi tertentu. Apabila proses seleksi yang dilakukan perusahaan tepat atau sesuai dengan persyaratan yang diinginkan maka diperoleh karyawan yang dapat memberikan prestasi baik dan tetap komitmen dengan perusahaan. Sebaliknya, kalau proses seleksi tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat menyebabkan mutu perusahaan menurun, karena prestasi yang dihasilkan oleh karyawan kurang baik.

Pada dasarnya prinsip dasar proses rekrutmen dan seleksi adalah *The Right Man on the right place & the right time*. Untuk mendapatkan karyawan baru yang sesuai dengan prinsip dasar tersebut tidaklah mudah, tetapi seseorang yang mempunyai pengalaman kerja pada bidang yang sama akan membantu dalam keyakinan akan kemampuan seseorang di waktu mendatang. Seseorang dikatakan kompeten jika memenuhi kriteria seperti *right education + right experience + compatible personality* (Mardianto: 2012).

Dalam konteks di laboratorium lapang yang ada di beberapa Fakultas di lingkungan IPB diharapkan terdapat seorang *manager farm* yang dapat memenuhi kriteria dan persyaratan yang diinginkan oleh masing-masing pemimpin unit kerja, karena masing-masing laboratorium lapang memiliki kekhasan tersendiri. Oleh karena itu, kriteria yang diinginkan oleh setiap pimpinan unit kerja akan berlainan, sesuai dengan keahlian dari masing-masing Fakultas yang ada di IPB. Dalam hal ini, peran pemimpin masing-masing unit kerja yang memiliki laboratorium lapang di lingkungan IPB akan sangat besar dalam mengangkat seorang *manager farm*. Setiap unit memiliki keinginan berbeda untuk mendapatkan seorang *manager farm* yang tangguh dan terampil di unit tertentu. Dalam proses perekrutan *manager farm*, IPB belum memiliki instrumen rekrutmen *manager farm* yang diinginkan oleh pimpinan unit kerja.

### C. Definisi Operasional

1. Pemimpin adalah orang yang melaksanakan suatu proses manajemen dalam suatu organisasi.

2. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan posisi yang diinginkan.
3. Seleksi merupakan usaha sistematis yang dilakukan untuk memperoleh pegawai yang dianggap paling tepat, baik dengan kriteria yang telah ditetapkan atau jumlah yang dibutuhkan.
4. *Manager Farm* adalah seseorang yang memimpin, atau mengelola laboratorium lapang di beberapa Fakultas di lingkungan IPB.
5. Laboratorium lapang adalah laboratorium yang berada di lapangan yang disesuaikan dengan keahlian, atau spesifikasi dari tiap unit kerja
6. Model instrumen adalah suatu sistem, atau pola yang akan digunakan dalam proses kegiatan yang akan dilaksanakan.

#### D. Penelitian terdahulu

Maya (1999) melakukan penelitian yang mengkaji sistem rekrutmen dan seleksi Pegawai Pemerintah DKI Jakarta dengan tujuan mengetahui kondisi faktual, mengidentifikasi dan menentukan simpul-simpul kelemahan yang terjadi dan memberikan alternatif perbaikan suatu sistem rekrutmen dan seleksi efektif dan efisien. Metode yang digunakan adalah Metode deskriptif analistis. Data yang diperoleh kemudian dianalisis berdasarkan hasil dari Rentang Skala, yakni Baik, Sedang dan Buruk.

Variabel yang diteliti terdiri dari 10 aspek, yaitu kerjasama dengan kantor tenaga kerja, pemberitahuan lowongan pekerjaan, jumlah dan jenis lowongan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, rencana penempatan,

perekrutan dari data yang lalu, pengumuman melalui media masa, dukungan dana dan efisiensi strategi rekrutmen. Sedangkan variabel seleksi yang diteliti terdiri dari lima (5) aspek, yaitu sistem seleksi, penetapan rasio peserta, dukungan ketentuan dan efektifitas pelaksanaan.

Noorman (2000) melakukan penelitian dengan judul “Pengembangan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Baru Pemerintah DKI Jakarta”. Tujuan penelitian ini adalah memberikan masukan bagi Pemerintah DKI Jakarta dalam memformulasikan strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru efektif. Data yang dikumpulkan bersifat kuantitatif diolah dengan teknik tabulasi sederhana dalam bentuk frekuensi persentase, yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities & Threats*).

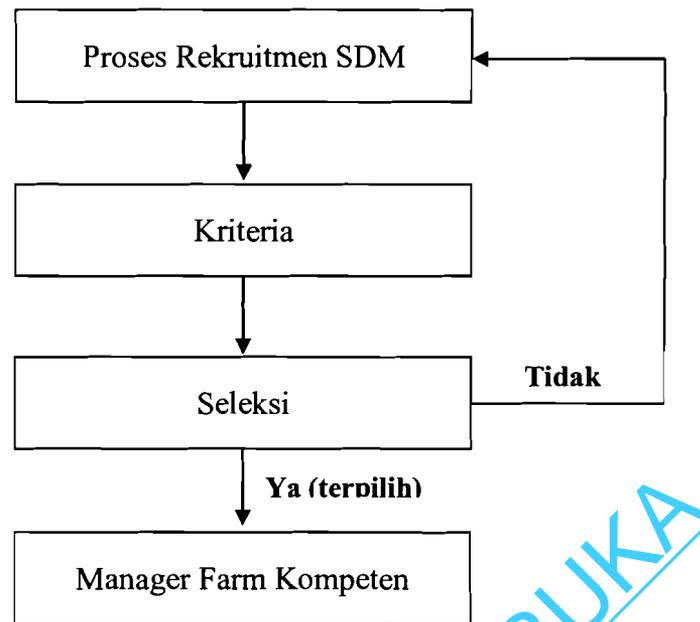
Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru Pemerintah DKI Jakarta, termasuk di dalamnya strategi formasi kurang efektif. Inefektifitas strategi rekrutmen dan seleksi disebabkan antara lain karena inkonsistensi dalam penerapan strategi rekrutmen dan seleksi pegawai baru yang telah ditetapkan secara normatif, baik oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah DKI Jakarta sendiri.

Penelitian yang akan disajikan oleh penulis mengambil gagasan dan cenderung melakukan modifikasi dari penelitian terdahulu, dimana pada penelitian ini dapat dilihat beberapa aspek sebagai acuan untuk melakukan rekrutmen terhadap *manager farm* yang akan dilakukan di lingkungan IPB.

### BAB III. METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada kebutuhan laboratorium lapang di unit kerja yang membutuhkan seorang *manager farm* kompeten di bidangnya untuk mengelola dan memimpin laboratorium lapang, sehingga dapat menjalankan fungsinya sebagai laboratorium lapang terpadu. Dengan demikian diharapkan fungsi laboratorium sebagai salah satu fasilitas dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat memperoleh hasil maksimal. Untuk itu diperlukan proses rekrutmen pegawai yang sesuai supaya memperoleh seorang *manager farm* yang handal di bidangnya. *Manager Farm* yang dimaksud dalam penelitian ini hanya *manager farm* untuk unit-unit yang memiliki Laboratorium Lapangan saja tidak termasuk Laboratorium dalam gedung di unit-unit yang ada di lingkungan IPB, misalnya Fakultas Kehutanan, Fakultas Peternakan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan serta *University Farm* IPB. Berikut ini disajikan pola pikirnya pada Bagan 3.1.



Bagan 3.1 : Pola Pikir Penelitian

## B. Populasi dan Sampel

Menentukan sampel adalah kegiatan mengidentifikasi target populasi yang akan dijadikan sampel. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang sumber datanya didasarkan pada pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin sebagai penguasa, sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2009). Teknik *purposive* ini dipandang lebih mampu menangkap kelengkapan dan kedalaman data di dalam menghadapi realitas yang tidak tunggal. Pilihan sampel diarahkan pada sumber data yang dipandang memiliki informasi penting yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti (Nugrahani; 2010).

Sampel dalam penelitian ini adalah para pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang di lingkungan IPB dan para laboran yang bekerja di laboratorium lapang di lingkungan IPB, yang dianggap paling tahu apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh unit kerja dalam rangka *rekrutmen manager farm*. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive (sesuai kebutuhan). Sampel dalam penelitian ini disebut dengan informan, yaitu :

1. Dekan sebagai pimpinan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (C), Fakultas Peternakan (D), dan Fakultas Kehutanan (E) : 3 orang
  2. Direktorat Fasilitas dan Properti IPB tentang luasan wilayah : 1 orang
  3. Petugas lapangan di masing-masing laboratorium lapang : 4 orang
  4. *University Farm*: 1 orang
- C. Instrumen Penelitian

Instrumen/alat yang akan digunakan penelitian ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan atau protokol penelitian kualitatif. Dimana daftar pertanyaan tersebut dijadikan panduan wawancara oleh peneliti yang dilakukan terhadap informan sebagai sampel penelitian ini.

Informan dalam penelitian ini adalah para pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang di lingkungan Institut Pertanian Bogor serta perwakilan laboran yang ada dengan alasan pimpinan unit kerja atau Dekan diharapkan dapat memberikan masukan berupa aspek strategis kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh unit kerja yang memiliki laboratorium lapang mengenai *manager farm* seperti apa yang diharapkan di unit kerja. Perwakilan

laboran yang diambil sebagai informan dalam penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan kondisi yang sekarang terjadi di dalam laboratorium lapang di unit bersangkutan

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yaitu :

1. Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan orang yang akan diwawancarai dan dikatakan tidak langsung, apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain, wawancara ini dapat dilakukan secara umum maupun secara khusus. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan pada pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang dan para laboran yang ada di laboratorium lapang.
2. Pertanyaan terbuka (Lampiran 1) yang ditujukan pada para informan yang diajukan oleh pewawancara.
3. Studi Kepustakaan, dimana data diperoleh dan dikumpulkan dengan cara membaca, mempelajari, mengutip pendapat dari berbagai sumber buku, tesis, *internet* yang dapat dijadikan sebagai landasan teori dalam penelitian ini.
4. Observasi, melihat dan mengamati keadaan dan situasi yang ada di sekitar laboratorium lapang yang ada di beberapa Fakultas di lingkungan IPB.

## E. Metode Analisa Data

Bogdan dalam Sugiyono (2009), mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit untuk dilakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Sugiyono (2009), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti obyek alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, dimana pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu menyampaikan apa yang ada di lapangan kemudian dibandingkan antara satu dengan yang lain, dan dianalisis untuk kemudian dicari solusi yang paling tepat untuk menjawab permasalahan yang ada.

Dalam Nugrahani (2010), Bogdan dan Tailor mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

## BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

IPB yang didirikan pada tanggal 1 September 1963 berdasarkan Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan Nomor 91 Tahun 1963, selanjutnya ditetapkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 279 Tahun 1965, yang menyatakan bahwa IPB terdiri atas enam (6) Fakultas, yaitu (1) Fakultas Pertanian, (2) Fakultas Kedokteran Hewan, (3) Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, (4) Fakultas Peternakan, (5) Fakultas Kehutanan, (6) Fakultas Teknologi dan Mekanisasi Pertanian (sekarang bernama Fakultas Teknologi Pertanian).

Pada tahun 1975 Sekolah Pascasarjana pertama di Indonesia dibuka di IPB dan pada tahun 1980 diresmikan menjadi Fakultas Pascasarjana IPB. Dengan terbitnya PP 30/1990 Fakultas Pascasarjana IPB beralih status menjadi Program Pendidikan Pascasarjana yang dipimpin oleh Direktur Program Pascasarjana. Pada tahun 1981 IPB membentuk Fakultas Sains dan Matematika yang selanjutnya pada tahun 1983 berubah menjadi Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA). Kemudian pada tahun 2000, IPB membentuk Fakultas Ekonomi dan Manajemen dan setelah melakukan penataan ulang Departemen dan Program Studi serta pada tahun 2005 IPB membentuk Fakultas Ekologi Manusia (MWA IPB:2010).

Falsafah dasar didirikannya IPB adalah perlunya mengembangkan pendidikan tinggi dalam ilmu dan teknologi pertanian di Indonesia dengan visi

sebagai pusat unggulan dalam pengembangan ilmu dan teknologi pertanian melalui kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat bermutu tinggi (MWA IPB: 2010).

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi, serta globalisasi, IPB memiliki peluang besar untuk mengembangkan programnya dalam bidang pertanian dalam arti yang seluas-luasnya. Untuk itu IPB telah melakukan redefinisi pertanian. Pertanian menurut definisi yang baru merupakan sistem pengelolaan sumberdaya hayati dan lingkungannya secara berkelanjutan untuk kesejahteraan manusia. Oleh karena itu, ruang lingkup kegiatannya tidak hanya pada kegiatan *on farm* saja, akan tetapi meliputi seluruh proses dari hulu sampai hilir dalam kegiatan *agribisnis*, *agroindustri*, dan *agroservices* termasuk pengembangan ilmu dasar sebagai pendukung ruang lingkup tersebut (Majelis Wali Amanat IPB: 2010).

Visi IPB 2025 adalah menjadikan IPB sebagai Perguruan Tinggi bertaraf internasional dalam pengembangan Sumberdaya manusia dan IPTEKS dengan kompetensi utama di bidang pertanian.

Misi IPB dalam Panduan Program Sarjana (2012) adalah :

1. Menyelenggarakan pendidikan tinggi bermutu tinggi dan pembinaan kemahasiswaan komprehensif dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sesuai kebutuhan masyarakat agraris dan bahari pada masa sekarang dan kecenderungan pada masa mendatang yang semakin kompetitif.

3. Membangun sistem manajemen perguruan tinggi yang berkarakter kewirausahaan, efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
4. Mendorong terbentuknya masyarakat madani berdasarkan kebenaran dan hak asasi manusia (HAM).

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi IPB yang kemudian dijabarkan dalam visi dan misi Fakultas, maka peran laboratorium sangat besar. Laboratorium merupakan salah satu penunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi sangat berperan besar dalam kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sedangkan Laboratorium lapang di lingkungan Institut Pertanian Bogor dirasakan sangat besar manfaatnya dalam menunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut. Oleh karena itu kemajuan dan pengembangan laboratorium lapang di lingkungan Institut Pertanian Bogor harus terus ditingkatkan untuk mewujudkan visi dan misi Institut Pertanian Bogor ke depan.

#### B. Hasil Penelitian di Laboratorium Lapang di lingkungan IPB

Aspek yang diteliti ada empat (4) hal yaitu kebijakan, tata kelola, proses rekrutmen dan pengembangan diri. Para informan ditanyakan pendapatnya mengenai masing-masing aspek tersebut. Hasil wawancara yang telah dilakukan adalah:

##### 1. Kebijakan

- 1.1. Upaya pemanfaatan laboratorium lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan, maupun umum

Dalam rangka pemanfaatan laboratorium lapang di lingkungan IPB baik untuk kepentingan pendidikan maupun untuk kepentingan lainnya, pada dasarnya hampir semua informan menyatakan hal yang sama sebagaimana disampaikan Dr. Ir. Luki Abdullah, M.Sc.Agr (wawancara, 14 Mei 2013), beliau menyatakan :

*“Pada dasarnya laboratorium lapangan yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi Mahasiswa, sebagai tempat pembelajaran, oleh karena itu semaksimal mungkin seluruh fasilitas yang ada kita upayakan untuk tempat pembelajaran mahasiswa.”*

Begitu juga dengan Dr. Ir. Indrajaya, M.Sc. (wawancara, 8 Mei 2013), menyatakan :

*“Pemanfaatan yang sudah kami coba lakukan di FPIK itu mengakomodasi keperluan praktikum dan riset. Praktikum untuk mahasiswa dan riset untuk staf, khususnya di stasiun lapang kelautan Pelabuhan Ratu.”*

Hal senada dinyatakan Prof, Dr, Ir, Bambang Hero Sahardjo, M.Agr (wawancara, 10 Mei 2013),

*Di Fakultas Kehutanan kita memiliki satu laboratorium lapang, yaitu Hutan Pendidikan Gunung Walat yang terletak di kabupaten Sukabumi. Peruntukkan Hutan Pendidikan Gunung Walat tersebut tentu saja sebagai tempat untuk praktikum dan penelitian mahasiswa program Sarjana sampai Pascasarjana, selain itu Gunung Walat juga banyak di datangi mahasiswa maupun guru-guru besar dari luar negeri, dari Jerman, Jepang, Korea Australia, Malaysia dan lain-lain. Bahkan ada satu kelompok mahasiswa dan dosen dari luar negeri yang hanya menumpang menanam saja di Gunung Walat, mulai dari bibit semaian, tenaga menanam sampai pohonnya lalu diserahkan ke Gunung Walat.*

Kepala University Farm Dr. Ir. Anas D. Susila, MS, (wawancara, 11 Mei 2013) menyatakan :

*Pemanfaatan lahan di lingkungan University Farm hampir semuanya digunakan untuk menunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu untuk Pendidikan (Praktikum), Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Kerjasama dengan pihak lain, yaitu kerjasama dengan*

*Taiwan, dalam rangka pendampingan bagi para petani kecil untuk usaha budidaya jambu kristal.*

Berdasarkan masukan dari para informan di atas, hampir semua menyatakan bahwa pemanfaatan laboratorium lapang di IPB diperuntukkan bagi keperluan penunjang pendidikan dan melaksanakan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Laboratorium lapang di IPB digunakan untuk tempat praktikum dan penelitian bagi para mahasiswa, baik mahasiswa Program Sarjana maupun Pascasarjana. Selain itu digunakan untuk tempat penelitian, baik bagi mahasiswa maupun tenaga pendidik (staf pengajar) yang sedang melaksanakan penelitian.

Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu, Unit Penelitian dan Pendidikan Peternakan Jonggol maupun Hutan Pendidikan Gunung Walat dan *University Farm* banyak tergantung pada ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana yang ada.

Sarana dan prasarana yang ada tetap seperti pada saat fasilitas tersebut dibangun, belum ada tambahan sarana dan prasarana yang baru yang bisa mendukung pemanfaatan laboratorium lapang tersebut. Jadi selama ini fasilitas yang ada sangat kurang untuk menunjang proses pembelajaran dalam rangka melaksanakan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dr. Ir. Indrajaya, M.Sc. (wawancara, 8 Mei 2013), menyatakan :

*Tingkat pemanfaatannya ini banyak tergantung dari ketersediaan fasilitas, sarana yang ada di sana dan selama ini sejak dibangun sampai sekarang, waktu dibangun banyak mendapatkan fasilitas, namun setelah itu tidak ada peremajaan terhadap fasilitas-fasilitas tersebut, jadi makin lama makin menurun. Dulu kalau kita lihat aktivitasnya ramai, baik kegiatan mahasiswa maupun dosen, namun karena tidak ada investasi, tidak ada maintenance yang memadai, khususnya untuk meremajakan peralatan-peralatan ini, akhirnya ya jalan seadanya saja.*

Pemeliharaan, atau *maintenance*, hampir tidak ada kecuali unit-unit yang bisa menghasilkan produk, atau jasa bagi laboratorium lapangnya seperti Hutan Pendidikan Gunung Walat dan *University Farm*.

Hutan Pendidikan Gunung Walat merupakan media pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Tujuannya tidak hanya melayani mahasiswa IPB, tetapi untuk umum dan mahasiswa dari Perguruan Tinggi lain di seluruh dunia. Selain itu Hutan Pendidikan Gunung Walat juga digunakan untuk kegiatan umum seperti kunjungan siswa mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP) maupun Sekolah Menengah Atas (SMA). Kerjasama dilakukan dengan program pendidikan, pengabdian masyarakat, kerjasama usaha, penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan (Diklat) dengan Kementerian Kehutanan dan Perguruan Tinggi lainnya seperti penyelenggaraan praktek kehutanan dengan Universitas Riau, Jambi, Mataram dan SMA Adi Sanggoro. Penelitian yang dilakukan di Hutan Pendidikan Gunung Walat ada kolaborasi dengan Kyoto University Jepang, Korea, dan lain-lain. Pengabdian pada Masyarakat bekerjasama dengan Pemerintah Daerah Sukabumi, memberdayakan masyarakat disekitar Gunung Walat, Pengembangan hutan rakyat, pemanfaatan buah-buahan dan sebagainya.

Dr. Ir. Luki Abdullah, M.Sc.Agr, (wawancara, 14 Mei 2013), mengatakan

*“Ada beberapa fasilitas yang kita tidak mampu mengelolanya sendiri, kita membuka peluang kerjasama dengan pihak lain untuk tetap berorientasi pada pembelajaran, dan itu sudah memberikan manfaat yang*

*cukup banyak, dari segi cost kita bisa mengurangi kemudian dari segi pemanfaatan fasilitas juga bisa terpenuhi. Dengan pihak ketiga seperti yang saya sampaikan tadi, orientasinya adalah tetap pada pemenuhan kebutuhan pembelajaran. Pihak ketiga adalah pihak yang membantu kita, misalnya kalau di peternakan itu adalah kandang maka fasilitas itu bisa kita kerjasamakan dengan pihak lain. Kemudian pihak lain, dia bisa mengisi ternaknyakemudian Mahasiswa kita bisa memanfaatkannya, itu sebagai sumber pembelajaran."*

Di Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK) dilaksanakan kerjasama seperti yang telah dikemukakan di atas, khususnya dengan pihak luar yang selain bisa memanfaatkan fasilitas, juga membantu keberlanjutan dari stasiun lapang ini. Dari fasilitas yang ada, diharapkan dapat membantu dalam perbaikan stasiun lapang ini dan diharapkan dapat terlibat bersama-sama melakukan kegiatan praktikum dan riset dengan pihak yang melakukan kerjasama dengan FPIK. Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu pada saat ini sedang melakukan kerjasama dengan satu perusahaan yang mengembangkan budidaya Sidat. Hal tersebut sangat bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu, yaitu mahasiswa tidak hanya di kampus, tetapi juga harus di lapangan. Selain untuk praktikum ada bentuk kerjasama dengan pihak ketiga untuk menjalankan laboratorium dengan dana di luar IPB, misal adanya riset hulu-hilir yang bekerjasama dengan Jepang.

Pemanfaatan laboratorium di UF, untuk kegiatan penelitian dan praktikum lapang, ada prosedur yang harus diikuti dan dilaksanakan. Pertama, melakukan pengisian form O yang nantinya di tandatangani dan disetujui oleh manajer lapang untuk mengetahui apakah lapangan yang tersedia cukup untuk kegiatan penelitian, atau praktikum tersebut. Kemudian, form O tersebut diserahkan ke kantor pusat UF dan mengisi

form F dari Direktur UF. Apabila sudah disetujui oleh Direktur UF, maka dibuat 3 rangkap, yaitu untuk arsip direktur, manajer lapangan, dan peneliti tersebut.

Kerjasama dengan pihak lain, dulu pernah ada mengenai pemanfaatan lahan, pernah ada investor yang ingin menggunakan lahan UF, harus membuat *Memorandum of Understanding* (MOU) terlebih dahulu, dibuat dengan mengajukannya kepada Direktur UF. Tapi, rata-rata apabila bekerjasama seperti itu, sebetulnya kurang menguntungkan bagi pihak pengelola unit *farm* daerah tersebut. Jika dilakukan sistem bagi hasil, maka hasilnya dari pembagian keuntungan rata-rata tidak mencukupi untuk biaya operasional dan tenaga kerja, maka keuntungan yang dibagi tersebut setelah dilakukan pengurangan dengan modal yang ditanam sebelumnya. Contoh yang lain, ada yang membayar kompensasi lahan. Biasanya biaya penggunaan lahan Rp 400 ribu/m<sup>2</sup> dan dilakukan dalam jangka waktu pertahun, atau bisa langsung dalam jangka waktu lima (5) tahun. Hal tersebut harus dibuat pengajuan kembali MOU untuk penggunaan lahan setiap tahunnya.

- 1.2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu

Penempatan pelaksana yang kompeten di bidangnya memang sangat diharapkan oleh pimpinan unit kerja untuk menunjang kinerja unit kerja, seperti disampaikan oleh Dr. Ir. Indrajaya, M.Sc (wawancara, 8 Mei 2013) :

*“O iya, awalnya itu, waktu stasiun lapang Pelabuhan Ratu itu di bentuk, kita merekrut tenaga-tenaga kerja yang kompeten, mereka memang teknisi. Awal-awalnya memang teknisi-teknisi yang diharapkan bisa mengoperasikan stasiun tersebut. Tapi kemudian tentunya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi, teknisi-teknisi ini kan seharusnya di up grade dengan mendapatkan berbagai pelatihan supaya dia dapat mengikuti perkembangan yang ada, namun kita kan praktis stagnan, hanya sebagai PNS, kurang memiliki lagi, dan hampir tidak lagi memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk kemajuan itu.*

Tenaga kerja yang kompeten sangat diperlukan untuk melakukan riset. Begitu juga dengan informan dari Fakultas Kehutanan yang menyatakan bahwa tenaga pelaksana yang ditempatkan di Gunung Walat harus tenaga yang kompeten serta mempunyai visi tersendiri untuk mampu mengembangkan dan mengelola Gunung Walat tersebut, masa kerja tidak terlalu diperlukan, tetapi yang penting mentalnya mampu untuk ditempatkan di Gunung Walat. Karena tidak semua orang mampu untuk bersosialisasi dan menyesuaikan diri dengan kondisi di sana. Kompetensi terdiri dari beberapa level, mulai dari level manajerial sampai dengan level teknis. Sedapat mungkin memprioritaskan masyarakat setempat di level teknis, kalau bisa di level manager itu lebih bagus, tetapi sejauh ini masih hanya level teknis saja yang direkrut dari masyarakat. Selama ini dilakukan pemantauan untuk mencari, serta melihat kemampuan tenaga lapang yang ada, dilihat karakternya apakah memenuhi syarat untuk menjadi pekerja Gunung Walat.

Hal yang dikemukakan di atas merupakan masalah di Fakultas dan seluruh IPB, menurut Dr. Ir. Luki Abdullah, M.Sc.Agr selaku informan (ke-1), masalah utamanya yaitu tidak adanya jenjang karir khusus bagi *manager farm*, atau manager laboratorium lapangan, karena

diperlukan skill tertentu yang saat ini, maka penempatan dalam konteks ini bukan sebagai jalur karir, tetapi penempatan dilakukan orang perorang, atau bukan jenjang karir kepegawaian. Seharusnya hal ini ada, namun untuk sekarang ini masih dalam tahap proses perencanaan. Akan tetapi rencana tersebut belum berjalan sebagaimana yang direncanakan, namun di masing-masing laboratorium sendiri masih terkendala dengan regenerasi pegawainya.

Menurut Dr.Ir. Indrajaya, selaku informan ke-2, perekrutan tenaga honorer yang kompeten belum bisa dilaksanakan, karena tidak ada dana untuk itu. Dana yang dimiliki, yang diberikan kepada kita, dijalankan oleh Fakultas bukan ke Departemen, praktis hanya untuk menjalankan aktivitas yang ada disini, tidak sampai menyentuh ke stasiun lapang, sehingga tidak ada tambahan tenaga sejak berdirikan stasiun lapang itu sampai sekarang.

### 1.3. Persyaratan yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm*

Hasil wawancara dengan Prof. Dr. Ir. Bambang Hero Sahardjo, M.Agr selaku Dekan Fakultas Kehutanan IPB dan Ir. Budi Prihanto, MS, selaku Direktur Eksekutif Hutan Pendidikan Gunung Walat Fakultas Kehutanan IPB menunjukkan adanya beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh *Manager Farm*, yaitu selain harus memiliki kompetensi teknis tentang farmnya, atau stasiun lapangnya, pimpinan tingkat *manager farm* harus mempunyai kemampuan managerial, karena akan mengelola staf yang ada di bawah, mengelola fasilitas dan akan

berhubungan dengan orang luar, sehingga harus mempunyai kemampuan managerial disamping kemampuan teknis, hal lainnya harus sesuai dengan pekerjaan dan bersertifikat, sehingga ketika bekerja sudah tahu apa yang harus di kerjakan dan pendidikan minimal SMK Kejuruan.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Manager Hutan Pendidikan Gunung Walat Fakultas Kehutanan IPB bahwa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *manager farm* di Gunung Walat. Pertama harus mempunyai kemampuan managerial yang bisa mengelola lokasi dan sumberdaya yang ada termasuk SDM yang ada di sana. Di Gunung Walat ada 20 orang tenaga yang mengelola dan 43 orang penyadap getah pinus yang berasal dari masyarakat sekitar Gunung Walat, *manager farm* harus bisa mengelola semua yang ada, mengerti tentang nama-nama jenis pohon yang ada dan sumberdaya apa yang ada. Dengan kata lain, perlu pengetahuan yang lebih spesifik tentang Hutan Pendidikan Gunung Walat.

Untuk level pimpinan harus paham visi-misi Hutan Pendidikan Gunung Walat, karena ide dasarnya memfasilitasi media Tri Dharma dan bila tidak faham fungsinya bias menyimpang, yaitu aspek komersialnya lebih dominan, sehingga fungsi Tri Dharma juga terabaikan. Gunung Walat tidak mendapatkan anggaran dari Pemerintah, Fakultas, IPB atau dari Direktorat Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Untuk bisa mandiri, tentunya harus memikirkan aspek bisnisnya untuk bisa dimanfaatkan. Dalam empat (4) tahun terakhir ini dapat memanfaatkan hutan tanpa menebang dengan

memanfaatkan hasil tanam kayu, memanfaatkan jasa wisata Gunung Walat, dalam memenuhi kebutuhan operasional untuk melayani mahasiswa dan masyarakat sekitar. Persyaratan khusus untuk manajer Gunung Walat menguasai bagaimana mengelola hutan dan memberikan pelayanan Tri Dharma, tetapi bukan berarti keahlian khusus, karena Gunung Walat perlu peneliti, maka perlu dosen yang didatangkan dari kampus (bukan mengadakan sendiri).

Hal lainnya harus menguasai konsep dan fungsi fasilitas itu didirikan, memiliki kemampuan teknis yang berhubungan langsung dengan fasilitasnya, pemanfaatan fasilitas dan bagaimana pengembangan fasilitasnya, serta mempunyai kemampuan manajemen cukup baik dalam pengelolaan sumber daya laboratorium, khususnya SDM di lapangan dengan tingkat pengetahuan yang berbeda terkait dengan manajemen dan administrasi. *Managerfarm* tetap ada satu orang, namun pengelolaan harus dibagi kedalam dua (2) bagian, yang terkait konsepsi pengembangan laboratorium. Untuk itu, pemikiran-pemikiran diambil oleh dosen, atau guru besar, karena terkait dengan pembimbingan, dan lain-lain. Jika untuk pengelolaan harian, atau *manager farm* itu sendiri, maka sudah selayaknya ada tenaga khusus tidak harus bergelar Doktor, minimal Sarjana yang memenuhi kompetensi manajerial tersebut, atau merupakan bagian dari kepegawaian di IPB. Hal tersebut merupakan jenjang karir, bukan suatu pos kerja yang orang dari manapun dapat ditempatkan di tempat tersebut tanpa perencanaan.

Menurut Direktur *University Farm* yang sangat diperhatikan untuk menjadi seorang teknisi adalah pengalaman agar dapat mengelola laboratorium yang dikelolanya. Pendidikan juga hal yang sangat diperlukan dan diharapkan sesuai dengan bidangnya untuk melancarkan tugas dalam memperoleh angka kredit, terutama untuk teknisi yang statusnya sebagai pegawai fungsional. Syarat dan kriteria untuk jadi seorang manajer ialah harus menguasai kondisi lapangan secara menyeluruh, tahu dan paham visi-misinya. Fungsi tersebut tertera pada panduan UF beserta visi-misinya, mampu membuat rencana kegiatan anggaran kebun, melakukan pengawasan pada setiap unit kebun, melakukan dan memutuskan kebijakan pada setiap unit kebun yang kemudian dikoordinasikan dengan Direktur UF, selanjutnya menyetujui pelaksanaan penelitian S1, S2, dan S3 dari perguruan tinggi yang lain, untuk pendidikan dan pengabdian masyarakat. Selain itu juga harus mampu mengupayakan peningkatan kesejahteraan pegawai disetiap unit kebun, membuat laporan kegiatan dan laporan keuangan setiap tahunnya dan dilaporkan kepada Direktur UF, melakukan evaluasi hasil kerja di kebun dan melaksanakan pengawasan kepada pegawai kebun.

- 1.4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji

Pada umumnya semua informan menyatakan bahwa tidak ada perbedaan skala besaran gaji yang diterima oleh para laboran yang ada di laboratorium lapang yang ada di IPB, karena pada umumnya PNS yang

penghasilannya sesuai pangkat dan golongan. Sementara pegawai honorer hampir tidak ada di laboratorium lapang karena masing-masing unit kerja tidak mampu untuk memberikan penghasilan baginya.

Hanya di Hutan Pendidikan Gunung Walat, saja yang ada perbedaan besaran gaji di antara pengelola, karena ada Direktur Eksekutif dan ada beberapa orang direktur di bawahnya, tetapi gaji yang diberikan harus sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) yang tidak berpatokan pada standar tarif IPB yang selama ini dirasakan kurang manusiawi, karena tidak sesuai dengan UMR yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemberian gaji di Hutan Pendidikan Gunung Walat ini tidak harus selalu sama, karena dana yang diperoleh adalah murni dari hasil pengelolaan sumberdaya yang ada di Hutan Pendidikan Gunung Walat tersebut, tidak berasal dari IPB ataupun dari Fakultas. Di Gunung Walat hanya ada 1 (satu) orang PNS, yaitu Pak Eman, sementara yang lain direkrut sendiri berdasarkan kebutuhan dengan aturan main dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Gunung Walat. Jadi intinya gaji tenaga kerja, karyawan kontrak dan tetap, semua ditanggung oleh pendapatan Gunung Walat dan ada satu orang sebagai PNS yang digaji dari biaya pemerintah, dan yang lainnya ditanggung Gunung Walat. Gajinya berjenjang, tetapi aturan umum sesuai umur juga ada insentif kinerja yang besarnya ditentukan oleh bermacam-macam variabel, misalnya jam lembur, loyalitas, dedikasi dan kehadiran. Perhitungannya dihitung sendiri untuk memacu semangat kerja.

*Farm* pada intinya harus dikelola, tidak menjadi *cost center* tetapi bisa jadi *income generator*. Oleh karena itu, seorang *manager farm* bisa memiliki dasar penggajian yang sama dengan sistem penggajian di institusi tersebut dan ditambah dari hasil kinerja, dari pengelolaan yang ada, bisa jadi seorang *manager farm* memiliki gaji yang lebih tinggi dari pegawai lain, yang strata kepegawaiannya sama, karena punya tambahan keahlian dan kreatifitas untuk mengembangkannya. Namun, biasanya jadi *cost center* jika tidak dikelola dengan baik. Tambahan lainnya seorang manager harus memiliki kemampuan bisnis yang baik.

## 2. Tata Kelola

### 2.1. Bentuk struktur organisasi yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan umum

Menurut Dr. Ir. Indrajaya, M.Sc. FPIK dengan stasiun lapangnya, selain personil yang menjalankan organisasi yang ada, juga perlu ada semacam dewan penasehat yang dapat memberikan masukan soal pengembangan ke depan. Jadi disitu mestinya ada keterlibatan dosen, karena bisa melihat ke depan, misal kira-kira itu teknologinya ke arah mana, sehingga dapat membantu manager lapang untuk mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan. Karena mungkin dengan pendidikan yang terbatas untuk saat ini perlu memiliki, tetapi ke depan sebenarnya apabila memungkinkan, di FPIK diharapkan manager lapang adalah seorang Doktor, kecuali jika nanti mempunyai teknisi yang dididik betul dan akhirnya bisa mempunyai kemampuan memadai untuk melihat perkembangan ke depan, seperti halnya di Luar Negeri dimana stasiun

lapang di ketuai oleh seorang Profesor, agar dengan cepat mengantisipasi perkembangan teknologi, perkembangan peralatan-peralatan terbaru untuk menunjang aktifitas. Tenaga manager yang disandang oleh tenaga kependidikan itu hanya sebagai manager teknis, *top management* harus S3, agar mampu melakukan pengembangan ke depan, karena tetap tidak bisa membiarkan stasiun lapang kondisinya seperti itu, tetapi harus mengikuti perkembangan IPTEK.

Fakultas Peternakan menginginkan sebuah struktur sederhana dan fungsional. Misalnya, seorang manager dibawahnya adalah seorang administrator yang kemudian memiliki data fasilitas dan sebagainya. Langsung dibawah seorang manager adalah koordinator/kepala divisi yang berhubungan langsung dengan bagian infrastruktur dilapang dan dibawahnya lagi apabila yang berhubungan dengan biologis itu ialah bagian produksi, pakan, dan dibawahnya lagi ada bagian keamanan dan *biosecurity*. Kalau dipeternakan selanjutnya ialah pakan dan sifatnya fungsional. Dikandang ada yang namanya petugas unit harian, dia tidak perlu ditanyakan kembali apa yang harus dilakukan, tapi secara teknis harus sudah secara langsung bisa melakukan pekerjaan harian kandang.

Struktur organisasi di Hutan Pendidikan Gunung Walat sudah terstruktur dengan baik, seperti terlihat dalam bagan struktur organisasi Hutan Pendidikan Gunung Walat, Dekan adalah sebagai penasehat dan dibawahnya ada wakil-wakil dari departemen sebagai tim pengawas bagi pengelola Gunung Walat. Sedangkan pengelola sendiri

adalah Direktur Eksekutif yang membawahi Direktur Riset, Direktur Manajemen dan Direktur Pemasaran.

Struktur organisasi untuk UF terlampir, seharusnya ada tambahan penanggungjawab bagian bidang tertentu dilapangan yang berada dibawah manajer lapang, agar pengelolaannya lebih rapi. Sekarang setelah dari direktur langsung turun kepada manajer lapang, karena bagian kasi (Kepala Seksi) produksi kurang produktif dalam mengendalikan dan mengelola kondisi unit kebunnya maka perlu ada perbaikan manajemennya.

- 2.2. Keberadaan *Standar Operational Procedure* (SOP) di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum

Seluruh informan yang ada menginginkan SOP di laboratorium lapang diseragamkan untuk di lingkungan IPB. SOP tersebut disosialisasikan kepada seluruh pengguna laboratorium lapang dan dikendalikan oleh manajernya, misalnya jika ada yang mau menggunakan harus melaporkan penggunaannya untuk apa, dan waktu penggunaannya kapan, sehingga terdata dalam buku log penggunaan fasilitas itu. Kendala yang ada pada saat ini, peralatan yang ada di setiap laboratorium lapang sudah kadaluwarsa, peralatan yang ada sudah tidak *up to date*, sehingga orang-orang yang akan menggunakan itu harus orang-orang yang dilatih, karena apabila tidak biasa dengan peralatan itu, nantinya bisa merusak peralatan itu. Sementara peralatan-peralatan yang ada tidak ada

pembaharuan. Untuk melakukan praktikum dan penelitian, terkadang mahasiswa masih menggunakan alat lama dan kadang mahasiswa yang praktikum di Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu ataupun di UP3J harus membawa alat dari kampus, karena alat tersebut tidak tersedia di laboratorium lapang.

Keseragaman SOP untuk fasilitas laboratorium lapang di IPB misalnya SOP pemeliharaan, pemanfaatan *infrastruktur farm* dan SOP pengelolaan bisnis *farm* itu harus ada kesamaan. Oleh karena itu tidak menutup kemungkinan antara satu *farm* di Fakultas tertentu dengan *farm* di Fakultas lainnya melakukan kerjasama. Untuk kedepan bisa terjadi, karena mungkin ada sumber daya yang oleh satu Fakultas tidak diperlukan, tetapi di Fakultas lainnya diperlukan. Namun demikian ada SOP yang secara teknis tidak bisa disamakan, karena berkaitan dengan jenis pekerjaan yang berbeda antara Fakultas yang satu dengan Fakultas lainnya.

Oleh karena itu, IPB seharusnya mengkoordinir satu sistem manual mutu/kerja yang sama pada level tertentu dan pada level lainnya diserahkan pada kebijakan Fakultas. SOP di setiap unit memang harus digunakan supaya kegiatan-kegiatan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Walaupun pada beberapa unit masih disesuaikan, yaitu sesuai kebutuhannya dan kadang tergantung kondisi kebunnya sendiri, misal untuk perawatan dan pemakaian fasilitas dan alat-alat kebun untuk penelitian, dan lain-lain.

### 2.3. Bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan

Pada beberapa unit ada yang sudah menerapkan *reward* maupun *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan. Sebenarnya orang yang bekerja di laboratorium manapun harus mematuhi SOP laboratorium baku yang ada di unit itu. Di dalam unit laboratorium lapang harus ada peraturan yang tegas, jika melanggar dikenakan sanksi. Jika hal tersebut menimbulkan dampak pada laboratorium untuk dilaksanakan peraturan tersebut dengan baik, agar mendapatkan *reward*, diangkat atau lainnya. Oleh karena itu harus ada sistem tersendiri dalam pengembangan sistem manajemen laboratorium lapang.

Pada kenyataan, yang telah dilakukan oleh Hutan Pendidikan Gunung Walat adalah memecat beberapa orang yang memang tidak bekerja sesuai dengan apa yang telah diatur, ada beberapa yang secara kebetulan ketahuan menjual beberapa batang pohon, langsung diberhentikan, tetapi ada juga beberapa darinya yang diberikan *reward*, baik berupa tambahan insentif atau beberapa pelatihan dan pendidikan yang dilaksanakan. Tetapi hal tersebut tergantung pada kemampuan unit kerja dan laboratorium lapang bersangkutan, karena tidak semuanya menerapkan hal yang sama.

### 3. Proses Rekrutmen

3.1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Pada kenyataannya proses perekrutan tenaga pelaksana di laboratorium lapang yang ada di IPB tidak ada, karena semua tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB adalah Pegawai Negeri Sipil yang jumlahnya makin hari makin berkurang, karena ada yang pensiun maupun meninggal dunia. Sampai saat ini belum ada lagi perekrutan tenaga laboratorium lapang yang dilaksanakan oleh IPB, tetapi ada juga unit yang melakukan rekrutmen sendiri seperti Hutan Pendidikan Gunung Walat. Rekrutmen dilakukan dengan kriteria yang transparan, sehingga semua orang berhak tahu dan bahkan akan mengevaluasi hasil dari rekrutmen itu. Dalam hal ini, ada aturan main yang dilaksanakan oleh manajemen Hutan Pendidikan Gunung Walat untuk melakukan rekrutmen.

Di tingkat IPB sendiri saat ini sudah ada, tetapi sangat *sporadis*, belum menyeluruh, jadi prosedurnya bisa dianut dan bisa membawa dampak sebagai sanksi administrasi, karena sistem manajemen lapang itu masih sistem yang baru. Setiap tahun, setiap Fakultas mengajukan teknisi-teknisi (formasi), karena untuk keperluan perkuliahan/praktikum masih kekurangan teknisi, maka pemikiran untuk mengangkat teknisi di laboratorium lapang seperti stasiun lapang, ataupun di tempat lain jadi prioritas kedua, karena teknisi untuk laboratorium gedung saja tidak terpenuhi, sehingga umumnya teknisi yang ada tidak bertambah, bahkan berkurang.

Untuk merotasi teknisi yang satu dengan teknisi yang lainpun tidak memungkinkan, karena masing-masing tenaga laboratorium mempunyai keahlian sangat spesifik, seperti di stasiun lapang Pelabuhan Ratu adalah anak buah kapal, kerjanya mengoperasikan kapal, memperbaiki jaring dan lain-lain, kalau di *rolling* ke tempat lain sepertinya tidak memungkinkan, karena keahlian yang dimiliki berbeda. Selain itu, lokasi laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB sangat berjauhan. Teknisi yang ada di laboratorium lapang tersebut biasanya tinggal dengan keluarganya, sehingga tidak memungkinkan memindahkan seorang teknisi ke tempat lain yang jauh dari keluarganya. Apabila tidak memperhitungkan hal tersebut, maka pemindahan teknisi tersebut tidak akan efektif dan malah merugikan, karena diperlukan ongkos untuk bekerja setiap harinya sebagai akibat jarak yang cukup jauh.

Oleh karena itu perekrutan tenaga laboratorium lapang di lingkungan IPB memang harus segera dilaksanakan, karena sekarang jumlah tenaga laboratorium yang ada, baik di tingkat tenaga lapang maupun tingkat manajer tidak sebanding dengan jumlah luasan kebun dan laboratorium lapang yang ada. Sampai saat ini tidak ada regenerasi sama sekali untuk tenaga kerja atau SDM yang ada.

### 3.2. Kriteria yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB)

Dalam menentukan seseorang dapat diangkat menjadi *Manager Farm*, Hutan Pendidikan Gunung Walat memerlukan kriteria seperti

memiliki *skill*, *interest* manajemen dan mempunyai pendidikan Sarjana, karena tantangannya tidak hanya mengurus apa yang ada di Gunung Walat, tetapi juga bagaimana berhubungan dengan pihak lain, sehingga harus mempunyai visi dan misi ke depan. Hal lainnya harus punya rasa memiliki terhadap Hutan Pendidikan Gunung Walat lebih tinggi daripada yang lain, agar yang bersangkutan dengan mudah (*friendly*) beradaptasi dengan kondisi lingkungannya. Kalau tidak memiliki *sense*, maka ketika masuk Gunung Walat sudah mulai bertanya-tanya, stress dan tidak ada fasilitas, maka hal itu yang harus dihindari.

Dari awal mental harus disiapkan, karena harus berhadapan dengan anak buahnya, ke depan harus mampu membuat perencanaan dan keinginan terhadap pengembangan Hutan pendidikan Gunung Walat. Seorang *Manager Farm* di Hutan Pendidikan Gunung Walat harus bisa mengembangkan bagaimana institusi ini ke depan di bawah manajemennya dibantu oleh tim agar bisa tumbuh dan berkembang. Untuk itu harus punya visi dan misi akan mengerjakan apa, sehingga diperlukan *soft skill*. Dengan kata lain, tidak hanya mengurus Hutan Pendidikan Gunung Walat, tetapi harus berhadapan dengan hal-hal di luar itu, misalnya berhadapan dengan orang-orang asing harus bisa berbahasa Inggris, harus bisa berkomunikasi, harus bisa menjelaskan nama-nama jenis pohon dan kalau ditanya hal yang lain harus bisa menjelaskan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, seorang manajer harus menguasai konsep secara teknis dilapangan sampai mengetahui bagaimana visi IPB, kemudian dari *personality*nya diharapkan memiliki kemampuan

komunikasi yang baik, karena yang dihadapi bukan hanya pekerja kandang atau pekerja laboratorium dibawahnya, tetapi yang namanya laboratorium lapang adalah pusat pembelajaran dan pelayanan mahasiswa. Oleh karena itu, yang bersangkutan harus punya kemampuan komunikasi baik dengan dosen dan mahasiswa secara efektif dan baik, serta menjadi kunci yang utama untuk jadi seorang manajer.

Selain itu, memiliki kreatifitas tinggi dalam manajemen *farm*, sehingga mahasiswa bisa merasakan manfaat dari pembelajaran di lapangan tersebut. Oleh karena itu, *Manager Farm* harus mampu menjalankan suatu sistem yang sudah dirancang, jadi tidak meninggalkan SOP dan mengetahui program untuk menjalankan dan mengembangkannya, maka harus mengetahui visi-misi sampai dengan programnya. Kriteria umum yang biasa digunakan dalam satu organisasi untuk level seorang manajer, disamping persyaratan dasar yang harus dimiliki (kemampuan teknis) dalam mengetahui tentang kegiatan yang ada di laboratorium lapang, atau tergantung pada spesifikasi laboratorium itu sendiri, yaitu sesuai bidangnya masing-masing seperti Perikanan dan Peternakan. Secara umum bisa digunakan kriteria manajer umum seperti kemampuan mengelola *farm*, yaitu untuk FPIK harus mengetahui teknik perikanan dan ilmu kelautan, kemudian nantinya harus dibekali *training-training* manager/managerial, sehingga ini akan menjadi suatu kualifikasi baginya. Selain itu kejujuran, loyalitas dan tingkat pendidikan di level manager adalah Sarjana.

Kriteria pegawai profesional telah dijelaskan sebelumnya, di UF terdapat yang namanya pimpinan harian kebun atau kepala kebun percobaan dan sekarang berubah namanya menjadi manajer lapang dan dikepalai oleh Direktur UF. Hal yang diperlukan untuk seorang kepala farm yang baik adalah punya latar belakang ilmu yang sesuai dengan farm yang dikelolanya.

- 3.3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja), atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB

*Assesment* yang dilakukan di Hutan Pendidikan Gunung Walat dilakukan sendiri, karena sudah memiliki koridor atau batas-batas tertentu, apakah seseorang itu sudah bisa direkrut menjadi manager di Hutan Gunung Walat atau tidak. Dengan kata lain, percuma kalau menggunakan jasa *job hanter*, tetapi ternyata tidak mengerti bagaimana keadaan sesungguhnya di Gunung Walat. Agar merasa lebih yakin dalam melakukan rekrutmen, dilakukan pendekatan efektif, yaitu tidak diumumkan melalui media, karena staf yang dibutuhkan 20 orang dan itupun masuk atau keluarnya sedikit. Kalau tenaga teknis di level bawah, biasanya para penyadap yang kerjanya bagus direkrut, atau ada info yang memenuhi persyaratan dan yang bersangkutan berminat dan lolos diseleksi, kemudian ditetapkan sebagai tenaga kontrak kurang lebih 1 tahun. Setelah 2 tahun dilihat apakah kerjanya bagus dan unit memang membutuhkan maka diputuskan menjadi tenaga tetap, kalau memang tidak dibutuhkan, maka diberhentikan.

Semua informan mengatakan bahwa tidak perlu mendatangkan konsultan khusus untuk mencari calon manajer, tetapi menggunakan instrumen yang ada, walau tidak cukup. Untuk itu perlu dirancang suatu instrumen seleksi khusus untuk rekrutmen manajer. Dalam hal ini *tools/instrumen* dikembangkan berdasarkan pengalaman empiris dari Fakultas-Fakultas yang ada, terutama pengalaman fakultas-fakultas yang sudah sukses. Dengan kata lain, walaupun manajernya belum ada tetapi cara kerjanya sudah ada.

Dalam perekrutan tenaga lapang sebenarnya pimpinan unit kerja tahu apa yang diinginkan dan apa yang dibutuhkan, yaitu kriterianya seperti apa, tetapi masalah sistem rekrutmen teknisi atau PNS itu bukan ditentukan oleh unit kerja, tetapi oleh IPB dengan kriteria sendiri, misalnya harus lulus tes pengetahuan umum. Seharusnya setelah lulus tes pengetahuan umum dilanjutkan dengan tes kemampuan khusus sesuai bidang yang membutuhkan, misalnya tes untuk teknisi perikanan, teknisi peternakan, teknisi kebun seharusnya ada *assesment* dari bawah, sehingga sesuai dengan kebutuhannya. Dalam hal ini pihak SDM IPB memberikan *deadline* umum, atau petunjuk umum saja tetapi kriteria rinci itu diberikan dari unit kerja.

#### 4. Pengembangan Diri

- 4.1. Proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif

Semua unit kerja menurut para informan memiliki proses sirkulasi/*rolling*/mutasi tenaga pelaksana di laboratorium lapang, sebagai contoh setiap yang diputuskan untuk menjabat, apakah menduduki jabatan sebagai Direktur Eksekutif, Direktur Riset itu ada masa kerjanya. Masa kerja itu akan berpengaruh terhadap kondisinya ke depan, maka dalam masa waktu itu yang bersangkutan dikatakan kurang baik, maka Direktur Eksekutif yang membawahnya bisa saja mengatakan harus diganti, jadi ada rentang waktu maksimum, termasuk untuk Direktur Eksekutif sendiri ada masa kerjanya, yaitu 3-4 tahun, dan hal yang sama berlaku untuk yang dibawahnya, misal Direktur Manajemen dievaluasi secara terus menerus. Apabila sudah tidak kondusif lagi dengan kondisi yang ada, maka orang tersebut dipindahkan untuk penyegaran. Apabila dipaksakan hanya akan menciptakan friksi, yang pada akhirnya tentu saja menjadi tidak baik, sehingga akan tidak baik pula bagi kondisi di lapang. Proses itu berjalan terus. Dalam hal ini, ada beberapa staf yang terpaksa ditempatkan di tempat lain, karena memang tidak siap dengan kondisi yang sesungguhnya dan mentalnya tidak siap untuk ditempatkan di Hutan Pendidikan Gunung Walat.

Kondisi di Hutan Pendidikan Gunung Walat banyak godaannya, sehingga menimbulkan keinginan untuk berbuat tidak baik. Sebagai contoh di sana banyak pohon yang kalau ditebang harganya bisa sekian-sekian. Begitu juga ditempat lain, misalnya peternakan sapi, dari seratus ekor sapi siapa yang tahu kalau kita kita ambil 2-3 ekor untuk dijual. Kejujuran adalah modal utama dalam melakukan pekerjaan, maka risiko

seperti itu yang harus diambil, walaupun terasa berat. Di Hutan Pendidikan Gunung Walat ada 3 bidang, yaitu Bidang Pengelolaan Sumber Daya Hutan, Pelayanan Hijauan dan Administrasi. *Rolling* itu biasanya dilakukan tergantung keahliannya yang harus sama, atau untuk *refreshing*/pencerahan. Untuk menyegarkan kembali, atau jenuh di hutan maka dilakukan *rolling*. Dalam hal ini, lebih banyak fungsional bukan struktural, semuanya rata-rata dilapangan dan tergantung lapangannya berada dimana (fungsional).

Yang paling utama yang harus dibicarakan menurut Dr. Ir. Luki Abdullah, M,Sc.Agr. ialah mengenai Jenjang karir. Kalau bisa manajer itu adalah posisi struktural yang memiliki suatu jenjang, atau gengsi yang tinggi di sebuah perguruan tinggi bergengsi, contoh IPB dengan suatu jabatan yang membuat orang berniat untuk menggapai karir itu, tetapi hal tersebut bukan sebagai terminal pada sebuah posisi. Karena bisa saja yang awalnya masuk dari manajer menjadi General Manager, kemudian naik lagi menjadi Direktur terkait fasilitas dan lain-lain, sehingga makin tinggi makin luas lingkup pekerjaannya, sehingga jenjang karirnya jelas. Oleh karenanya ini satu rotasi pada level yang sama dapat meningkatkan cara kerja profesional dan bisa bekerjasama dengan berbagai pihak, serta memperbaiki suatu sistem yang memperkerjakannya.

Sebagai ilustrasi di Fakultas Peternakan, awal jenjang karirnya sebagai kepala divisi, tetapi karena punya kepandaian yang lebih baik dan memiliki pengalaman bagus, maka naik jadi manajer. Bagaimana karir bisa jadi divisi itu di awalnya dan orang ini sudah dirancang agar tidak lari

menjadi tenaga ahli di dekanat atau tenaga administrasi. Jika pada awal diterima umur 23 tahun dan berpendidikan Sarjana, maka sebagai tenaga fungsional dinilai sebagai laboran dan berjenjang, seperti di golongan pekerjaan, misalnya awalnya golongan 3A, lalu ke 3C sudah jadi manajer dan menjadi golongan 4A, dia sudah menjadi General Manager, atau sarana strategik lain yang tidak hanya satu. Jadi terminalnya bukan manager, yaitu sebuah lintasan karir yang nantinya menjadi *core* IPB. Jenjang karir untuk laboran, jika disamakan struktur organisasinya di tingkat IPB dan tingkat fakultas, maka dengan luas wilayah 600 ha belum teroptimalkan, bila hanya mengikuti struktur PNS pada umumnya.

Di UF *rolling* pegawai ada untuk penyesuaian agar tidak mengalami kejenuhan dalam pekerjaan dan untuk mendidik pengembangan keahliannya. Contohnya seorang pernah ditempatkan di daerah Jonggol selama 7-8 tahun, kemudian dipindahkan ke daerah Sukamantri. Tetapi yang jadi kendala apabila pegawai tersebut sudah berumah tangga dan lama tinggal di laboratorium lapang/kebun di Jonggol, kemudian pegawai tersebut dipindahkan ke Sukamantri maka keluarganya juga harus ikut pindah, bila menginginkan yang bersangkutan bekerja dengan baik.

- 4.2. Program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten

Di Hutan Pendidikan Gunung Walat bagi yang akan melaksanakan kegiatan-kegiatan teknis, misalnya diikuti pelatihan inventarisasi, bagaimana teknik melakukan penyadapan yang baik, teknik berkomunikasi dengan masyarakat setempat, bergaul dan sebagainya terus menjaga kondisi

lingkungan supaya lebih baik, dan tentunya didapatkan dari yang sudah lama di sana. Kalau orang tidak mampu berkolaborasi dengan masyarakat sekitar, maka akan menimbulkan *gap*, *sehingga* menyebabkan situasi tidak baik dan harus di hindari. Pengalaman-pengalaman seperti itu ada catatannya dan hal tersebut dapat diaplikasikan pada para pekerja, sehingga merasa bahwa walaupun baru kerja satu bulan tidak sebagai orang baru.

Tempat pelatihan tidak hanya di IPB, tetapi juga di instansi lain, maka tidak menutup kemungkinan juga instansi lain yang datang untuk berkolaborasi. Misalnya dalam rangka inventarisasi tim dari Kementerian Kehutanan akan datang, dan dilakukan transfer ilmu diantara tim teknis, atau dikirim ke tempat lain, sehingga paham akan bidang-bidang lain yang tidak diajarkan. Selain dilakukan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan untuk penyadap, pelatihan penggunaan *Global Positioning System* (GPS), Bahasa Inggris supaya bisa berkomunikasi dengan tamu turis, pengenalan jenis pohon, membuat persemaian, penanaman, dilaksanakan di internal. Bisa juga mengambil *trainer* dari luar dalam bentuk pelayanan standar umum juga dilakukan studi banding.

Sementara di tingkat IPB sendiri belum ada, karena IPB tidak mengkhususkan suatu karir pekerjaan yang akhirnya memerlukan keahlian khusus, walaupun sebenarnya itu harusnya ada. Kalau *teknika* lini dapat diperoleh melalui training langsung. Kedepannya tenaga administrasi berkurang dan tenaga laboratorium mungkin cukup, termasuk pengelolaan lapang cukup/sesuai. Dalam hal ini besarnya tidak ditentukan oleh

luasnya wilayah dilapangan, tetapi ditentukan oleh target pengembangan laboratorium tersebut.

Trend di Fakultas Peternakan pernah ada pegawai lapang ingin pindah kebagian administrasi. Oleh karena itu sebenarnya harus ada satu sistem pemantauan evaluasi, yaitu orang ini kinerjanya seperti apa? kontribusinya apa? dalam suatu agregat capaian dari unit itu. Di IPB belum ada satu sistem seperti itu, maka setiap unit di Fakultas tidak melakukan sistem yang sama, dengan kata lain baru ada per departemen sistem tersebut ada. Tepatnya bagaimana keberadaan pegawai dan kontribusinya apa, sehingga pada saat rekrutmen pegawai yang dibutuhkan jelas, keahliannya apa, pengalamannya apa dan nampaknya perlu *school* di bawah SDM untuk meningkatkan laboran, unit itu tetap membuka peluang karir bagi SDM yang disiapkan pada saat perpindahan tersebut.

Yang jadi persoalan *farm* yang jauh ialah masalah insentif, contohnya di Fakultas Kehutanan menjadi tempat wisata, sehingga ada pemasukan tambahan untuk pegawainya. Dalam konteks di Fakultas Peternakan harus diintegrasikan semuanya, pengembangannya, pengolahan, dan lain-lain. Untuk itu pengembangan dan pengelolaan UP3J harus dilakukan terintegrasi dan bila diperlukan membuka usaha kerjasama dengan pihak lain. Idealnya seorang yang mengelola *farm* harus berkepala dua (2), yaitu memikirkan pengelolaan bisnis dan pelayanan *farm*, atau IPB membuat instalasi khusus untuk mahasiswa magang (bukan untuk praktikum), dan praktikum ditempat terpisah di IPB ide pemisahan seperti itu belum ada.

Di Fakultas Teknologi Pertanian, *teaching industry* itu juga masih dari biaya praktikum, karena orientasinya bukan untuk bisnis, tetapi untuk pelayanan dan pembelajaran, seharusnya IPB harus bisa mengkomersialkan *farm*, disamping tetap menjaga kontinuitas diantara keduanya. Karena pada awalnya IPB bukan di disain untuk bisnis, walau pendanaannya mendukung. Konsep awal IPB hanya untuk belajar namun, sekarang masih ada citra buruk tentang praktek dilapangan, sebagai ilustrasi, di Fakultas Peternakan, pemeliharaan ayam, itik dan entog digabung tempat pemeliharaannya, sekarang dipisah sesuai dengan komoditinya.

Dalam hal ini IPB harus jadi cerminan bergengsi dalam pertanian, contohnya *close house* ayam di kandang C. karena baru ada satu (1) dan strukturnya belum terkelola dengan fokus pada bisnis, maka bila pendanaannya terpenuhi dan dapat dilakukan penambahan, atau pengembangan, tidak menutup kemungkinan menjadi pemasok utama untuk daerah Jakarta. Di DKI Jakarta sekarang tidak boleh ada hewan ternak di lingkungan rumahnya. Hal ini sebenarnya menjadi peluang baik untuk Fakultas Peternakan dan IPB. Sebenarnya Fakultas Peternakan juga sudah punya manajer kecil yang cukup baik, maka hal ini semoga menjadi cikal bakal pengembangannya.

FPIK tidak memiliki anggaran dana khusus untuk melakukan pelatihan lanjutan bagi tenaga teknis, tetapi yang dilakukan adalah atas bantuan rekan-rekandosen biasanya mengajak teknis-teknisi FPIK dalam proyek-proyek, atau penelitian-penelitian, sehingga dapat di tingkatkan, misalnya dengan mengikuti *survei*, akan melihat metode-metode terbaru

dengan kata lain *up grade* didasarkan *learning by doing*, (bukan training formal, tetapi informal). Dalam hal ini, tidak hanya tenaga lapang, tetapi juga teknisi-teknisi di laboratorium gedung IPB banyak mendapatkan tambahan pengetahuan dengan mengikuti kegiatan penelitian-penelitian yang dilakukan dosen, yaitu diajak ikut ke lapang, untuk membantu, sehingga mempunyai keterampilan dan tahu kondisi lapang seperti apa. Diklat yang dilaksanakan/diprogramkan oleh Fakultas tidak ada, tetapi mengikuti diklat yang dilaksanakan oleh SDM.

*UF* justru menjadi tempat pelatihan bagi unit di luar IPB, karena melakukan pendampingan bagi petani-petani yang ingin melakukan budidaya tanaman-tanaman pertanian. Hal lainnya pernah sekali dilakukan studi banding, atau pernah kunjungan ke Sigenta. Dari segi program sebenarnya ada, tetapi sampai akhirnya terkendala dengan biaya operasional yang digunakan.

Proses rekrutment sebenarnya tidak terlalu sulit, yang sulit apabila tidak punya komitmen atau kebijakan mengembangkan stasiun lapang ini, maka 5-10 tahun ke depan semua stasiun lapang itu hanya akan menjadi tanah kosong, artinya tidak ada peralatan lagi yang layak dipakai di situ. Untuk itu, adanya investasi peralatan-peralatan baru di stasiun lapang membutuhkan pelatihan-pelatihan untuk tenaga-tenaga yang ada, atau kalau peralatan kita semakin banyak, maka dibutuhkan tenaga-tenaga kerja tambahan terdidik untuk menjalankan peralatan-peralatan itu. Dalam hal ini, yang menjadi masalah adalah sarana prasarana belum memadai, maka bila

peralatan sudah *up to date* baru bisa diangkat sebagai *manager farm* yang sesuai keinginan.

### C. Hasil Penelitian Laboratorium Lapang di Luar IPB

Dalam penelitian ini, sebagai pembanding dilakukan penelitian dengan teknik wawancara di Parung *Farm* Hidroponik milik PT. Kebun Sayur Segar, Balai Penelitian Tanaman Obat-Obatan (Balitro) milik Departemen Pertanian dan Pusat penelitian Perkebunan (Puslitbun) milik Departemen Pertanian dengan aspek yang sama, yaitu Kebijakan, Tata Kelola, Proses perekrutan dan Pengembangan Diri.

#### 1. Kebijakan

##### 1.1. Upaya pemanfaatan laboratorium lapang untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak A. Jauhari informan dari Balitro disampaikan bahwa pemanfaatan laboratorium lapang di Balai Penelitian Tanaman Obat-obatan (Balitro) biasanya untuk pendidikan. Balitro sudah lama digunakan sebagai sarana/tempat kunjungan laboratorium sebagai agrowisata. Pengunjung yang datang dari Taman Kanak-kanak (TK) sampai Perguruan Tinggi. Mahasiswa tingkat akhir biasanya magang sesuai bidangnya dan ditempatkan sesuai disiplin ilmunya di tiga (3) laboratorium yang ada di Balitro. Balitro juga menerima studi banding kerjasama dengan Pemda, seperti mengirimkan narasumber/peneliti setiap ada kegiatan di daerah untuk mengisi seminar atau pelatihan di daerah.

Sementara Bapak Dadang Junaedi informan dari Puslitbun menyatakan bahwa laboratorium di Puslibun digunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian, juga menerima praktek untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dari mahasiswa dan peneliti untuk mengembangkan penelitiannya. Kerjasama dengan instansi lain untuk kegiatan ilmiah dan analisa tanaman dan tanah, serta jasa analisa.

Begitu juga dengan informan dari *Parung Farm Hidroponik* menyatakan bahwa Parung Farm juga digunakan sebagai sarana pendidikan dan penelitian, digunakan sebagai kawasan agrowisata mulai dari Taman kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) sampai Perguruan Tinggi, bahkan mahasiswa yang ingin melakukan penelitian tentang pengembangan hidroponik, penanaman organik, pengembangan teknologi hidroponik semuanya ada. Jenis kegiatannya adalah mulai dari pengenalan tentang hidroponik, cara penanaman, pembibitannya sampai hasil akhir panen. Dalam hal ini mulai dari dasar apakah itu hidroponik, bagaimana pengembangannya, bagaimana cara penanamannya dan bagaimana hasilnya. Untuk penelitian mahasiswa, biasanya dari Fakultas pertanian, mencakup hal hortikultura, untuk satu jenis tanaman, khusus bayam atau kangkung dan lain-lain. Hasil pemanfaatan untuk umum, misalnya bisa untuk wisata sekolah-sekolah TK berupa pengenalan kebun. Hasil *Parung Farm* dipasarkan di *supermarket* di sekitar Jabodetabek, pasar-pasar swalayan seperti Hero, Carrefour, *Hypermart*, Lottemart dan lain-lain. Perkebunan *Parung Farm* seluas tiga (3) ha dengan jumlah pegawai 100 orang.

Lokasinya selain di Parung juga terdapat di Cianjur, baik untuk Hidroponik maupun Anorganik. Lokasi di Cianjur hanya penanaman, tetapi hasilnya tetap dikirim ke Parung dengan merk *brand Parung Farm*, tetapi perusahaannya PT. Kebun Sayur Segar.

- 1.2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu

Balitra untuk penempatan tenaga pelaksana sudah sesuai dengan kompetensinya, bahkan selalu dilakukan audit, karena sudah terstandarisasi KAN dan ISO 9001 2008.

Puslitbun mengharapkan setiap penelitian dapat dilakukan disana untuk mendapatkan hasil yang baik sehingga diperlukan tenaga kerja kompeten di bidangnya, seperti lulusan sarjana untuk laboratorium, tenaga ahli dari akademi analisis dan lulusan SMA terlatih.

*Parung Farm* menghendaki Sarjana Pertanian untuk ditempatkan di bagian produksi sebagai manager produksi, juga bagian *Quality Control (QC)*. Tetapi ada juga manajer produksi, maupun manajer QC yang bukan sarjana, tetapi belajar dari awal tenaga kebun dan perlahan-lahan naik jabatan sampai menjadi manager, tentu dengan keahlian dan pengalaman yang relatif banyak.

Semua informan menghendaki tenaga kerja yang kompeten di bidangnya masing-masing, sehingga dapat menghasilkan produktifitas yang tinggi, baik dalam bidang jasa analisa maupun dalam bidang produksi maupun *quality control(QC)* seperti yang terjadi di *Parung farm*.

1.3. Persyaratan yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *manager farm*

Bapak Jauhari dan Bapak Dadang mengatakan bahwa di Balitro dan Puslitbun rata-rata pejabat fungsionalnya memiliki masa kerja yang cukup, yaitu pengalaman sekitar belasan tahun bekerja di kebun/lapangan, mempunyai dasar ilmu sesuai dengan bidang yang dikerjakannya, serta bekerja secara tekun dan rajin.

Sementara Ibu Tinah sebagai informan dari *Parung farm* menyatakan bahwa *Manager Farm* di *Parung Farm* diharapkan dapat mengelola kegiatan produksi, bagaimana bisa menghasilkan tanaman sayuran Hidroponik yang mutunya baik dan bisa mengembangkan kebun hidroponik, serta bisa mencari solusi untuk kendala-kendala yang ada di lapangan, mampu mengelola pegawai kebun dan harus mampu mencari ide-ide supaya kebunnya tambah maju.

1.4. Dalam penentuan gaji teknisi di laboratorium lapang, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Di Balitro dan Puslitbun, gaji PNS sudah standar pemerintah, yaitu tergantung pangkat dan golongannya, dengan rata-rata tenaga lapangnya PNS yang bekerja di Balitro, misal upah tenaga harian diberikan sesuai Upah Minim Regional (UMR) daerah, misal di Bogor Rp 1,3 juta – Rp 1,5 juta perbulan dan untuk PNS sendiri sesuai dengan standar pemerintah. Selain itu, PNS yang sekaligus menjadi penanggungjawab laboratorium akan mendapatkan tambahan insentif Rp 400.000 – Rp 600.000. Gaji *Manager Farm* di *Parung Farm* sesuai UMR, yaitu mencapai Rp 5 juta dan

di bawah manager adalah pegawai biasa dengan penghasilan Rp 2 juta atau Rp1,5 juta.

## 2. Tata Kelola

### 2.1. Bentuk struktur organisasi yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum

Di Balitro untuk pekerja lapang tidak punya struktur organisasi, maka supaya tidak terlalu kaku cukup ada juknis (petunjuk teknis). Dalam hal ini ada lima (5) orang PNS di lapang. Sementara di Puslitbun struktur laboratorium yang baku tidak ada, dan hanya ada di unit laboratorium seperti penanggungjawab dan penerima tamu laboratorium. Struktur organisasi di *Parung Farm* ada Komisaris, Presiden Direktur, Direktur Keuangan, Direktur Produksi dan Direktur Pemasaran, selanjutnya *Human Resources Development (HRD)* yang langsung membawahi pegawai. Dalam masing-masing bagian ada 1 (satu) orang asisten di bawahnya tenaga pelaksana yang ada di kebun.

### 2.2. Keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum

Di Balitro ada *Standard Operating Procedure (SOP)* dan Juknis yang sama pada setiap laboratorium. Hal yang sama ditemui di Puslitbun, SOP berjalan dengan baik dengan adanya ISO 9001 : 2008 untuk diterapkan di lingkungan kerja.

Di *Parung Farm*, SOP ada sesuai dengan ketentuan pekerjaan, dimana seorang manajer produksi turun ke lapangan, mengawasi dan mengontrol pegawainya dari cara menanam sampai pemasaran. Aturan penggunaan untuk wisata pendidikan, atau penelitian harus membuat surat permohonan dari kampus, dilampiri proposal yang memuat, tujuan masuk untuk apa. Pada penanaman komersial, penanaman sayuran, dilakukan dulu pembibitan di ruang semai di media arang sekam, setelah tumbuh dipindahkan ke ruang pembenihan setinggi dua (2) cm setelah itu dimasukkan ke ruang pembesaran selanjutnya di tanam di ruang *green house*. Bentuk penghargaan atau hukuman bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan

Di Balitro *reward* ada dari pusat langsung seperti penghargaan Adi Bhakti Tani berdasarkan masa kerja dan pelanggaran disiplin ada hukumannya sesuai Peraturan Pemerintah 53 Tahun 2010 itu sudah acuan dari pemerintah untuk menjaga kedisiplinan. Di Puslitbun, hukuman tidak ada, karena dengan adanya tunjangan, maka mendorong pekerja lebih disiplin dan penghargaan diberikan kepada tenaga teladan. Sementara di *Parung Farm* bila ada karyawan yang telat, *punishment* yang dilakukan hanya sebatas pemberian surat peringatan saja, tetapi ada juga yang sampai dikeluarkan dengan alasan mengambil sayuran dari pemasok lain tanpa sepengetahuan pimpinan, atau penyalahgunaan wewenang dari atasan. Bentuk *reward* yang diterima berbentuk bonus, dan bila bisa mencapai target pemasaran, misalnya 5% dari target penjualan, *reward* diberikan kepada orang perorang.

### 3. Proses Perekrutan

- 3.1. Apakah perekrutan tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang sudah memiliki mekanisme kerja bakubersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Data di Balitro, proses perekrutan tenaga pelaksana sesuai dengan penerimaan PNS dan untuk tenaga honorer disesuaikan dengan kebutuhan. Di Puslitbun juga sudah memiliki, sesuai dengan uraian tugas kerja yang dibuat dan sesuai dengan peraturan-peraturan di masing masing unit kerja. Di *Parung Farm*, pengangkatan pegawai disesuaikan dengan keahlian yang dibutuhkan, seseorang yang sudah lama di kebun setelah mampu akan naik pangkat ke level Asisten Manager dan nantinya menduduki jabatan Manager. Ada juga yang dilakukan pengangkatan dari luar untuk level Manajer, biasanya dengan menjalani tes langsung berupa tes kerja lapangan selama tiga (3) bulan, yaitu bagaimana mampu menguasai situasi dan kondisi di lapangan, sehingga memenuhi keinginan, agar diterima bila tidak akan diberhentikan atau ditolak bila tidak memenuhi standar

- 3.2. Kriteria yang umum digunakan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm*

Menurut data dari informan, kriteria yang digunakan untuk seorang *manager farm* adalah harus jujur, etos kerja baik dan yang paling penting pergaulan sosialnya bagus. Permasalahan sosial dilapangan cukup banyak, maka akan susah bila tidak bisa bergaul dengan tokoh masyarakat dan

lingkungan. Oleh karena itu, diutamakan pendidikan minimal S1, berpengalaman dibidang yang dikepalai dan mempunyai semangat tinggi. Hal lainnya bisa menjaga mutu dan mengelola SDM/karyawan.

*Parung farm* adalah *farm* komersial, sehingga mutu sayuran sangat dijaga sekaligus bila seseorang mampu meningkatkan produksi, bisa diangkat menjadi manager, serta kebanyakan diambil dari pegawai kebun itu sendiri dan sesuai pengalaman yang dimiliki, maka seseorang dapat menduduki level manager.

- 3.3. Dalam proses recruitment tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan Balitro ?

Ada *system budgeting* pegawai untuk menganalisa kebutuhan pegawai di Balitro, melalui Badan Litbang langsung untuk dilakukan rekrutmen oleh Kementerian Pertanian dan bisa merekrut langsung, untuk pekerja harian. Di Puslitbun, PNS langsung direkrut oleh Kementerian Pertanian dan untuk tenaga harian biasanya dibawa oleh peneliti yang akan meneliti di Puslitbun. Sementara di *Parung Farm* rekrutmen dilakukan langsung berdasarkan kebutuhan, bisa mencari dari luar, ataupun diambil dari tenaga kerja yang ada di *Parung Farm* yang dinilai memiliki pengalaman lebih banyak dan mampu untuk direkrut serta menduduki jabatan lebih tinggi dari jabatan semula.

#### 4. Pengembangan Diri

- 4.1. Apakah ada proses *rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja kondusif dan produktif?

Di Balitro, *rolling* untuk penyegaran dilakukan, terutama untuk kordianator kebun untuk meningkatkan kemampuannya dan agar tidak jenuh dengan pekerjaan yang sama terus menerus. Hal yang sama di Puslitbun, *rolling* dilakukan secara teratur setiap 2-5 tahun sekali, agar tidak bosan dengan posisi yang sama dan untuk pencerahan. Di *Parung Farm*, *rolling* atau mutasi biasanya dilakukan pada bagian-bagian tertentu yang dirasakan perlu, kebanyakan untuk pelatihan atau pendidikan untuk meningkatkan mutu SDM. Pada tingkat bawah tidak pernah ada *rolling*, karena secara teknis sulit untuk dilakukan, karena masing-masing harus melakukan pekerjaan yang menuntut keahlian dan dengan tingkat kesabaran tinggi.

- 4.2. Program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja IPB dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten

Di Balitro, program Diklat sudah diprogramkan dan masing-masing pegawai berkesempatan untuk mengikutinya. Begitu juga di Puslitbun ada pelatihan untuk tenaga ahli secara teratur dan kesempatan melanjutkan pendidikan bagi peneliti di dalam maupun di luar negeri. *Parung Farm* secara periodik melakukan pelatihan bagi tenaga-tenaga pelaksana, maupun tingkat manajer dengan mendatangkan instruktur dari

luar seperti Dinas Pertanian. Pelatihan yang sudah dilaksanakan, meliputi pelatihan Hidroponik, teknologi hidroponik, dan pelatihan tanaman organik, yang dilakukan di sekitar kebun, disamping itu terdapat program kunjungan lapang ke luar negeri, misalnya Singapura dan Malaysia, untuk melihat bagaimana sistem penanamantanaman hidroponik dan tanaman organik.

#### D. Hasil Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dijabarkan hal berikut:

##### 1. Kebijakan

- 1.1. Dalam hal kebijakan untuk pemanfaatan Laboratorium lapang di lingkungan IPB, Dr. Ir. Luki Abdullaha, M.Sc.Agr. (Informan 1) , Dr. Ir. Indrajaya, M.Sc (Informan 2), Prof. Dr. Ir. Bambang Hero Sahardjo, M Agr. (Informan 3) dan Dr. Ir. Anas D. Susila, M.Si (Informan 4) serta informan lainnya sepakat bahwa semua laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB maupun di luar IPB sama-sama mengutamakan pemanfaatan lahannya untuk pendidikan dan penelitian sebagai pelaksanaan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Begitu juga laboratorium lapang yang dimiliki oleh instansi pemerintah lainnya digunakan untuk melakukan berbagai penelitian relevan dengan bidangnya masing-masing. Sementara pemanfaatan lahan dalam bentuk kerjasama dengan pihak kedua, juga diperuntukkan untuk menjalin kerjasama dalam bidang Litbang ilmu pengetahuan.

1.2. Untuk mendukung pemanfaatan laboratorium lapang, pimpinan unit menginginkan adanya penempatan tenaga pelaksana kompeten di bidangnya dengan pengalaman masa kerja tertentu. Hal ini diinginkan oleh hampir semua unit kerja, karena adanya tenaga pelaksana kompeten di bidangnya, maka laboratorium lapang tersebut diharapkan dapat berkembang dan bisa menjalankan fungsinya sebagai tempat untuk melaksanakan fungsi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Selain itu, apabila *Manager Farm*/tenaga pelaksananya kompeten dan mampu melakukan pengembangan laboratorium lapang tersebut, maka laboratorium lapang tersebut dapat juga menghasilkan suatu keuntungan yang bisa menambah dana untuk biaya operasional laboratorium lapang tersebut. Sekarang, pembiayaan untuk laboratorium lapang, khususnya yang ada di lingkungan IPB sangat minim sekali, sehingga pemanfaatannya dirasakan kurang, yaitu hanya untuk memenuhi kebutuhan praktikum dan penelitian, atau tepatnya belum bisa melakukan pengembangan seperti yang diharapkan.

1.3. Persyaratan yang harus dimiliki oleh *Manager Farm* adalah :

- a. Memiliki kemampuan manajerial umum
- b. Mempunyai kemampuan teknis di bidangnya
- c. Menguasai dan memahami konsep laboratorium lapang

- d. Memiliki visi dan misi
  - e. Mampu membuat rencana anggaran dan kegiatan
- 1.4. Besaran gaji yang diperoleh oleh masing-masing tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB beragam, tergantung dari kemampuan laboratorium tersebut menghasilkan dana untuk menambah biaya operasional. Pada umumnya tenaga pelaksana yang ada adalah PNS yang digaji oleh pemerintah berdasarkan pangkat/golongan, tetapi ada juga laboratorium lapang yang sudah memiliki dan menerapkan standar upah sendiri, seperti Hutan Pendidikan Gunung Walat yang memang mampu mengelola hutannya, sehingga mendapatkan penghasilan lebih dari hasil pengelolaannya, seperti yang telah dikemukakan oleh Prof. Dr. Ir. Bambang Hero Sahardjo, M.Agr (Informan 3) dan Ir. Budi Prihanto, MS (Informan 5).
2. Tata Kelola
- 2.1. Karena belum ada keseragaman dari oihak Institusi untuk penyebutan nama-nama bagian pada Laboratorium Lapang di lingkungan IPB sebenarnya struktur organisasi pada laboratorium lapang hampir semuanya memiliki, tetapi memiliki keragaman dalam penyebutan nama jabatan dan uraian tugasnya, serta berbeda karena ketergantungan pada tingkat kebutuhan laboratorium lapang tersebut.

- 2.2. Keberadaan SOP sebagai panduan melaksanakan kegiatan di laboratorium lapang wajib dilaksanakan, agar cara kerja dan tata kelola di laboratorium tersebut dapat berjalan dan dapat dipertanggungjawabkan. Penggunaan fasilitas laboratorium, baik bagi mahasiswa dan dosen maupun peneliti harus menggunakan SOP yang ada, sehingga pencatatan penggunaan fasilitas tersebut dapat tercatat dalam buku pencatatan, apabila suatu saat diperlukan, maka dapat dilihat kembali data yang dimiliki.
- 2.3. Bentuk *reward* dan *punishment* yang dilakukan oleh laboratorium lapang di lingkungan maupun di luar IPB dilaksanakan dan dijalankan sesuai aturan berlaku. *Reward* diberikan dalam bentuk Diklat yang diperoleh oleh tenaga teknis. *Reward* tersebut diberikan oleh unit dalam bentuk uang berupa insentif, dengan catatan unit tersebut memang memenuhi target pemasaran, atau produksi berlebih. Sementara di unit lain yang tidak bisa menghasilkan, hanya memberikan *reward* berupa pelatihan-pelatihan. Sedangkan *punishment* dilakukan pada saat seseorang memang melakukan kesalahan yang fatal seperti ketidakjujuran dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Proses Rekrutmen
- 3.1. Seperti di kemukakan oleh semua informan bahwa untuk proses perekrutan atau pengangkatan tenaga teknis di lingkungan IPB sudah beberapa tahun tidak ada, sehingga tenaga yang ada

sekarang dirasakan sangat kurang untuk mengelola luasan lahan laboratorium lapang yang ada. Tenaga-tenaga teknisi, atau tenaga lapang yang pensiun dan meninggal sudah beberapa tahun tidak ada penggantinya. Hal tersebut menyebabkan pengelolaan laboratorium lapang di lingkungan IPB menjadi rendah, sehingga untuk melayani praktikum dan penelitian mahasiswa saja. Kekurangan teknisi, apalagi untuk mengelola pengembangan laboratorium lapang tersebut. Sementara mekanisme baku yang dibuat oleh SDM belum sesuai dengan keinginan unit kerja. Unit kerja menginginkan ada kriteria khusus yang diujikan pada saat penerimaan teknisi yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja yang membutuhkan tenaga tersebut.

3.2. Kriteria yang digunakan dalam menentukan seseorang layak menjadi *manager farm* adalah memiliki pendidikan minimal Sarjana, memiliki kemampuan manajerial umum, seperti kemampuan mengelola orang, kemampuan untuk mengelola *farm* dan memiliki pengetahuan teknis tentang laboratorium yang akan dikelolanya.

3.3. Semua informan yang ada sepakat bahwa dalam proses perekrutan tenaga pelaksana laboratorium di lingkungan IPB tidak dilakukan jasa pencari kerja, karena yang diinginkan spesifik sekali menurut keunikan laboratorium masing-masing. Selayaknya perekrutan tersebut dilaksanakan oleh unit kerja masing-masing, bagian SDM hanya memfasilitasi proses rekrutment tersebut dan tentunya

percuma saja dilakukan rekrutmen oleh jasa pencari kerja apabila kemudian tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan unit kerja.

#### 4. Pengembangan Diri

4.1. Proses sirkulasi/*rolling*/perpindahan tenaga pelaksana di laboratorium lapang sangat jarang dilakukan akibat terkendala oleh keahlian dan keunikan masing-masing laboratorium lapang tersebut. Walaupun ada perpindahan hanya pada bagian tertentu saja yang tidak memiliki keahlian khusus, seperti bagian administrasi dan bagian umum.

4.2. Program Diklat lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang di lingkungan IPB dilaksanakan sesuai dengan program dari SDM. Ada juga unit yang mengikutsertakan tenaga laboratoriumnya dalam kegiatan penelitian staf pengajar, dengan harapan dapat memberikan pembelajaran bagi tenaga pelaksana/teknisi tersebut. Tetapi pelatihan-pelatihan di luar unit kerja juga dapat diperoleh oleh tenaga pelaksana menurut kebutuhan unit kerja.

Dalam menjawab permasalahan dalam Kajian Model Rekrutmen *Manager Farm* di lingkungan IPB harus dimengerti kebutuhan tenaga kerja pada unit kerja, Sistem rekrutmen yang dilaksanakan di SDM IPB dan Kinerja dari tenaga-tenaga teknisi yang telah ada apakah dinilai cukup bagus, sehingga seseorang dapat dipromosikan sebagai *Manager Farm*.

## E. Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1 – 4.7

Tabel 4.1. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Fakultas Peternakan IPB

| No | Aspek       | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan   |
|----|-------------|--|---|--|
| 1  | Kebijakan   | Pemanfaatan Lab lapang                                   | Pemanfaatan lab lapang di Fakultas Peternakan digunakan untuk menunjang Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan PKM | Tidak ada manager yang dapat mengelola lab. lapang tersebut<br><br>Kurangnya dana operasional untuk lab lapang             |
|    |             | Penempatan tenaga pelaksana yang kompeten                |   | Belum memiliki tenaga pengelola, atau <i>manager farm</i> yang kompeten, karena berawal dari teknisi yang ada dari dahulu. |
|    |             | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Menguasai kondisi lapangan secara menyeluruh<br><br>Pendidikan minimal Sarjana  |  |
|    |             | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena tenaga yang ada PNS   |  |
| 2  | Tata Kelola | Bentuk struktur organisasi                               | Sudah memiliki struktur organisasi sendiri  |  |
|    |             | Keberadaan SOP   | Sudah memiliki SOP  | SOP tidak dilaksanakan dengan benar  |
|    |             | <i>Reward dan Punishment</i>                             |   | <i>Reward dan punishment</i> belum berjalan  |

Lanjutan Tabel 4.1

| No | Aspek             | Sub Aspek   | Kelebihan   | Kekurangan  |
|----|-------------------|---|---|---|
| 3  | Proses Rekrutmen  | Proses rekrutmen sudah memiliki mekanisme kondisional |   | Belum memiliki mekanisme dalam proses perekrutan                    |
|    |                   | Kriteria <i>manager farm</i>                          | Harus mengetahui visi misi<br>Mempunyai program pengembangan lab. Kedepan |   |
|    |                   | Jasa <i>job hunter</i> /pencari kerja                 | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan                                       |   |
| 4  | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/ <i>rolling</i>                         |   | Tidak ada sistem <i>rolling</i> terkait dengan spesifikasi keahlian |
|    |                   | Diklat  | Diklat dilaksanakan hanya berdasarkan program dari SDM IPB                |   |

UNIVERSITAS TERBUKA

Dari Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa di Fakultas Peternakan IPB pemanfaatan laboratorium lapang digunakan untuk sarana penunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan PKM, tetapi sayangnya tidak ada satu orang *manager farm* yang mampu mengelola laboratorium lapang yang ada dan selain itu kurangnya biaya operasional untuk menunjang kelangsungan kegiatan di laboratorium lapang tersebut. Pada laboratorium lapang di Fakultas Peternakan IPB belum ada tenaga pelaksana yang kompeten, karena semua pada awalnya adalah teknisi lapang yang direkrut sejak awal adalah PNS. Persyaratan yang diinginkan dari seorang manager lapang harus menguasai kondisi lapangan secara menyeluruh, dengan pendidikan minimal S1. Sistem penggajian masih menggunakan sisten PNS, karena tenaga yang ada PNS.

Struktur organisasi di UP3J sudah ada tetapi kurang berjalan dengan baik. Begitu pula dengan reward dan punishment juga belum berjalan. UP3J belum memiliki mekanisme proses perekrutan yang diinginkan. *Manager farm* yang diinginkan diharapkan mengetahui visi dan misi Fakultas serta mampu mengembangkan laboratorium lapang yang ada sekarang ke arah yang lebih baik. Dalam perekrutan *manager farm*, jasa pencari kerja tidak dibutuhkan, karena belum tentu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh unit kerja. Dalam rangka penyegaran di Fakultas Peternakan IPB belum dilakukan *rolling* atau mutasi, karena masih terkendala dengan regenerasi tenaga pelaksana. Walaupun pendidikan dan latihan sudah sering mengikutsertakan tenaga laboran, baik yang diadakan oleh IPB maupun unit kerja lain.

Tabel 4.2. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapangan Fakultas Perikanan dan Kelautan IPB

| No. | Aspek     | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan   |
|-----|-----------|--|---|--|
| 1.  | Kebijakan | Pemanfaatan Lab lapang                                   | <p>Pemanfaatan lab lapang di FPIK digunakan untuk menunjang Tri Dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat</p> <p>Terdapat kerjasama dengan Perusahaan Budi Daya Sidat</p>   | <p>Tidak ada manager yang dapat mengelola lab. lapang tersebut</p> <p>Kurangnya dana oprasional untuk lab lapang.</p>    |
|     |           | Penempatan tenaga pelaksana yang kompeten                |   | Belum memiliki tenaga pengelola atau <i>manager farm</i> yang kompeten karena berawal dari teknisi yang ada dari dahulu. |
|     |           | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | <p>Harus memiliki kompetensi teknis tentang <i>farm</i> yang dikelola</p> <p>Memiliki kemampuan manajerial umum dan khusus</p> <p>Mampu mengelola staf</p> <p>Mampu mengelola fasilitas yang ada</p> <p>Mampu berhubungan dengan orang luar</p> <p>Pendidikan diusahakan S3</p> |  |
|     |           | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS karena tenaga yang ada adalah PNS   |  |

Lanjutan Tabel 4.2

| No. | Aspek             | Sub Aspek  | Kelebihan  | Kekurangan   |
|-----|-------------------|--|--|--|
| 2   | Tata Kelola       | Bentuk struktur organisasi                           |  | Belum memiliki struktur organisasi sendiri dan masih di bawah lab        |
|     |                   | Keberadaan SOP                                       | Sudah memiliki SOP   | SOP kadang tidak efektif karena kurang tersediannya sarana dan prasarana |
|     |                   | <i>Reward dan punishment</i>                         |  | <i>Reward dan punishment</i> belum berjalan                              |
| 3   | Proses Rekrutment | Proses rekrutmen sudah memiliki mekanismekondisional |  | Belum memiliki mekanisme dalam proses pengrekrutan                       |
|     |                   | Kriteriamanager farm                                 | Kemampuan untuk mengelola laboratorium lapang                                      |  |
|     |                   | Jasa job hunter pencari kerja                        | Minimal S3<br>Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan                                  |  |
| 4   | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/rolling                                |  | Tidak ada sistem <i>rolling</i> terkait dengan spesifikasi keahlian      |
|     |                   | Diklat   | Diklat dilaksanakan melalui pendampingan dosen yang sedang melaksanakan penelitian | Diklat dilaksanakan hanya didasarkan program dari SDM IPB                |

Dari Tabel 4.2, pemanfaatan laboratorium lapang di FPIK IPB juga digunakan untuk menunjang Tri Dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan PKM, di stasiun lapang FPIK terdapat kerjasama dengan perusahaan budidaya ikan sidat. Tetapi tidak ada manager lapang yang dapat mengelola laboratorium lapang tersebut sesuai dengan keinginan, karena kurangnya dana operasional untuk menunjang kegiatan stasiun lapang tersebut. Belum memiliki tenaga laboran kompeten, karena semua berawal dari teknisi yang terdahulu. Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *manager farm* harus memiliki kompetensi teknis tentang *farm* yang dikelolanya, mampu mengelola staf, mampu mengelola fasilitas yang ada, memiliki kemampuan manajerial umum dan manajerial teknis, mampu berhubungan dengan orang luar dengan pendidikan S3.

Stasiun Lapang FPIK belum memiliki struktur organisasi sendiri, tetapi masih berada di bawah laboratorium. Sudah memiliki SOP, tetapi pelaksanaannya tidak efektif, karena kurang tersedia sarana dan prasarana yang dibutuhkan. *Reward* dan *punishment* tidak berjalan, serta belum memiliki mekanisme dalam proses perekrutan tenaga pengelola. Kriteria yang diharapkan adalah memiliki kemampuan untuk mengelola laboratorium lapang dengan pendidikan S3. Dalam proses rekrutmen jasa pencari kerja tidak dibutuhkan, karena belum tentu sesuai dengan apa yang diinginkan. Sistem *rolling*, atau perpindahan tidak dilaksanakan, karena terkait dengan spesifikasi keahlian. Sementara diklat dilaksanakan dengan mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh IPB.

Tabel 4.3 Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Fakultas Kehutanan IPB

| No | Aspek     | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan  |
|----|-----------|--|---|---|
| 1. | Kebijakan | Pemanfaatan Lab Lapang                                   | Pemanfaatan lab lapang di Fahutan digunakan untuk menunjang TriDharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan PKM   | Masih sering terjadi pencurian pohon, karena lemahnya pengawasan<br>Kurang nya biaya pemeliharaan |
|    |           | Penempatan tenaga pelaksana kompeten                     | Terdapat kerjasama dengan beberapa unit kerja dalam maupun luar negeri<br>Memiliki tenaga-tenaga kompeten dibidangnya yang direkrut sendiri                                 | Pernah terdapat tenaga pengelola yang tidak jujur   |
|    |           | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Memiliki kemampuan manajerial<br>Mampu mengelola lokasi dan sumberdaya yang ada.<br>Memiliki kemampuan spesifik seperti mengenal jenis-jenis pohon<br>Dapat mengelola hutan |   |
|    |           | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS karena tenaga yang ada PNS.<br>Tetapi sudah memiliki sistem penggajian sendiri untuk tenaga yang direkrut oleh HPGW sendiri         |   |

Lanjutan Tabel 4.3

| No | Aspek             | Sub Aspek  | Kelebihan  | Kekurangan  |
|----|-------------------|--|--|---|
| 2  | Tata Kelola       | Bentuk struktur organisasi                                 | Memiliki struktur organisasi sendiri   |   |
|    |                   | Keberadaan SOP   | Sudah memiliki SOP   |   |
|    |                   | <i>Reward dan punishment</i>                               | <i>Reward dan punishment</i> berjalan  |   |
| 3  | Proses rekrutmen  | Proses rekrutmen sudah memiliki mekanisme yang kondisional | Memiliki mekanisme sendiri   |   |
|    |                   | Kriteriamanager farm                                       | Mampu berkomunikasi  |   |
|    |                   |  | Mampu mengelola SDM  |   |
|    |                   | Jasa <i>job hunter</i> /pencari kerja                      | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan  |   |
| 4  | Pengembangan diri | Sistem mutasi/ <i>rolling</i>                              |  | Tidak ada sistem <i>rolling</i> di Fakultas Kehutanan terkait dengan spesifikasi keahlian |
|    |                   | Diklat   | Diklat dilaksanakan dengan memanggil trainer dari luar dan kerjasama dengan instansi terkait | Diklat dilaksanakan hanya berdasarkan program dari SDM IPB                                |

Pemanfaatan laboratorium lapang di Fakultas Kehutanan IPB, digunakan untuk menunjang kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian dan PKM. Selain itu terdapat kerjasama dengan beberapa unit kerja dalam maupun luar negeri. Di HPGW masih sering terjadi pencurian pohon, karena kurangnya pengawasan dan biaya pemeliharaan. HPGW memiliki tenaga pelaksana yang kompeten di bidangnya, karena merekrut sendiri, walaupun pernah terdapat tenaga pengelola yang tidak jujur.

Persyaratan yang harus dimiliki oleh manajer lapang adalah memiliki kemampuan manajerial umum, memiliki kemampuan spesifikasi seperti mengenal jenis-jenis pohon, mampu mengelola lokasi dan sumberdaya yang ada, serta dapat mengelola hutan. Sistem penggajian sudah memiliki standar gaji sendiri, karena tenaga pengelola direkrut sendiri, tetapi ada juga yang masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena ada satu orang tenaga PNS di HPGW.

HPGW sudah memiliki struktur organisasi sendiri, SOP sudah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, *reward* dan *punishment* sudah dilaksanakan. Dalam proses rekrutmen sudah memiliki mekanisme sendiri, dengan ketentuan punya skill dan minimal Sarjana, mampu berkomunikasi, mampu mengelola hutan, memiliki rasa tanggungjawab tinggi terhadap pekerjaan, sehingga jasa pencari kerja tidak dibutuhkan. Tidak ada sistem *rolling* yang dilaksanakan, sementara pendidikan dan latihan dilaksanakan di HPGW dengan memanggil *trainer* dari beberapa instansi terkait dan IPB.

Tabel 4.4. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Balitro

| No | Aspek       | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan |
|----|-------------|--|---|------------|
| 1  | Kebijakan   | Pemanfaatan Lab lapang                                   | Pemanfaatan lab lapang Balitro untuk pendidikanan penelitian  |            |
|    |             | Penempatan tenaga pelaksana kompeten                     | Sudah memiliki tenaga ahli di bidang tanaman obat-obatan  |            |
|    |             | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Rata-rata pejabat fungsional memiliki kriteria khusus<br><br>Memiliki bidang ilmu yang sesuai, tekun dan rajin. |            |
|    |             | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS karena tenaga yang ada PNS.   |            |
| 2  | Tata Kelola | Bentuk struktur organisasi                               | Memiliki struktur organisasi yang jelas   |            |
|    |             | Keberadaan SOP   | Sudah memiliki SOP yang dilaksanakan dengan baik  |            |
|    |             | <i>Reward dan punishment</i>                             | <i>Reward dan punishment</i> berjalan   |            |

Lanjutan Tabel 4.4

| No | Aspek             | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan   |
|----|-------------------|--|---|--|
| 3  | Proses Rekrutment | Proses rekrutmen sudah memiliki mekanismekondisional |   | Tidak memiliki mekanisme perekrutan sendiri,tetapi sudah ditetapkan oleh Kementerian Pertanian |
|    |                   | Kriteria <i>manager farm</i>                         | Jujur, etos kerja baik dan minimal pendidikan SI                        |  |
|    |                   | Jasa job hunter/pencari kerja                        | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan, karena pengangkatannya melalui PNS |  |
| 4  | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/ <i>rolling</i>                        | Ada sistem <i>rolling</i> untuk penyesuaian                             |  |
|    |                   | Diklat   | Diklat sudah diprogramkan untuk seluruh pegawai                         |  |

Balitra melakukan pemanfaatan laboratorium lapangnya untuk pendidikan dan penelitian, sudah memiliki tenaga-tenaga ahli di bidang tanaman obat-obatan. Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang manajer lapang adalah rata-rata pejabat fungsional yang memiliki keahlian khusus, memiliki bidang ilmu yang sesuai dan minimal Sarjana.

Dalam sistem penggajian masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena tenaga yang ada semuanya PNS. Memiliki struktur organisasi yang jelas, sehingga SOP dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, *reward* dan *punishment* berjalan dengan baik. Dalam perekrutan tenaga pengelola tidak memiliki mekanisme sendiri, karena sudah ditetapkan oleh Kementerian Pertanian. Tenaga yang diharapkan harus jujur, memiliki etos kerja yang baik, sehingga jasa pencari kerja tidak dibutuhkan. Sistem *rolling* dilaksanakan untuk penyegaran, sedangkan diklat diikuti oleh seluruh pegawai, karena sudah terprogram.

Tabel 4.5. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Puslitbun

| No | Aspek       | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan  |
|----|-------------|--|---|---|
| 1  | Kebijakan   | Pemanfaatan Lab lapang                                   | Pemanfaatan lab lapang Puslitbun untuk pendidikan dan penelitian, serta jasa analisis data        |   |
|    |             | Penempatan tenaga pelaksana kompeten                     | Sudah memiliki tenaga ahli sebagai peneliti dan jasa analisis                                     |   |
|    |             | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Pejabat fungsional memiliki kriteria khusus<br>Memiliki bidang ilmu yang sesuai, tekun dan rajin. |   |
|    |             | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena tenaga yang ada PNS.                              | Sistem penggajian sudah diatur sendiri berdasarkan jabatan dan masa kerja bagi tenaga honorer |
| 2  | Tata Kelola | Bentuk struktur organisasi                               | Memiliki struktur organisasi yang jelas   |   |
|    |             | Keberadaan SOP   | Sudah memiliki SOP yang dilaksanakan dengan baik  |   |
|    |             | <i>Reward dan punishment</i>                             | <i>Reward dan punishment</i> berjalan   |   |

Lanjutan Tabel 4.5

| No | Aspek             | Sub Aspek  | Kelebihan  | Kekurangan  |
|----|-------------------|--|--|---|
| 3  | Proses Rekrutmen  | Proses rekrutment sudah memiliki mekanisme kondisional |  | Tidak memiliki mekanisme perekrutan sendiri, tetapi sudah ditetapkan oleh Kementerian Pertanian |
|    |                   | Kriteria <i>manager farm</i>                           | Jujur, etos kerja baik dan minimal pendidikan SI                       |   |
|    |                   | Jasa <i>job hunter</i> /pencari kerja                  | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan karena pengangkatannya melalui PNS |   |
| 4  | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/ <i>rolling</i>                          | Ada sistem <i>rolling</i> untuk penyegaran                             |   |
|    |                   | Diklat   | Diklat sudah diprogramkan untuk seluruh pegawai                        |   |

Berdasarkan Tabel 4.5, Puslitbun memanfaatkan laboratorium lapangnya untuk pendidikan dan penelitian, serta jasa analisis data. Sudah memiliki tenaga ahli sebagai peneliti dan jasa analisis sebagai tenaga pelaksana kompeten. Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang manager lapangan di Puslitbun adalah Pejabat fungsional yang memiliki kriteria khusus serta memiliki bidang ilmu yang sesuai, tekun dan rajin. Sistem penggajian yang dilaksanakan masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena tenaga yang ada PNS, yang diatur sendiri berdasarkan jabatan dan masa kerja.

Puslitbun sudah memiliki struktur organisasi yang jelas dan memiliki SOP yang dilaksanakan dengan baik, *reward* dan *punishment* berjalan. Dalam proses rekrutmen tidak memiliki mekanisme perekrutan sendiri, tetapi sudah ditetapkan oleh Kementerian Pertanian. Kriteria yang diharapkan dari seorang *manager farm*, yaitu bersikap jujur, memiliki etos kerja baik dan minimal pendidikan S1. Dalam proses rekrutmen jasa pencari kerja tidak dibutuhkan, karena pengangkatannya melalui PNS. Dalam rangka pengembangan diri dilaksanakan sistem *rolling* untuk penyegaran, serta dilaksanakan diklat yang sudah diprogramkan untuk seluruh pegawai.

Tabel 4.6. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Parung Farm

| No | Aspek     | Sub Aspek  | Kelebihan   | Kekurangan                                |
|----|-----------|--|---|---|
| 1  | Kebijakan | Pemanfaatan Lab lapang                                   | Pemanfaatan lahan yang ada untuk pendidikan dan penelitian, selain sebagai tempat pembibitan dan pengembangan tanaman sayur hidroponik plot | Tanaman yang dibudidayakan kurang beragam |
|    |           |  | Sebagai sarana agrowisata bagi murid sekolah TK-PT  |   |
|    |           | Penempatan tenaga pelaksana kompeten                     | Sudah memiliki tenaga-tenaga kompeten dibidangnya   |   |
|    |           | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Dapat mengelola kegiatan produksi   |   |
|    |           |  | Dapat menghasilkan mutu baik  |   |
|    |           |  | Dapat mengembangkan kebun hidroponik  |   |
|    |           |  | Mampu menyelesaikan kendala yang ada  |   |
|    |           |  | Mampu mencari ide-ide baru.   |   |
|    |           | Sistem penggajian  | Memiliki sistem penggajian sendiri berdasarkan lama bekerja   |   |

Lanjutan Tabel 4.6

| No | Aspek             | Sub Aspek   | Kelebihan  | Kekurangan |
|----|-------------------|---|--|------------|
| 2  | Tata Kelola       | Bentuk struktur organisasi                            | Memiliki struktur organisasi yang jelas  |            |
|    |                   | Keberadaan SOP  | Sudah memiliki SOP dan dilaksanakan dengan baik  |            |
|    |                   | <i>Reward dan punishment</i>                          | <i>Reward dan punishment</i> berjalan  |            |
| 3  | Proses Rekrutment | Proses rekrutment sudah memiliki mekanismekondisional | Sudah memiliki mekanisme rekrutmen sendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan                               |            |
|    |                   | Kriteria manager <i>farm</i>                          | Bisa menjaga mutu dan mengelola SDM  |            |
|    |                   |   | Mampu meningkatkan produktifitas   |            |
|    |                   | Jasa <i>job hunter</i> /pencari kerja                 | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan, karena rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan                      |            |
| 4  | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/ <i>rolling</i>                         | Ada sistem <i>rolling</i> untuk penyegaran dan pembinaan, Pembelajaran teknik-teknik baru dalam hidroponik |            |
|    |                   | Diklat  | Dilakukan diklat didalam maupun luar negeri  |            |

Pemanfaatan laboratorium lapang di Parung *Farm* digunakan untuk pendidikan dan penelitian selain sebagai tempat pembibitan dan pengembangan tanaman sayur hidroponik, juga sebagai sarana agrowisata bagi murid sekolah Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi, tetapi sayang tanaman yang dibudidayakan kurang beragam. Parung farm sudah memiliki tenaga-tenaga kompeten dibidangnya. Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang manager lapangan yaitu dapat mengelola kegiatan produksi, menghasilkan mutu yang baik, mengembangkan kebun hidroponik, mampu menyelesaikan kendala yang adadan mampu mencari ide-ide baru. Dalam sistem penggajian memiliki sistem penggajian sendiri berdasarkan lama bekerja

Parung *farm* memiliki struktur organisasi yang jelas, dan memiliki SOP yang dilaksanakan dengan baik, sehingga *reward* dan *punishment* berjalan. Dalam proses rekrutmen sudah memiliki mekanisme rekrutmen sendiri yang disesuaikan dengan kebutuhan. Kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manager farm yaitu bisamenjaga mutu dan mengelola SDM, mampu meningkatkan produktifitas, sehingga jasa pencari kerja tidak dibutuhkan karena rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan. Dalam rangka pengembangan diri dilakukan sistem *rolling* untuk penyegaran dan pembinaan serta pembelajaran teknik-teknik baru dalam hidroponik dan dilakukan diklat didalam maupun luar negeri.

Tabel 4.7. Implikasi Hasil Penelitian Laboratorium Lapang Univ. Farm

| No | Aspek     | Sub Aspek  | Kelebihan   | kekurangan  |
|----|-----------|--|---|---|
| 1  | Kebijakan | Pemanfaatan Lab lapang                                   | Pemanfaatan lab lapang di <i>university farm</i> digunakan untuk menunjang tridarma perguruan tinggi, yaitu penelitian, pendidikan dan PKM<br><br>Sebagai sarana pendampingan bagi petani kecil | Tidak ada manager yang dapat mengelola lab lapang tersebut<br><br>Kurangnya biaya operasional untuk pemeliharaan kebun-kebun<br><br>Lokasi yang berjauhan menyulitkan koordinasi dan pengawasan |
|    |           | Penempatan tenaga pelaksana yang kompeten                |   | Belum memiliki tenaga-tenaga kompeten sesuai keinginan  |
|    |           | Persyaratan yang harus dimiliki oleh manager lab. Lapang | Menguasai kondisi lapang secara menyeluruh<br><br>Tahu dan paham visi misi<br><br>Mampu membuat perencanaan dan anggaran kebun  |   |
|    |           | Sistem penggajian  | Masih menggunakan sistem penggajian PNS, karena tenaga yang ada PNS.<br><br>Ada penambahan insentif dari hasil pengelolaan UF   |   |

Lanjutan Tabel 4.7

| No | Aspek             | Sub Aspek   | Kelebihan   | kekurangan  |
|----|-------------------|---|---|---|
| 2  | Tata Kelola       | Bentuk struktur organisasi                                  | Memiliki struktur organisasi yang jelas   |   |
|    |                   | Keberadaan SOP  | Sudah memiliki SOP  | SOP yang ada tidak dilaksanakan terkait kemampuan SDM yang kurang   |
|    |                   | <i>Reward dan punishment</i>                                |   | <i>Reward dan punishment</i> belum berjalan   |
| 3  | Proses Rekrutment | Proses rekrutment sudah memiliki mekanisme yang kondisional |   | Belum memiliki mekanisme perekrutan   |
|    |                   | Kriteria manager farm                                       | Mampu menjaga program-program yang terdapat di UF   |   |
|    |                   |   | Mampu mengembangkan pemanfaatan lahan   |   |
|    |                   | Jasa <i>job hunter</i> pencari kerja                        | Jasa pencari kerja tidak dibutuhkan   |   |
| 4  | Pengembangan Diri | Sistem mutasi/rolling                                       |   | Tidak ada sistem rolling di UF terkait lokasi kebun yang berjauhan, sementara tenaga lapang tinggal bersama keluarganya |
|    |                   | Diklat  | UF justru menyelenggarakan diklat bagi petani-petani atau organisasi masyarakat yang berkaitan dengan pertanian | Diklat dilaksanakan hanya berdasarkan program dari SDM IPB  |

Pemanfaatan Laboratorium lapang di *University Farm* (UF) digunakan untuk menunjang Tri Dharma perguruan tinggi yaitu penelitian, pendidikan dan pengabdian pada masyarakat, dan sebagai sarana pendampingan bagi petani kecil. Kekurangannya tidak ada manager yang dapat mengelola laboratorium lapang tersebut karena kurangnya biaya operasional untuk pemeliharaan kebun-kebun lokasi yang berjauhan menyulitkan koordinasi dan pengawasan. Dalam rangka penempatan tenaga pelaksana yang kompeten, belum memiliki tenaga-tenaga kompeten sesuai keinginan. Sementara persyaratan yang harus dimiliki oleh manager laboratorium lapang yaitu menguasai kondisi lapang secara menyeluruh, tahu dan paham visi dan misi, mampu membuat perencanaan dan anggaran kebun. Sistem penggajian masih menggunakan sistem penggajian PNS karena tenaga yang ada adalah PNS tetapi ada penambahan insentif dari hasil pengelolaan UF.

UF sudah memiliki struktur organisasi yang jelas, sehingga sudah memiliki SOP namun SOP yang ada tidak dilaksanakan terkait kemampuan SDM yang kurang, menyebabkan *reward* dan *punishment* belum berjalan. Proses rekrutment belum memiliki mekanisme perekrutan sendiri, sementara kriteria manager farm yang diharapkan yaitu mampu menjaga program-program yang terdapat di UF dan mampu mengembangkan pemanfaatan lahan sehingga jasa pencari kerja tidak dibutuhkan. Tidak ada sistem *rolling* di UF terkait lokasi kebun yang berjauhan sementara tenaga lapang tinggal bersama keluarganya. Untuk diklat UF justru menyelenggarakan diklat bagi petani-petani atau organisasi masyarakat yang berkaitan dengan pertanian termasuk juga diklat berdasarkan program dari SDM IPB

Dari hasil pengamatan dan observasi yang telah dilakukan maka dapat diperoleh hasil bahwa model rekrutmen untuk *manager farm* di laboratorium lapang di lingkungan Institut Pertanian Bogor memang belum ada di IPB. Oleh karena itu peneliti menyarankan untuk segera dilakukan suatu penyusunan instrumen untuk proses rekrutmen khusus *manager farm* untuk mengelola dan mengembangkan laboratorium lapang yang ada di lingkungan Institut Pertanian Bogor, karena kebutuhan tenaga *manager farm* sangat dibutuhkan mengingat tenaga yang pensiun dan meninggal dunia belum ada penggantinya, sementara volume pekerjaan semakin banyak dan beragam.

Dari hasil temuan dan pembahasan di atas, hendaknya Direktorat Sumber Daya Manusia IPB segera melakukan *rekrutmen manager farm* untuk dapat memenuhi kebutuhan laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB. Instrumen atau model yang dibuat hendaknya selain menerapkan pengetahuan tentang kemampuan manajerial umum, juga dibuat instrumen untuk bisa mengakomodir kebutuhan tenaga *manager farm* di laboratorium lapang di lingkungan IPB yang sangat beragam spesifikasinya. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat untuk tes dalam rangka seleksi dibuat dengan mengakomodir hal tersebut di atas, setelah itu baru dibuat tes berikutnya untuk mengetahui tingkat pengetahuan yang lebih spesifik lagi sesuai dengan ruang lingkup yang diinginkan oleh unit kerja. Hal tersebut dapat melibatkan pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang, sehingga tenaga yang diperoleh sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan unit kerja.

Mengenai metode yang digunakan, bisa menggunakan metode rekrutmen internal maupun metode rekrutmen eksternal, disesuaikan dengan kebutuhan tenaga yang dibutuhkan oleh unit kerja dan pengembangan laboratorium lapang ke depan. Apabila tenaga yang dibutuhkan sedikit bisa menggunakan metode rekrutmen internal, tetapi apabila dalam lingkungan unit kerja kurang memenuhi persyaratan yang diinginkan dapat menggunakan metode rekrutmen internal, sehingga jumlah pelamar akan lebih banyak untuk mengikuti seleksi yang dilakukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Dari “Kajian Model Rekrutmen Manager Farm di Lingkungan IPB, dapat disimpulkan hal-hal berikut :

1. Kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang di lingkungan IPB masih beragam yaitu sesuai dengan kondisi laboratorium lapangnya masing-masing. Pemanfaatan laboratorium lapang pada saat ini hanya digunakan untuk penunjang pendidikan, praktikum dan penelitian bagi mahasiswa dan staf pengajar yang sedang melaksanakan penelitian dimana tenaga kerja yang ada sekarang merupakan tenaga teknis lapang yang dianggap sudah kompeten di bidangnya. Oleh karena itu, persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *manager farm* adalah kemampuan manajerial umum dan teknis sesuai bidangnya masing-masing.
2. Tata Kelola yang ada di laboratorium lapang di lingkungan IPB masih beragam, seperti struktur organisasi pada beberapa laboratorium dalam penyebutan jabatan masih tidak sama, begitu pula SOP yang digunakan di setiap laboratorium lapang masih beragam. Penerapan *reward* dan *punishment* belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai kondisi laboratorium lapang yang berbeda.
3. Proses rekrutmen *manager farm* di laboratorium lapang di lingkungan IPB belum pernah ada, maka tenaga pelaksana/teknisi yang ada hampir seluruhnya PNS dan apabila telah pensiun atau meninggal dunia, maka

tidak ada penggantinya, sehingga volume pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh tenaga laboratorium lapang menjadi bertambah, sehingga kurang maksimal dalam pengelolaannya. Proses rekrutmen tenaga pelaksana, atau *manager farm* masing-masing Fakultas atau Unit kerja telah memiliki persyaratan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja, sehingga tidak membutuhkan jasa pencari kerja. Namun demikian untuk mengembangkan kemampuan, tenaga pelaksana/teknisi yang ada di unit-unit kerja di lingkungan IPB telah mengikuti beberapa Diklat yang dilaksanakan oleh bagian SDM IPB, dan ada juga beberapa Fakultas, atau unit kerja yang sengaja mengundang *trainer* dari luar untuk memberikan pelatihan pada para teknisi.

## B. SARAN

1. Pimpinan Unit kerja hendaknya dapat membuat suatu model instrumen dalam proses perekrutan *Manager Farm* di lingkungan IPB dengan merujuk pada kebijakan yang seragam untuk pemanfaatan laboratorium lapang di lingkungan IPB, terutama dalam penempatan tenaga kerja kompeten di level *Manager Farm*, dengan syarat yang diinginkan dan standar tarif gaji sama pada level *Manager Farm*.
2. Struktur organisasi yang ada pada laboratorium lapang mungkin penyebutan jabatannya disamakan, sehingga tidak menimbulkan pengertian bahwa laboratorium lapang yang ada di lingkungan IPB dalam pengelolaannya dilakukan oleh masing-masing unit kerja (bukan oleh

IPB), begitu pula dengan SOP pemanfaatan laboratorium lapang untuk praktikum dan penelitian mahasiswa, maupun staf pengajar.

3. Proses rekrutmen hendaknya segera dilakukan oleh IPB, mengingat SDM yang ada sekarang sangat kurang pada unit-unit laboratorium lapang, karena PNS banyak yang sudah pensiun dan meninggal dunia, sementara volume pekerjaan bertambah. Dalam proses rekrutmen hendaknya Direktorat SDM IPB menggandeng pimpinan unit kerja untuk melakukan seleksi. Untuk menentukan seseorang itu layak ditempatkan di laboratorium lapang unit tertentu.
4. Diklat bagi tenaga kependidikan dilakukan secara periodik, karena selama ini Diklat bagi tenaga kependidikan dilakukan sekali untuk bagian tertentu dan sementara tenaga kependidikan yang ada di lingkungan IPB sangat banyak, tetapi dengan mutu sedikit, maka perlu dilakukan *rolling*, atau perpindahan pegawai dalam rangka penyegaran, dan dalam rangka memperoleh kemampuan yang sama dengan tenaga yang sudah ada.
5. Instrumen atau model yang dibuat hendaknya selain menerapkan pengetahuan tentang kemampuan manajerial umum, juga dibuat instrumen untuk bisa mengakomodir kebutuhan tenaga *manager farm* di laboratorium lapang di lingkungan Institut Pertanian Bogor yang sangat beragam spesifikasinya. Pertanyaan-pertanyaan yang dibuat untuk tes dalam rangka seleksi dibuat dengan mengakomodir hal tersebut di atas, setelah itu baru dibuat tes berikutnya untuk mengetahui tingkat pengetahuan yang lebih spesifik lagi sesuai dengan ruang lingkup yang

diinginkan oleh unit kerja. Hal tersebut dapat melibatkan pimpinan unit kerja yang memiliki laboratorium lapang, sehingga tenaga yang diperoleh sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan unit kerja.

6. Mengenai metode yang digunakan, bisa menggunakan metode rekrutmen internal maupun metode rekrutmen eksternal, disesuaikan dengan kebutuhan tenaga yang dibutuhkan oleh unit kerja dan pengembangan laboratorium lapang ke depan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, H. St. (2005). Kajian Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan Di PT. Semen Bosowa Maros. *Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor*: Bogor.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Erawati, D. (2009). Hubungan Proses Rekrutmen dan Seleksi dengan Kinerja Pengajar Freelance pada Lembaga Bimbingan Belajar Bintang Pelajar Cabang Bogor. *Skripsi, Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Manajemen Institut Pertanian Bogor*: Bogor
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*: Bandung:Alfabeta
- Handoko, T.H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Heneman, Herbert G, III& Judhe, Timothy A. (2009). *Staffing Organizations*. Sixth edition. Singapore: Mc Graw-Hill International Edition.
- Iswanto,Y (2005). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Institut Pertanian Bogor. (2012). *Panduan Program Sarjana*, Bogor: IPB Press,
- Kementerian Pendidikan Nasional.(2010). *Pedoman Laboran Berprestasi*, Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Direktorat Akademik, Kementerian Pendidikan Nasional.
- KementerianPertanian. (2013). *Pedoman Teknis Sekolah Lapangan (SL-PTT) Padidan Jagung*, Jakarta: Direktorat Jendral Tanaman Pangan, Kementerian Pertanian.
- Majelis Wali Amanat IPB. (2010). *Rencana Kerja dan Anggaran IPB Tahun 2011*. Bogor: Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor.
- Mangkuprawira, S.(2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Edisi ke-2. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mansoer, F. Widjaya (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mardianto, A. (2012), *Recruitment Analysis*. Jakarta: Pinasthika

- Maya, N. (1999). *Kajian Sistem Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Pemerintah DKI Jakarta. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor*: Bogor.
- Mondy, R. Wayne.(2008).*Manajemen Sumberdaya Manusia*.Jakarta: Erlangga.
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan Sumberdaya Manusia yang Handal dengan Training, Coaching & Motivation*, Jakarta: Laskar Aksara.
- Nuryanta, Nanang. (2008). *Jurnal Pendidikan Islam.Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek Rekrutmen dan Seleksi)*,  
<http://journal.uii.ac.id/index.php/JPI/article/view/188/177> diakses tanggal 31 Juli 2013.
- Nugrahani, F. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Teori dan Aplikasi*, Cetakan Ke-1. Surakarta: UNS Press.
- Noorman, R. (2000). *Pengembangan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Pegawai Baru Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor*:Bogor.
- Ratmawati, D. dan Herachmawati, N. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Redyanti, P. (2009). *Analisis Model Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan PT. Unitex Tbk. Skripsi Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor*: Bogor.
- Robbin, P Stephen. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentia Hall Organization.
- Santoso, U. (2010). *Laboratorium Lapangan Jurusan Peternakan, Fakultas Pertanian, Universitas Bengkulu (Revisi)*. Jurnal Urip Santoso Jurusan Peternakan, Fakultas Pertanian, Universitas Bengkulu. Diambil 12 Juni 2013, dari situs <http://uripsantoso.wordpress.com/2010/06/21/laboratorium-lapangan-jurusan-peternakan-fakuktas-pertanian-universitas-bengkulu-revisi/>
- Savitri Ermitha. (2011). *Rekrutmen dan Seleksi*. Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Hasanuddin. Makasar. <http://mithamica.blogspot.com/2011/11/msdm-rekrutmen-dan-seleksi.html>
- Schuler, Randall S dan Jackson, Susan E. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia Menghadapi Abad ke – 21 Jilid 1. Edisi ke enam*. Jakarta : Erlangga.

- Siagian, S. P, (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Stone, Raymond J. (2009). *Managing Human Resources: an Asian Perspective* : 1<sup>st</sup> edition. Singapore: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Stuiver, M., Van Der Ploeg J.D & Leeuwis, C (2003). *The VEL and VANIA environmentalco-operatives as field laboratories*. Wigeningen University: Science Direct: 27-39.
- Sugiyono (2009), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D.(2012). *Teori, Kuesioner dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Susilo, F. (2012). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Produktivitas Karyawan Marketing PT. AIA Financial Cabang Bogor. *Skripsi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor*: Bogor.
- Simamora, B. (2004). *Riset Pemasaran, Falsafah, Teori dan Aplikasi*. Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syafri, Yandika Ay Yusri. (2012). Rekrutmen dan seleksi (MSDM). Diakses tanggal 1 Agustus 2013. <http://syafriyandika.blogspot.com/2012/11/rekrutmen-dan-seleksi-msdm.html>
- University Farm. (2010). *Laporan Tahunan 2011*. Bogor: University Farm Institut Pertanian Bogor.

## Lampiran 1. Daftar Pertanyaan

## Kata Pengantar

Sebelumnya kami ucapkan terimakasih dan penghargaan kepada Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang kami susun ini. Daftar pertanyaan ini bertujuan untuk memperoleh masukan, atau data dan informasi dari Bapak/Ibu berkaitan dengan penelitian ilmiah kami dalam rangka penyusunan tesis berjudul “Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager Farm di lingkungan IPB Bogor”, pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Kami menjamin kerahasiaan atas semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam daftar pertanyaan ini, maka kami mengharapkan jawaban atau pendapat Bapak/Ibu atas pertanyaan yang kami ajukan dengan seobyektif mungkin sesuai dengan kenyataan yang ada di Unit kerja.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Bogor, Mei 2013

Fifi Luthfiah  
Mahasiswi Program  
Magister UT Bogor

## 2. Data Pimpinan Unit Kerja

### Identitas Pribadi

Instansi : .....

Nama : .....

Umur : .....

Jabatan/Eselon : .....

Lama bekerja di unit ini : .....

Pendidikan terakhir : .....

Alamat : .....

UNIVERSITAS TERBUKA

### 3. Daftar Pertanyaan

#### A. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB, bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan, maupun umum (terutama dalam hal kerjasama)?
2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?
4. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?
5. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

#### B. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB, agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?
2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan umum ?
3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

### C. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?
2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm*, baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?
3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja), atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

### D. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja kondusif dan produktif ?
2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten?

Lampiran 2 : Jawaban Wawancara

Tanggal 14 Mei 2013

Jawaban wawancara informan 1

Dr. Ir. Luki Abdullah, M.Sc.Agr, Dekan Fakultas Peternakan IPB

### I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan, maupun umum (dalam hal kerjasama) ?

Pada dasarnya laboratorium lapangan yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi Mahasiswa, sebagai tempat pembelajaran, oleh karena itu semaksimal mungkin seluruh fasilitas yang ada kita upayakan untuk tempat pembelajaran mahasiswa, ada beberapa fasilitas yang kita tidak mampu mengelolanya sendiri, kita membuka peluang kerjasama dengan pihak lain untuk tetap berorientasi pada pembelajaran, dan itu sudah memberikan manfaat yang cukup banyak, dari segi *cost* kita bisa mengurangi kemudian dari segi pemanfaatan fasilitas juga bisa terpenuhi. Dengan pihak ketiga seperti yang saya sampaikan tadi, orientasinya adalah tetap pada pemenuhan kebutuhan pembelajaran. Pihak ketiga adalah pihak yang membantu kita, misalnya kalau di peternakan itu adalah kandang maka fasilitas itu bisa kita kerjasamakan dengan pihak lain. Kemudian pihak lain, dia bisa mengisi ternaknya kemudian Mahasiswa kita bisa memanfaatkannya, itu sebagai sumber pembelajaran.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Iya, Ini adalah saya kira masalah di Fakultas atau mungkin di seluruh IPB juga mungkin, karena persoalan utamanya ialah tidak adanya jenjang karir di bidang ini, khusus bagi *manager farm*, atau *manajer* laboratorium lapangan, yang memerlukan skill tertentu, yang saat ini penempatan kita lakukan dalam konteks bukan sebagai jalur karir, tapi hanya menempatkan orang perorang, yang dianggap akan mampu

mengelola fasilitas laboratorium lapangan itu, jadi bukan merupakan jenjang karir kepegawaian.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Ya yang pertama dia harus menguasai konsep, fungsi fasilitas itu didirikan/diadakan itu mutlak, yang ke dua dia harus mampu memiliki kemampuan teknis yang berhubungan langsung dengan fasilitasnya, dengan pemanfaatan fasilitasnya dan juga dengan pengembangan fasilitasnya. Yang ke tiga tentu dia memiliki kemampuan manajemen cukup baik terutama kaitannya dengan pengelolaan Sumber Daya laboratorium itu sendiri, khususnya adalah SDM yang notabene sumber daya di lapangan yang tingkat pendidikannya, pengetahuannya relatif masih berbeda, dibandingkan dengan unit lain, di tingkat pengetahuan, karena kondisinya berbeda terkait manajemen dan administrasi. Apakah harus dosen yg bergelar S3 atau S1 saja atau cukup dengan tenaga kependidikan pak? Ya *Manager farm* atau pengelola fasilitas laboratorium yang untuk itu harusnya dibagi ke dalam dua, yaitu yang pertama, maksud saya manager itu satu orang ya, tapi pengelolaan laboratorium lapang ini harus dua yaitu yang pertama, terkait konsepsi pengembangan laboratorium, bisa saja pemikiran-pemikiran yang diambil oleh dosen atau guru besar sekalipun, apalagi kalau itu ada kaitannya dengan pembimbingan, dan lain-lain. Tapi untuk pengelolaan harian atau *manager farm* itu sendiri, sudah selayaknya ada tenaga khusus yang pendidikannya tidak harus bergelar Doktor, tapi mungkin minimal Sarjana yang memiliki kompetensi yang cukup untuk managerial itu, dan itu merupakan bagian dari sistem kepegawaian di IPB, sebagai suatu universitas itu seharusnya merupakan jenjang karir bukan suatu pos kerja yang orang bisa ditempatkan di tempat tersebut tanpa perencanaan.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji ?

Ya, untuk *manager farm*. Itu Farm pada intinya atau laboratorium lapang harus dikelola, berdasarkan atau tidak menjadi *cost centre* lah, tetapi bahkan bisa jadi *income generator*. Oleh karena itu, seorang *manager farm* bisa memiliki dasar penggajian yang sama dengan sistem kepegawaian di institusi itu, yang kemudian on top bisa ditambah dari hasil kinerja dari pengelolaan yang ada, sehingga bisa jadi seorang *manager farm* memiliki gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai lain, yang strata kepegawaian adalah sama, karena dia memiliki keahlian dan juga memiliki semacam kreatifitas, yah untuk mengembangkannya karena merupakan suatu ruh dalam pengembangan pendidikan. Namun, biasanya jadi *cost centre* kalau tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu seorang manager salah satunya itu, salah satunya apa, syaratnya lagi adalah harus mempunyai kemampuan bisnis yang baik.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB untuk melaksanakan tugas rutin dan umum ?

Pada dasarnya struktur yang diinginkan ialah sebuah struktur yang tidak rijit tapi simpel dan fungsional, jadi kalau ada seorang manajer, maka mungkin dibawahnya adalah seorang administrator, yang kemudian memiliki atau memegang data fasilitas dan lain sebagainya, kemudian langsung dibawah manajer itu sendiri adalah koordinator/kepala divisi yang berhubungan langsung, yang pertama dengan bagian infrastruktur kemudian dilapangan kalau itu berkaitan dengan benda biologis, dengan produksi, kemudian yang ketiga yang berhubungan dengan keamanan dan *biosecurity*, kemudian yang ke empat itu berhubungan dengan apalagi ya, kalau di peternakan mungkin dengan pakan, kemudian produksi pakan kemudian *infrastruktur* dan *biosecurity*. Ya jadi harus membawahi seluruh bagian-bagian itu, tapi sifatnya fungsional.

Ya jadi di dalam kandang nya sendiri adayang namanya petugas harian, dia tidak lagi bertanya apa yang harus dilakukan, tetapi secara

teknis harus sudah secara langsung bisa melakukan pekerjaan harian kandang.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Kelihatannya pada level tertentu harus, misalnya pada level pengelolaan infrastruktur, kemudian SOP tentang pemeliharaan infrastruktur, jadi pemanfaatan, pengelolaan infrastruktur, kemudian lagi SOP pengelolaan bisnis *farm* itu harus ada kesamaan, karena mengapa ? Karena tidak menutup kemungkinan antara satu *farm* di Fakultas tertentu dengan *farm* di Fakultas lainnya melakukan kerjasama. Ini mungkin kedepannya bisa terjadi, karena ada sumber daya yang oleh satu Fakultas tidak diperlukan, tapi di Fakultas lainnya diperlukan. Dan seterusnya tapi dihasilkan oleh Fakultas tersebut. Tapi, ada SOP yang secara teknis tidak bisa disamakan, karena ini berkaitan dengan nature/jenis pekerjaan yang berbeda antara Fakultas satu dengan Fakultas lainnya.

Oleh karena itu, pada intinya IPB seharusnya mengkoordinir satu sistem manual mutu/manual kerja yang sama pada level tertentu dan pada level lainnya diserahkan kepada kebijakan Fakultas. Itu mungkin merupakan kreasi dari seorang manajer, jadi manajer itu harus nambah lagi persyaratannya yaitu memiliki kreatifitas tinggi untuk pengembangan farmnya.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Iya, saya kira ini penting, jadi sebenarnya orang yang bekerja di laboratorium manapun adalah orang yang harus mematuhi seluruh SOP laboratorium yang baku yang diberlakukan pada di unit itu. Jadi berbeda dampaknya di dalam unit laboratorium lapang harus ada peraturan yang tegas, kalau dia melanggar, maka dikenakan sanksi. Jika menimbulkan

dampak pada laboratorium akan dilaksanakannya peraturan tersebut dengan baik, untuk mendapatkan *reward* diangkat atau lainnya. Maka dari itu harus ada sistem tersendiri dalam pengembangan sistem manajemen laboratorium lapang.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku bersifat kondisional menurut kepentingan unit bersangkutan ?

Saat ini sudah ada, tetapi sangat sporadis, belum menyeluruh, jadi prosedur yang itu bisa dianut dan bisa membawa dampak terhadap sanksi administrasi, tapi yang kita lakukan sepertinya belum ada. Tapi walaupun ada, sistem manajemen lapang itu suatu sistem yang masih jadi suatu sistem yang baru.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Yang pertama tadi saya kira, dari yang tadi itu, kemudian sampai harus menguasai konsep secara teknis di lapangan sampai mengetahui bagaimana visi IPB, kemudian dari *personality*nya memiliki kemampuan komunikasi yang bagus, karena yang dihadapi bukan hanya pekerja kandang atau pekerja laboratorium dibawahnya saja, tetapi yang namanya laboratorium lapang adalah pusat pembelajaran dan pelayanan mahasiswa. Oleh karena itu, dia harus punya kemampuan komunikasi baik dengan dosen dan mahasiswa dengan cara efektif dan baik, serta menjadi kunci utama untuk jadi seorang manajer.

Selain itu, memiliki kreatifitas tinggi dalam manajemen *farm*, sehingga mahasiswa bisa merasakan manfaat dari pembelajaran di lapangan tersebut. Manajer mampu menjalankan suatu sistem yang sudah

didesain, yang sudah dirancang, jadi tidak meninggalkan SOP, sehingga tidak ada lagi pertentangan yang hanya karena inkonsistensi dari seorang manajer. Harus mengetahui program untuk menjalankan dan mengembangkannya, dia harus mengetahui visi-misi sampai dengan programnya.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

Saya kira, tidak perlu ya buat sampai kita mendatangkan konsultan khusus misalnya untuk mencari calon manajer, tetapi memang dengan instrumen yang ada di IPB juga tidak cukup. Jadi, perlu dirancang, didesign khusus, suatu instrumen seleksi khusus bagi *rekrutmen manajer farm* tadi, mungkin bisa saja *toolsnya/instrumennya* itu dikembangkan berdasarkan pengalaman empiris dari fakultas-fakultas yang ada, terutama Fakultas-Fakultas yang sudah sukses menjalankan dan memanfaatkan fasilitas. Walaupun belum ada manajernya misalnya, tetapi secara kerjanya sudah ada.

Jadi memang itu perlu adasatu instrumen khusus yang sekarang memang IPB belum ada, tapi juga tidak perlu sampai mencari konsultan khusus, itu karena mungkin kesulitannya mereka akan ada terkait dengan kekhususan bidang kerja yang ada berbeda dengan masalah jasa.

#### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif ?

Ya, Pertama yang harus dibicarakan dulu adalah mengenai Jenjang karir. Karena kalau bisa manajer ini merupakan satu posisi struktur yang memiliki tingkat sebut saja gengsi yang cukup tinggi di sebuah perguruan tinggi seperti Institut Pertanian Bogor, sebuah jabatan yang orang berminat

untuk menggapai karir itu, oleh karena itu tapi juga harus bukan merupakan terminal dari sebuah posisi. Karena bisa saja dia kemudian dari Manajer ini masuk misalnya jadi *General Manager* untuk membawahi seluruh farm di IPB, kemudian bisa saja setelah jadi GM dia naik jadi Direktur di IPB yang terkait, berhubungan dengan fasilitas bukan hanya laboratorium saja tapi fasilitas yang lain, makin tinggi makin luas skop pekerjaannya, sehingga dia merupakan suatu jenjang karir yang jelas. Oleh karenanya, mungkin saja ini dilakukan satu rotasi pada level yang sama untuk *mengupgrade*/membiasakan cara bekerja profesional, karena dia harus bisa bekerjasama dengan banyak pihak dan dia juga harus bisa memperbaiki sistem yang dianggapnya oleh institusi itu memerlukan tenaga dia.

Artinya misalnya begini, bisa saja jenjangnya kan bisa dimulai dari orang ini hanya sebagai kepala divisi unit, kalau di kita misalkan unit ruminansia, kepala divisi unit pakan, kepala divisi unit kebun rumput, kepala divisi pengamanan biosekuriti, kepala divisi apalah gitu, ya kepala infrastruktur, nah kemudian karena dia memiliki kepandaian yang lebih baik, kemudian memiliki pengalaman yang lebih bagus, dianggap pimpinan lebih baik dinaikkan dia bisa menjadi seorang manajer. Bagaimana karir bisa masuk ke divisi itu, memang di awalnya sudah dirancang orang ini tidak akan lari nanti jadi tenaga administrasi di dekanat, tidak akan seperti itu, dia akan bekerja disitu. Hanya memang mungkin membutuhkan waktu, jadi kalau karir kerjanya dia itu adalah diterima, dia misalnya pada saat umur 20 tahun atau 25 tahun, Sarjana misalnya 23 tahun, nah itu langsung ditempatkan pada divisi itu.

Kemudian dia juga merupakan tenaga fungsional juga yang dinilai seperti di laboran, dia berjenjang, mungkin saja jenjangnya itu kalau di golongan berapa langsung diterima, itu mungkin di golongan 3A kemudian nanti begitu dia di golongan 4 atau misalnya 3C sudah menjadi manager misalnya dan pada saat dia sudah di jenjang 4A dia mungkin jadi GM, atau dia misalnya memegang *workshop* yang lain di IPB atau sarana-sarana strategis lain yang sekupnya tidak hanya satu tapi membidangi yang

lain, misalnya kalau itu ada klaster hewan maka mungkin laboratorium lapang FKH, laboratorium Fakultas Peternakan, laboratorium Perikanan, kalau itu tumbuhan, Fakultas Pertanian kemudian Kehutanan misalnya. Dan nanti kalau dia sudah masuk ke jenjang yang lebih tinggi lagi golongan lebih tinggi mungkin jadi Direktur. Jadi terminalnya itu bukan di manager itu, manager itu sebuah lintasan karir dan itu harus menjadi salah satu *core* IPB karena harusnya ada yang bisa memutuskan, kalau di level 3D itu kan sudah bisa memutuskan. Ini jenjang karir untuk laboran. Itu bisa dirancang bisa didesign tergantung visi kita IPB mau tidak mengarah kesana karena kalau IPB mengikuti sktruktur yang sekarang ini ya ini 600 ha lahan IPB itu tidak akan optimal termanfaatkan karena strukturnya mengikuti struktur pegawai negeri biasa bukan pada umumnya.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagitenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten ?

Belum saya kira belum ada, karena Institut Pertanian Bogor tidak mengkhususkan ini sebagai suatu karir pekerjaan yang akhirnya memerlukan keahlian khusus. Walaupun sebenarnya itu harusnya ada. Mungkin kalau teknikal bisa didapat *on job training* langsung. Tapi kalau misalnya terkait dengan masalah management dan lain sebagainya itu tetap harus ada pendidikan khusus yang terkait dengan itu sehingga kedepannya tenaga administrasi ini berkurang kemudian tenaga laboratorium itu mungkin pas artinya bertambah dengan jumlah yang sekarang termasuk juga pengelolaan lapang ini juga *right size* juga kalau sekarang artinya bertambah juga sekarang juga kurang.

Besarannya itu tidak ditentukan oleh berapa luasnya, tapi ditentukan oleh target pengembangan laboratorium itu. Bisa saja nanti kalau tidak lagi akan berkembang ke arah itu, mungkin disini kebanyakan stafnya bisa dipindahkan ke lab yang lain, tapi tidak dipindahkan ke administrasi. Dulu ada *trend* di Peternakan tenaga peternakan ingin pindah ke tenaga administrasi.

Disitulah sebenarnya harus ada suatu sistem pemantauan evaluasi, apakah itu dengan menggunakan *balance score card*, bahwa orang ini kontribusinya apa, orang ini terhadap satu *agregat* total keseluruhan capaian pada satu unit itu. Jadi tetap itu harus dilakukan evaluasi itu, harus ada tapi sejauh ini karena tidak ada sistemnya di IPB maka disetiap unit di Fakultas juga tidak ada melakukan hal yang sama, padahal sebenarnya ini kita nanti-nanti,. kita perlukan sistem ini ada. Jadi misalnya kita tinggal menentukan target capaiannya apa dan nanti baru diturunkan, sekarang baru Departemen yang ada dosenlah, jadi dosen ini melakukan apa masuknya ke *agregat* departemen-departemen agar fakultas-fakultas jadilah *agregat* IPB. Mestinya pegawai juga ada perindividu, pegawai itu dia kontribusinya apa capaiannya apa nah ini yang kayaknya belum, sehingga nanti pada saat rekrutmen pegawai itu lebih jelas, ini mau ditempatkan dimana, kualifikasinya apa, keahliannya apa, pengalamannya seperti apa.

Itu ada yang disebut semacam *talent school thing* ada *school* di bawah SDM harusnya. Harus ada unit itu, siapa saja yang mau mengupgrade tapi tetap memberikan membuka peluang untuk yang berkarir, artinya nanti dibuka job misalnya ditingkat Direktur lowongan kosong, silahkan melamar semua ini masuk, ada lagi GM misalnya melamar tapi jenjangnya kan ada tidak, tiba-tiba dari bawah langsung ke atas, dia ada syarat levelnya itu bisa dilakukan asal tadi sumber SDMnya ini harus disiapkan jangan sampai diambil pemindah-mindahannya, ini tidak diganti jadi masalah kan itu.

Yang jadi persoalan *farm* yang jauh ialah masalah insentif, contohnya di Fakultas Kehutanan jadi tempat wisata juga, jadi pemasukan tambahan untuk pegawainya, makanya di Fakultas Peternakan harus dintegrasikan semuanya, pengembangannya, pengolahan, dan lain-lain.

Saya kira kalau itu menjadi kebijakan IPB, dan itu harus segera dilakukan saya kira perlu. Dan sebenarnya jadi persoalan di farm-farm yang jauh itu adalah masalah *insentif*. Kasus di Fakultas Kehutanan itu menarik karena itu bisa menjadi objek wisata misalnya, ada pemasukan

yang cukup, tidak *cost center* karena itu jasa maka bisa menghasilkan banyak dana dan menarik untuk memilih orang terbaik disana. Kalau di hulu yang produknya adalah barang terutama barang pertanian itu tidak kompetitif, makanya harus diintegrasikan semuanya termasuk pengolahan misalnya kita jonggol kedepan, mau membuka mau membangun suatu entitas usaha kerjasama dengan BLST. Untuk bisa menjadikan Jonggol tersebut sebagai *income generator* menghasilkan tapi tidak hanya bisa produksi tidak hanya barang bahan baku tapi juga sampai barang jadi supaya nilai tambahnya ada. Kalau Jonggol dijadikan *Disney Land* mungkin banyak orang datang masuk karena kompetensi kita. Tentunya yang idealnya adalah orang yang berpengalaman mengelola sebuah farm universitas yang bisa melayani mahasiswa, mampu membuat sistim penjadwalan, kemudian mengelola aset, jadi dia harus berkepala dua yang satu mikirin bisnis yang satu mikirin pelayanan, kuncinya sebenarnya disitu, atau IPB sendiri membuat instalasi produksi khusus yang disana hanya mahasiswa magang saja bukan mahasiswa praktikum dan itu komersial, sementara unit lainnya laboratorium lainnya adalah laboratorium untuk praktikum. Jadi managernya bisa dua, manager yang untuk *commercial farm* ada yang untuk *teaching farm*. Hanya konsep ini untuk IPB dua-duanya belum ada, salah satunya pun masih meraba-raba. Mungkin di Fakultas Teknologi Pertanian yang disebut *teaching industry* dan itu juga masih mengandalkan sistim pendanaannya dana praktikum bukan *full business*. Itu dimulainya seperti itu, kalau kita tidak memiliki konsep bisnis akan *cost center* tadi, tapi kita malah terlalu ke bisnis urusannya juga banyak, karena yang namanya bisnis itu kontinuitas, kualitas, segala macam.

Tapi sebenarnya itu, karena selamanya ada itu konsen terhadap kualiti, konsen terhadap kontinuitas, konsen terhadap produktivitas harus seperti itulah mahasiswa itu seharusnya. Oleh karena itu kita ingin menyatukan konsep itu menjadi satu, bisnis dan pelayanan pendidikan. Tapi masalahnya IPB ini didesign bukan untuk itu. Misalnya *closed house* kita bisa dapat berapa itu secara akan menjadi kebutuhan laboratorium

yang lain. Tapi *mainset* orang, fasilitas IPB itu tidak dirancang seperti itu, dari awal nya IPB itu sebagai *teaching university* untuk belajar aja orang untuk praktikum. Ketika orang mulai melihat masa peternakan tidak mengkonsenkan *biosecurity*, masa peternakan masih mencampurkan antara ayam dengan itik. Itu kan ternyata menjadi *image* yang buruk ternyata di industri.

Dan kemudian itu yang kemudian menjadi terpatri di dalam diri mahasiswa harus seperti ini rupanya kalau memelihara, padahal itu salah. Tapi ketika kemudian kita mau lari ke arah bisnis, dimana kita harus fokus pada komoditas tertentu, pendidikan menjadi tidak tercapai, karena kan mahasiswanya harus tahu, ayam ini dan segala macam, padahal dalam bisnis gak mungkin kita melihara seluruh ayam. Itu dilema tapi sebenarnya itu adalah masalah kebijakan, yang harus dipikirkan oleh IPB sekarang bagaimana supaya IPB bisa menunjukkan cerminan bahwa sebagai Institut bergengsi di dunia, maka dia harus punya etalase produksi yang dia tidak terganggu oleh seharian kegiatan pembelajaran tapi dia *full commercial*. Dananya ini bisa dilarikan ke pendidikan, itu untuk mambantu, itu atau bisa memperkerjakan mahasiswa tingkat akhir untuk masuk bekerja disitu, selama setahun kontrak, abis itu keluar. Itu yang saya inginkan sebenarnya dibidang peternakan, cuma belum kesampaian menunggu ada dananya, kalau ada dananya kita punya satu *closed house* hanya dengan 15.000 dapat Rp. 3 juta. Bayangkan kalau kita punya tiga atau empat misalnya, yang satu untuk praktikum yang tiga untuk komersial dan investasinya tidak banyak hanya 4 milyar sebenarnya, tapi itu *long life*, kan khusus sepanjang tahun, dengan begitu manager bisa dibayar dengan harga yang pas. Si Mul saja misalnya, sekarang total dapat Rp. 3,1 juta sama saja dengan Fakultas Kehutanan menggaji pegawai Gunung Walat.

Jadi kita sebenarnya bisa juga manager kecil yang dengan unitnya yang sangat kecil membayar pegawai dibawahnya sekitar Rp. 1.2 juta atau malah Rp. 2 juta an tambah lagi dengan managernya si Mul Rp. 3 juta sekian, kita sudah berani menggaji sekitar Rp. 6 juta – Rp. 7 juta satu bulan. Hanya dengan luasan yang seperti itu, jadi sebenarnya kita lebih

efisien, kita ingin usung Fakultas. Di Jonggol ini yang sekarang mulai kita bicarakan *supply chain* ke DKI, akan dijalankan Perda mengenai tidak boleh ada binatang ternak yang masuk yang hidup kedalam itu. Nah kalau itu kemudian ada, maka Jonggol ini akan diarahkan ke situ, punya RPH sendiri. Insya Allah bisnis-bisnis itu kita bisa jalan. Saya kira bangsa akan melirik kita, kita punya 5 closed House sekali narik bisa Rp. 300 juta, itu bisa dihitung berapa masukan untuk pendidikan, tidak perlu kita ngemis-ngemis ke mahasiswa atau apa kalau 1 periode 300 juta, kalau kali 6 bisa Rp. 1,8 milyar, ada manfaatnya kita juga cuma 600 juta.

Untuk pengembangan dan pengelolaan UP3J, harus dilakukan juga. Harus diintegrasikan semuanya, seperti akan di buka usaha kerjasama dengan pihak lain. Yang idealnya, seorang yang mengelola farm harus berkepala dua, yaitu untuk memikirkan pengelolaan bisnis dan pelayanan *farmnya*, atau IPB membuat instalasi khusus untuk mahasiswa magang saja, bukan untuk praktikum juga, dan untuk praktikum di tempat terpisah, dan untuk di IPB pemisahan seperti itu belum ada.

Di Fakultas Teknologi Pertanian, *teaching industry* itu juga masih dari biaya praktikum, karena orientasinya bukan untuk bisnis. Tapi untuk pelayanan dan pembelajaran. IPB sendiri harus bisa untuk mengkomersialkan *farm*, tetapi terlalu bisnis juga kurang baik, maka harus ada kontinuitas diantara keduanya. Karena pada awalnya IPB bukan di desain untuk bisnis walau pendanaannya mendukung. Konsep awal IPB hanya untuk belajar saja. Namun, sekarang kemudian masih ada image yang buruk tentang praktek dilapangan, maka mulai dirubah. Seperti di Fakultas Peternakan mengenai pemeliharaan yang tadinya ayam, itik, entog digabung tempat pemeliharaannya, sekarang menjadi dipisah sesuai dengan komoditinya.

IPB harus jadi cerminan bergengsi dalam pertanian. Contohnya *closed house* ayam di kandang C karena baru ada 1 dan strukturnya belum terkelola dengan fokus pada bisnis, jika pendanaannya terpenuhi dan dapat dilakukan penambahan atau pengembangan, maka tidak menutup kemungkinan kita menjadi suplayer utama untuk daerah Jakarta. Karena,

di DKI Jakarta sekarang tidak boleh ada hewan ternak di lingkungan rumah mereka. Hal ini sebenarnya menjadi peluang yang baik untuk Fakultas Peternakan dan IPB. Sebenarnya Fakultas Peternakan sudah punya manajerial yang kecil yang cukup baik, maka ini semoga ini menjadi cikal bakal pengembangannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil wawancara informan 2

Tanggal 8 Mei 2013

Dr.Ir. Indra Jaya, M.Sc. Dekan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB

#### I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Pemanfaatan yang sudah kami coba di Fakultas Perikanan itu mengakomodasi untuk keperluan praktikum dan riset. Praktikum untuk mahasiswa dan riset untuk staf, khususnya di Pelabuhan Ratu di stasiun lapang kelautan Pelabuhan Ratu. Tingkat pemanfaatannya ini banyak tergantung dari ketersediaan fasilitas, sarana yang ada di sana dan selama ini sejak dibangun sampai sekarang, waktu dibangun banyak mendapatkan fasilitas, namun setelah itu tidak ada peremajaan terhadap fasilitas-fasilitas tersebut, jadi makin lama makin menurun. Dulu kalau kita lihat aktivitasnya ramai, baik kegiatan mahasiswa maupun dosen, namun karena tidak ada investasi, tidak ada *maintenance* yang memadai, khususnya untuk meremajakan peralatan-peralatan ini, akhirnya ya jalan seadanya saja.

Selanjutnya untuk kerjasama dengan pihak luar bagaimana? kita berusaha keras untuk melaksanakan kerjasama itu, khususnya dengan pihak luar, yang bisa selain mereka memanfaatkan fasilitas yang ada, juga membantu kira-kira keberlanjutan dari stasiun lapang ini. Baik dari fasilitas yang ada itu, bisa mereka bantu-bantu untuk memperbaiki dan juga kita bisa ikut terlibat bersama-sama melaksanakan kegiatan praktikum maupun riset dengan pihak yang bekerja sama dengan kita itu. Di Pelabuhan Ratu sekarang ada kerjasama dengan satu perusahaan yang mengembangkan sidat, membudidayakan sidat.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

O iya, awalnya itu, waktu stasiun lapang itu dibentuk, itu kita merekrut tenaga-tenaga yang kompeten. Mereka awal-awalnya tenaga teknisi yang diharapkan bisa mengoperasikan stasiun itu . Tapi kemudian tentunya dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi, teknisi-teknisi ini kan seharusnya di up grade harus banyak mendapatkan pelatihan-pelatihan supaya dia bisa mengikuti perkembangan yang ada, namun kita kan praktis stagnan, dia praktis sebagai hanya sebagai pegawai negeri, kurang memiliki lagi, dan hampir lagi tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk kemajuan itu.

Kalau untuk mengangkat seorang honorer yang kompeten itu belum ada ya pak ? tidak bisa kita rekrut, tidak ada dana untuk itu, kita tidak punya, dana yang ada. Dana yang kita miliki, yang diberikan kepada kita, dijalankan oleh Fakultas bukan ke Departemen, Fakultas itu praktis hanya untuk menjalankan aktivitas yang ada disini, tidak menyentuh sampai ke stasiun-stasiun lapang itu. Jadi praktis tidak ada tambahan, sejak diberdirikan stasiun lapang itu sampai sekarang tidak ada tambahan tenaga satu orangpun.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Selain dia mempunyai memang kompetensi teknis tentang *farmnya* itu, atau stasiun lapangnya, dia juga harus mempunyai kemampuan manajerial, karena dia akan mengelola staf yang ada di bawah, kemudian juga mengelola fasilitas berhubungan dengan orang luar, jadi dia harus punya kemampuan manajerial juga selain kemampuan teknis tadi.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Tidak ada, karena praktis sama dengan PNS

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Ya, jadi idealnya di stasiun lapang itu selain organisasi, selain personil yang menjalankan organisasi yang ada dilapang itu dari hari ke hari, juga perlu ada semacam *board* atau dewan penasehat yang memberikan masukan soal pengembangan ke depan. Jadi disitu mestinya ada keterlibatan dosen karena mereka yang bisa melihat ke depan, kira-kira perkembangan teknologi ke arah mana sehingga dia bisa membantu manager-manager lapang ini untuk mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan untuk itu. Karena mungkin saja dengan pendidikan mereka yang terbatas untuk saat ini perlu memiliki itu, tapi ke depan sebenarnya kalau kita mau ini sebenarnya kita sudah mencoba di FPIK ini, itu saya minta sebenarnya manager lapang seorang Doktor, jadi yang sekarang ini yaitu Dr. Ir. Ronny Irawan Wahyu, jadi bukan lagi teknisi, kecuali nanti kita mempunyai teknisi yang kita didik betul, terus yang akhirnya bisa mempunyai kemampuan yang memadai untuk melihat perkembangan ke depan teknologi.

Karena di Luar Negeri juga begitu, misalnya stasiun-stasiun lapang itu di kepalai oleh seorang Profesor. Supaya dia bisa dengan cepat mengantisipasi perkembangan teknologi, perkembangan peralatan-peralatan terbaru untuk menunjang aktifitas di situ.

Jadi tenaga manager yang disandang oleh tenaga kependidikan itu hanya sebagai manager teknis saja ya Pak ?

Manajemen teknis, ya manajemen, jadi tetap *top management* harus untuk pengembangan ke depan, karena kita tetap tidak bisa membiarkan stasiun lapang kita itu seperti itu saja, tapi harus mengikuti perkembangan IPTEK.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Ya betul, SOP nya seperti itu, ada dikendalikan oleh manajernya langsung, jadi kalau misalnya ada yang mau menggunakan dia harus melaporkan penggunaannya, untuk apa, itu tercatat didalam buku log penggunaan fasilitas itu, tapi ya seperti yang saya katakan tadi, kita tidak bisa lagi secara detail ya, karena peralatan-peralatan itu praktis sudah kadaluwarsa semua, tidak *up to date* lagi, jadi itu kesulitan utama. Seandainya kita punya peralatan yang *up to date* ya sehingga orang-orang yang mengoprasikan itu harus orang-orang yang ditrain/dilatih, karena dia tidak biasa dengan peralatan itu, dia bisa merusak peralatan itu. Kalau ini peralatannya tidak ada pembaharuan.

Jadi untuk kepentingan anak-anak praktikum misalnya masih menggunakan alat-alat yang lama ya pak?

Ya, masih menggunakan alat-alat yang lama, dan umumnya malah kita bawa dari sini ke sana, jadi bukan peralatannya yang ada di sana, jadi tidak efektif, berarti hanya ada tempatsaja.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Tidak ada, karena kita juga mau kasih *reward*, darimana *rewardnya*, jadi agak susah juga.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Sebenarnya begini, setiap tahun kita itu kan mengajukan teknisi-teknisi (formasi) dan yang terasa untuk keperluan perkuliahan/praktikum disini saja kita kekurangan teknisi, seperti dilihat saja statistik, jadi

pemikiran untuk stasiun lapang itu menjadi prioritas kedua, karena yang pertama saja yang disini ini tidak terpenuhi, jadi makanya saya katakan tadi, teknisi yang kita rekrut sejak awal tadi tahun 1990-an sampai sekarang, mereka itu-itu saja orangnya, tidak bertambah malah berkurang.

Atau mungkin kalau di rotasipun mereka tidak akan mungkin dapat menyesuaikan diri secepatnya ya Pak ?

Iya betul, karena keahlian ini tentu spesifik, karena umumnya mereka ini adalah anak buah kapal, yang mengoperasikan kapal, kemudian memperbaiki jaring misalnya, jadi kalau di roling ke tempat lain, sepertinya ga machth ya?B agaimana misalnya orang Perikanan yang tadinya biasa di Laut disuruh ke Peternakan misalnya, agak sulit, saya rasa susah itu, yang kedua dengan lokasi yang jauh terpisah-pisah itu ya, mereka itu dengan keluarganya dan sebagainya itu kan jadi harus melibatkan anggota keluarganya juga, jadi tidak semudah itu merotasi, kalau di Bogor ini mungkin mudah.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Saya kira begini, kriteria umum saja yang biasanya digunakan dalam satu organisasi, untuk level seorang manager, jadi karena tadi persyaratan dasar dia harus memiliki kemampuan teknis mengetahui tentang kegiatan yang ada di lab lapang itu, ya seperti saya katakan tadi harus tahu mengenai teknik soal perikanan kelautan, kemudian nanti dia mungkin harus dibekali training-training *manager/manajerial* kalau ini ada, kalau dia lulus itu kan menjadi suatu kualifikasi buat mereka.

Paling nanti dari unit kerja ada persyaratan yang spesifik ya Pak ?

Sesuai dengan bidangnya masing-masing, seperti Perikanan, Peternakan, tapi secara umum bisa digunakan kriteria manajer umum.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

Saya kira cukup dengan assesment IPB, soalnya begini, kita bahkan di Fakultas sebenarnya cukup karena kitatahu apa yang kita mau, kita tahu apa yang kita butuhkan, kriterianya apa, cuma masalahnya sekarang itu sistem rekrutmen teknisi atau PNS itu kan bukan ditentukan oleh kita, oleh katakanlah pusat dengan kriteria mereka sendiri, harus misalnya lulus tes, jadi tidak ada tes misalnya untuk teknisi perikanan, ada gak dia teknis untuk bidangnya itu? Tidak ada kan, hanya pengetahuan umum malah yang di tes mereka itu, padahal seharusnya menurut saya bagusya itu rekrutmen dari bawah juga, ada masukan dari bawah, sehingga bisa klop dengan kebutuhan yang memang sesuai.

Ya bagusya begitu, jadi disusun ya kriteria, mungkin SDM memberikan *deadline* umum, petunjuk umum saja tapi kriteria yang diberikan secara rinci itu dari unit kerja.

#### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif ?

Engak ada untuk *rolling*, paling kita *rolling* itu sesama mereka saja, jadi *rolling*nya terbatas, di lingkup itu saja, tidak *rolling* ke luar, hanya didalam.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten?

Biasanya begini, kita tidak ada program khusus, karena memang anggarannya terbatas, tetapi yang kita lakukan adalah yang juga atas

bantuan teman-teman dosen biasanya mengajak teknisi-teknisi kita ini dalam keproyekan-keproyekan atau penelitian-penelitian sehingga mereka ter up grade, misalnya iku-ikuti survei “oh begini yang terbaru metode yang terbaru”, jadi dia ter up grade dengan cara demikian, jadi istilahnya *up gradingnya* benar-benar *learning by doing*. Jadi benar-benar dia mengerjakan tidak dalam satu ruang kelas, atau suatu masa tertentu dia mendapatkan *training*, tidak formal seperti itu jadi banyak ke informal. Tapi tidak hanya tenaga lapang, tapi juga teknisi-teknisi di lab gedung IPB ini, banyak mendapatkan tambahan pengetahuan melalui kegiatan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh dosen, mereka di ajak gitu ikut ke lapang, membantu, akhirnya mereka punya banyak ketrampilan, saya melihat banyak juga yang sudah jauh terampil karena mereka sudah sering jadi dia sudah tahu di lapang itu kayak gimana. Kita selama ini diklat dari SDM, kalau mereka butuh apa “oh ini ada kesempatan gitu ya untuk pelatihan”, kita ikutkan, untuk pelatihan kita ikutkan. Kalau disini kan terus terang bu ya kita sebenarnya mensubsidi loh IPB, jadi dana yang kita miliki itu tidak cukup untuk menjalankan organisasi Fakultas ini, yang diberikan dari IPB dari pusat tidak cukup hanya berapa, sekarang ini kan hanya Rp. 40 – Rp. 50 jt per bulan, untuk bayar bibi dan mamang berapa tidak cukup, malah kita mencari-cari sendiri, tidak cukup mensubsidi IPB ini, bukan sebaliknya.

Tambahan :

Saya kira begini, kalau prosesnya itu sebenarnya menurut saya tidak terlalu sulit yang sulit ini sebenarnya kan kita punya komitmen atau kebijakan untuk mengembangkan stasiun-stasiun lapang itu, karena kalau kita tidak punya komitmen untuk mengembangkan itu, ini 5 tahun 10 tahun kedepan saya kira semua stasiun lapang itu udah isinya udah perpraktisi tanah kosong saja, artinya tidak ada peralatan lagi yang layak dipakai di situ, tidak ada, jadi kita memang harus ada investasi itu.

Dengan adanya investasi peralatan-peralatan baru di stasiun-stasiun lapang ini, maka kita akan butuh pelatihan-pelatihan untuk tenaga-tenaga

kita yang ada disitu, kalau peralatan-peralatan ini semakin banyak maka barulah kita butuh tenaga kerja tambahan yang terdidik sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan peralatan itu. Kalau prosesnya, saya sih tidak begitu ini ya, saya melihat bukan suatu hal yang menjadi masalah, yang masalah ini yang harus *trouble* pertama itu adalah komitmen untuk betul-betul, jadi persoalannya sarana dan prasarananya yang belum memadai, kalau masalahnya itu sudah terpenuhi, peralatan kita sudah *up to date* mungkin baru bisa diangkat *manager farm* yang sesuai dengan keinginan. Sekarang kita sudah punya *manager farm* itu, malah kalau boleh dikata kita sudah *over qualified* tapi dengan peralatan yang seperti itu, dia praktis tidak bisa ngapa-ngapain juga, susah buat dianya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil wawancara informan 3

Tanggal 10 Mei 2013

Prof. Dr.Ir. Bambang Hero Sahardjo, M.Agr

Dekan Fakultas Kehutanan IPB

## 1. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Di Fakultas Kehutanan kita memiliki satu laboratorium lapang, yaitu Hutan Pendidikan Gunung Walat yang terletak di kabupaten Sukabumi. Peruntukkan Hutan Pendidikan Gunung Walat tersebut tentu saja sebagai tempat untuk praktikum dan penelitian mahasiswa program Sarjana sampai Pascasarjana, selain itu Gunung Walat juga banyak di datangi mahasiswa maupun guru-guru besar dari luar negeri, dari Jerman, Jepang, Korea Australia, Malaysia dan lain-lain. Bahkan ada satu kelompok mahasiswa dan dosen dari luar negeri yang hanya menumpang menanam saja di Gunung Walat, mulai dari bibit semaian, tenaga menanam sampai pohonnya kemudian diserahkan ke Gunung Walat.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Ya, tenaga pelaksana yang ditempatkan di Gunung Walat harus tenaga yang kompeten dan mempunyai visi tersendiri untuk mampu mengembangkan, serta mengelola Gunung Walat tersebut, sementara untuk masa kerja tidak terlalu diperlukan, yang penting mentalnya mampu untuk ditempatkan di Gunung Walat. Karena tidak semua orang mampu bersosialisasi dan menyesuaikan diri dengan kondisi di sana.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *manager farm* di Gunung Walat. Itu tadi, Pertama harus mempunyai kemampuan managerial yang bisa mengelola lokasi dan sumberdaya yang ada, termasuk sumberdaya manusia yang ada di sana, Di Gunung Walat ada 20 orang tenaga yang mengelola dan 43 orang penyadap getah pinus yang berasal dari masyarakat sekitar Gunung Walat. Otomatis dia harus bisa mengelola semua yang ada di sana, selain juga minimal harus mengerti tentang nama-nama jenis pohon yang ada di sana, juga sumberdaya apa saja yang ada. Jadi pengetahuan yang spesifik tentang Hutan Pendidikan Gunung Walat.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Tentu saja ada perbedaan besaran gaji di antara pengelola, karena ada Direktur Eksekutif, dan ada beberapa orang direktur di bawahnya, tetapi gaji yang kami berikan harus sesuai dengan UMR tidak berpatokan pada standar tarif IPB yang selama ini kurang manusiawi, karena tidak sesuai dengan UMR yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pemberian gaji di Gunung Walat ini tidak harus selalu sama, karena dana yang diperoleh adalah murni dari hasil pengelolaan sumberdaya yang ada di Hutan Pendidikan Gunung Walat tersebut, tidak berasal dari IPB ataupun dari Fakultas, kebetulan di Gunung Walat hanya ada satu orang PNS yaitu Pak Eman, dan sementara yang lain kita rekrut sendiri berdasarkan kebutuhan dengan aturan main dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Gunung Walat.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Struktur organisasi di Hutan Pendidikan Gunung Walat sudah terstruktur dengan baik, seperti terlihat dalam bagan struktur organisasi Hutan Pendidikan Gunung Walat, dimana Dekan adalah sebagai penasehat, dibawahnya ada wakil-wakil dari Departemen sebagai tim pengawas bagi pengelola Gunung Walat ini, sementara pengelola sendiri ada Direktur Eksekutif yang membawahi Direktur Riset, Direktur Manajemen dan Direktur .....

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Ya betul, SOP di setiap organisasi memang harus digunakan supaya kegiatan-kegiatan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan hasil yang diharapkan.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Ada, kita telah memecat beberapa orang yang memang tidak bekerja sesuai dengan apa yang telah diatur, ada beberapa yang secara kebetulan ketahuan menjual beberapa batang pohon, langsung kita pecat, tetapi ada juga beberapa yang kita berikan *reward* berupa tambahan insentif atau beberapa pelatihan dan pendidikan yang kita berikan.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Jadi memang itu tadi dari awal sudah saya katakan, kita berusaha sedapat mungkin tidak mengkondisikan dalam rangkarekrutmen, karena itu nanti berakibat fatal. Kenapadapat berakibat fatal, karena orang nanti

akan mencoba dengan cara seperti itu tanpa aturan main yang jelas tadi. Nah itu akhirnya menjadi ancaman yang terselubung, tapi kalau dengan kriteria yang transparan itu semua orang akan berhak tahu untuk tahu proses itu, dan juga mereka akan menyaksikan sendiri bahkan akan mengevaluasi hasil dari rekrutmen itu. Itu cara kami melakukan proses rekrutmen, jadi ada aturan mainnya, tidak kemudian “oh si anu saja, pak” kami tidak mau, karena masalah waktu saja suatu saat akan meledak.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang Manager Farm baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Yang jelas tadi kalau dia manager apa namanya dia punya *skill* dan kemudian yah syukur-syukur dia sarjana karena tantangannya itu tidak hanya mengurus apa yang ada di Gunung Walat, tetapi bagaimana dia juga punya pikiran visi dan misi ke depan. Kalau dia tidak punya *skill* seperti itu, seakan-akan kita merasakan itu suatu kemajuan, padahal sesungguhnya hanya jalan di tempat, jadi kita punya, nah khususnya itu adalah memang dia *sense* atau rasa memiliki terhadap Gunung Walat ini misalnya, itu lebih tinggi daripada yang lain, sehingga dia dengan mudahnya (*freely*) itu katakanlah beradaptasi dengan kondisi lingkungan di Gunung Walat. Kalau dia tidak punya *sense* itu, begitu dia masuk Gunung Walat dia sudah mulai bertanya-tanya, stress “waduh pak tidak ada fasilitas ini itu”, itu sama sekali kita hindarkan.

Jadi memang itu diterapkan dari awal. Kalau tidak mungkin 2-3 bulan hilang, kita cari lagi, memang ada kegalauan, kegalauan itu jangan-jangan kita tidak menempatkan pada orang yang terbaik, apa artinya kalau orang terbaik ini kalau kondisinya seperti itu. Jadi mentalnya juga harus disiapkan, intelegensinya, karena dia harus berhadapan juga dengan anak buahnya gitu ya, dan ke depan dia juga berhadapan juga nih dengan Gunung Walat kira-kira bagaimana ya di bawah manajemen saya dibantu oleh tim ini bisa tumbuh dan berkembang. Jadi harus punya visi dan misi apa, dia akan mengerjakan apa. Ya makanya tadi ada SOP tadi, anda sebagai

manager di Gunung Walat, ini loh visi dan misi yang anda harus aplikasikan, jadi anda tidak hanya mengurusinya itu tapi juga tolong nanti ke depan mungkin anda punya *challenge* apa yang akan dicapai dan coba dikolaborasi dengan kita. Kalau tidak nanti tugas saya hanya mengurus Gunung Walat, selesai. Kan akan lain dari orang yang mempunyai misi, kan berarti kalo begitu pak kalau saya ini ketika berhadapan dengan orang-orang bule dan sebagainya gitu, saya harus ngerti bahasa Inggris, harus berkomunikasi seperti ini dan harus bisa mampu menjelaskan oh ini ada pohon ini, ada pohon itu, kalau tidak kan, wah pak saya cuma ngurusin *camp* atau hubungin ini saja, yang lain tidak tahu, itu yang tidak kami harapkan.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

Kita assesment dari kita, kita sendiri yang melakukan itu, karena tim kita itu kan sudah punya inilah koridor atau batas-batas dimana seseorang itu bisa direkrut sebagai staf atau manager di Gunung Walat atau tidak. Percuma saja kalau kita pakai *job hunter*, kalau dia ternyata tidak mengerti keadaan sesungguhnya Gunung Walat, sehingga kami merasa lebih pede kalau itu kami yang melakukan.

#### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif ?

Ya tentu saja, sebagai contoh misalnya setiap mereka yang kita putuskan untuk menjabat, apakah dia sebagai Direktur Eksekutif, apakah kemudian dia sebagai Direktur Riset itu ada masa kerjanya, jadi masa kerjanya itu akan berpengaruh terhadap kondite dia ke depan, kalau dalam masa waktu itu kemudian katakan misalnya kurang baik, maka *Eksekutif Director* yang membawahi mereka bisa saja kemudian mengatakan kalau

anda tidak sebaiknya disini. Jadi ada rentang waktu maksimum meskipun untuk *Eksekutif Director* sendiri, itu ada, apakah 3 tahun atau 4 tahun begitu juga untuk yang dibawah ini Direktur Manajemen, kita evaluasi jalan terus, kan tidak mungkin kemudian kalau kita menyatakan si anu bagus, padahal kondisi sesungguhnya tidak. Hanya kan akan menciptakan friksi yang pada akhirnya tentu saja akan menjadi tidak baik kondisi di lapang.

Jadi proses itu berjalan terus, ada mekanisme tertentu sehingga mungkin lihat ada beberapa kejadian dimuat, tidak sedikit ukuran staf itu yang terpaksa ya kita suruh cari di tempat lain, karena tidak sesuai dengan program kerja, mentalnya juga tidak siap dengan kondisi seperti itu, karena terus terang begitu masuk Gunung Walat itu banyak godaanya, jadi bukan godaan yang berbau itu ya, tapi ini tadi ada, oh ada pohon, pohon itu harganya sekian coba kalau saya terbang sekian, pasti harganya bisa sekian-sekian, begitu juga di tempat lain, misalnya, Peternakan Sapi, siapa yang tahu saya punya seratus ekor kan tidak mungkin dicek, kalau kita ambil 2 atau 3 ekor misalnya, yang seperti itu pasti akan timbul, kalau kita tidak ambil keputusan maka berlarut larut akhirnya merugi, masa depan tidak jelas, lebih baik kita meskipun berat, yaaa resiko harus diambil, seperti itu nah kita terapkan pada yang lain.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Ada, misalnya untuk di lapangan, pada mereka yang akan melaksanakan kegiatan-kegiatan teknis misalnya bagaimana inventarisasi, bagaimana teknik melakukan penyadapan yang baik, bagaimana teknik berkomunikasi dengan masyarakat setempat, bergaul dan sebagainya, terus menjaga kondisi lingkungan yang berkompetensi di masyarakat, itu kan tidak mudah, nah ini tentu saja kita dapatkan dari mereka yang sudah lama di sana. Itulah makanya saya katakan tadi kalau orang tidak mampu berkolaborasi dengan baik dengan masyarakat maka ada gap. Gap itu yang

tentu saja yang berakibat tidak baik juga, harus dihindari. Pengalaman-pengalaman seperti itu kita kan punya catatan ini, nah itu yang kita aplikasikan pada para manager disitu, sehingga mereka juga merasa meskipun dia baru kerja satu bulan kita harapkan tidak kemudian oh saya orang baru, tidak, dia sudah masuk, basah lah bahasa kasarnya dengan kondisi dilapangan.

Kalau pelatihan-pelatihan yang ini pak, tempat pelatihannya apakah di IPB atau ke intansi lainnya juga? Ya tentu saja tidak hanya di IPB, juga kita inikan di intansi lain, nah tidak sedikit juga kemudian intansi yang lain tu yang datang ke situ yang berkolaborasi. Misalnya dalam rangka inventarisasi, tim dari Kementerian Kehutanan akan datang, karena mereka tadi bisa saja mungkin bukan dari kehutanan, karena dari staf teknis dan untuk meningkatkan *skill* nya ada transfer tadi, transfer *knowledge*, tidak sedikit juga mereka juga kita kirim ke tempat lain, untuk juga paham seperti mungkin dibidang bawah tanah mungkin di bidang itu diajarkan, kita coba lah kirimkan mereka ke Pusdiklat.

Tambahan :

Oh ya jadi saya belum baca proposal ini, tapi sambil jalan saya baca. Cuma satu ya, saya melihat itu bahwa ketika terbentuk suatu manager *farm* itu tidak kemudian dia kemudian kan kadang-kadang yang kita lihat ini kan siapa yang duduk disitu. Kalau dia misalnya oh dari Fakultas Pertanian misalnya, udah yang diurus itu Fakultas Pertanian. Padahal yang namanya *University Farm* itu tidak hanya mengurus itu, harus semuanya dia *farm* itu kan apalagi atas nama IPB, itu yang sering kita lihat, ada apa tentunya itu yang kita sebut sinis managemen, intinya tidak seperti itu, dia harus menaungi seluruh, seluruh yang berada dibawah pondasi dia, tidak kemudian karena dia ada di *farm*, hanya di *farm*, itu tidak. Tinggal IPB melihat itu seperti apa, jadi kami ini merasakan sendiri kehadiran Univ *farm* itu belum berdampak terhadap perkembangan apa yang terjadi di Fakultas. Jadi belum bisa merangkul kebutuhan semua Fakultas. Bahkan tidak sedikit diantara mereka tidak tahu menahu kejadian

di lapangan. Jadi ketika kami merasakan juga membangun persemaian permanen kamarin, mereka gak tahu kalau dilahan yang tadinya akan kita kelola itu sudah dibangun sawit. “Wah, kami kecolongan, pak.” Sehingga nggak boleh seperti itu. Kemudian disana, pusat studi primata itu, kan ada juga lahan yang dikelola oleh mantan prokse atau prokse amiritus, surat izin itunya kadang-kadang tidak ada. Sementara kita atas nama institusi resmi dengan surat kerjasama resmi justru harus mengalah, kan aneh, univ *farm* tidak bisa berbuat apa-apa, buat apa ada univ *farm* ya kan? Maksudnya dia betul-betul mengkoordinasikan itu, itu yang kita lihat kelemahannya dari kita, itu yang seharusnya betul-betul dibongkar diperbaiki ya jadi lebih baik. Dari kami sendiri itu merasakan ya katakanlah kurangnya yang harus mau tidak mau, suka atau tidak suka harus kita perbaiki, kalau memang sistim yang ada di kampus ini perlu diperbaiki.

Maksud dari penelitian ini memang untuk memberi masukan ke SDM, bagaimana sih proses rekrutmen di untuk level manager *farm* yang ada di IPB gitu jadi mungkin untuk Fakultas Peternakan sendiri juga Pak Dekan mengkhendaki nanti inginnya tu di lab A,B,C, itu ada satu orang manageryang bisa mengurus semua, baik untuk kepentingan perkuliahan, praktikum, maupun untuk penelitian, kan selama ini masih dipegang oleh lab sendiri-sendiri gitu kan, jadi ada juga yang mementingkan *profit* ada yang *non profit*, kasian yang tidak ada keuntungan, jadi itu akan tenggelam, jadi keinginannya saya memang idenya dari Pak Dekan untuk mengangkat ini supaya bagaimana si IPB itu punya kriteria khusus untuk mengangkat manager *farm* yang bisa mengelola praktikum di kandang maupun di kebun.

Sama seperti kami di Gunung Walat tahun 2008 kita baru berubah, sebelumnya kan ya katakanlah kedudukan sebagai stagnan tapi dengan adanya kelembagaan yang kita perbaiki, ya alhamdulillah kan sekarang berkembang pesat seperti itu, saya juga kan sudah bilang sama Pak Dekan, jangan kemudian ditelan sendiri cobalah kita sharing, kalau Pak Dekan

setuju jadi sapa tau kalau Fakultas Peternakan bisa support kami, kami siap misalnya pada daerah-daerah yang berlereng dan lain sebagainya, kalau keterlibatan kami perlu kami bantu untuk kegiatan penanaman dan sebagainya. Nah nanti yang berbau-bau katakanlah air, sungai, dan sebagainya, mungkin Fakultas Perikanan. Lepas dari itu ya silahkan Fakultas Peternakan betul-betul mengelola itu sesuai dengan visi misi tadi. Kan gak lucu kemudian ada Fakultas yang punya kaitan dengan itu hanya sebagai penonton, nah kita mau masukkan tidak enak, karena SKnya oh itu adalah tanggung jawab Fakultas Peternakan. Jadi kalau ada undangan dan sebagainya kita juga tahu tatakrama, ya masuk ke rumah orang kan langsung gedor ajah kan tidak. Tapi kalau ada undangan kita kan juga enak kalau mau bantu, begitu juga kami di Gunung Walat. Karena kami kompetensinya itu dan memang tugas itu adalah pegangan kami, maka kita sharing “oh yang untuk ini nanti kita kolaborasi lah dengan Peternakan, oh ini nanti kita bisa bekerja sama” enak kan itu. Jadi beban itu tidak kita telan sendiri, tapi tetap harus ada *top manager* yang harus betul-betul paham memilah-milah. Sebetulnya Jonggol itu bisa lebih baik. Tapi kurang juga pengelolaannya, karena memang tidak ada orang yang mampu melihat secara keseluruhan. Betul itu karena saya sendiri pun tidak tahu Jonggol itu seperti apa, mungkin bisa *road show* dulu, datang ke ini atau sebagainya, undang kami “ph kami punya ini loh, kondisi ini seperti dan sebagainya” “ oh ya kalau begitu kami bisa bantulah nanti untuk ini nanti” kan bisa jadi *running*, kalau tidak kan seolah-olah tadi seperti gempa terjadi ditempat seperti ini ditelan sendiri solusi sendiri, ya karena kita sebagai satu keluarga besar IPB, yang keluar kan nanti yang jelek nama IPB, setelah itu baru ditanya dari mana Fakultas Peternakan, sama juga dengan kami di Gunung Walat, seperti itu kira-kira gambarannya.

Hasil wawancara Informan 4

Tanggal 10 Mei 2013

Eko Prasetyo, A.Md.

Teknisi Laboratorium Ruminansia Kecil Fakultas Peternakan IPB

### I. Kebijakan

1. Sebagai teknisi lapang, bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Menurut saya program dari IPB banyak, namun pelaksanaannya belum tercipta dengan baik, akan tetapi dari laboratorium lapang sendiri dapat dijadikan tempat praktikum dan sebagai tempat usaha bagi mahasiswa, contohnya di Fakultas Peternakan terdapat tempat hewan ternak untuk aqiqahan.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Seharusnya ada, namun sekarang ini masih dalam tahap proses perencanaan. Akan tetapi rencana tersebut belum berjalan sebagaimana yang direncanakan. Namun, di masing-masing laboratorium sendiri ada.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh teknisi lapang?

Menurut saya, hal yang sangat diperhatikan untuk menjadi seorang teknisi adalah pengalaman dan harus dapat mengelola laboratorium yang dikelolanya. Pendidikan juga menjadi hal yang sangat diperlukan dan diharapkan sesuai dengan bidangnya untuk melancarkan tugas dalam memperoleh angka kredit, terutama untuk teknisi yang statusnya pegawai fungsional.

4. Dalam penentuan gaji teknisi di laboratorium lapang IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Tenaga honorer kandang biasanya diberi gaji perbulan Rp 300.000, oleh sebab itu diadakan bisnis aqiqahan yang dapat membantu memberi tambahan gaji dengan sistem bagi hasil, 40% untuk teknisi dan 60% untuk laboratorium, karena semua modal diperoleh dari dana laboratorium. Untuk PNS sendiri semua sama dari sananya.

## II. Tata kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Kalau dari tingkat laboratorium lapang sendiri ada struktur organisasinya, tetapi hanya untuk pengelola tidak untuk pelaksana. Teknisi honorer bekerja secara fleksibel saja tidak terpaku pada satu pekerjaan.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Tidak, karena tugas teknisi berbeda-beda tergantung fungsi dari masing-masing laboratorium itu sendiri.

3. Apakah ada bentuk penghargaan atau hukuman bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan?

Hukuman sebenarnya ada akan tetapi tidak pernah dijalankan, untuk yang lalai biasanya akan ditegur. Penghargaan dalam bentuk uang atau barang tidak ada.

## III. Proses Rekrutment

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang IPB sudah memiliki mekanisme kerja baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan?

Ada, masing-masing laboratorium punya aturan dan setiap individu punya tugas masing-masing.

2. Kriteria apakah yang umum digunakan seseorang dapat dijadikan seorang *manager farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas) maupun IPB?

Menurut saya, yang penting punya kemampuan untuk mengatur farm dengan baik dan juga memperhatikan pendidikannya, serta pengalaman dibutuhkan.

3. Dalam proses recruitment tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja IPB, apakah digunakan jasa pencari kerja atau hanya berdasarkan assessment yang dilakukan IPB?

Berdasarkan assesment dari pihak IPB, kepala laboratorium akan mengajukan permohonan penambahan teknisi kepada Dekan, selanjutnya Dekan akan memproses usulan tersebut dan disampaikan kepada Rektor melalui Direktorat Sumberdaya Manusia, selanjutnya SDM akan mencarikan teknisinya.

#### IV. Pengembangan Diri

1. Apakah ada proses rolling mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif?

Tidak ada, karena dalam menjalankan tugas dilapang pada umumnya bekerja secara fleksibel saja.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja IPB dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten?

Ada, seperti pelatihan peningkatan karir di laboratorium lapang. Akan tetapi hal tersebut tidak ditentukan oleh IPB, melainkan diatur langsung oleh kepala laboratorium.

Hasil Wawancara Informan 5

Tanggal 13 Mei 2013

Ir. Budi Prihanto, MS.

Direktur Eksekutif Hutan Pendidikan Gunung Walat

Fakultas Kehutanan IPB

## I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Gunung Walat itu visinya adalah Gunung Walat sebagai media implementasi Tri Dharma, untuk memfasilitasi pelaksanaan Tri Dharma Fakultas Kehutanan IPB. Tujuannya untuk melayani tidak hanya mahasiswa IPB, tetapi juga umum, mahasiswa dari perguruan tinggi lain seluruh dunia, dan juga untuk umum, pendidikan itu kan tidak hanya untuk mahasiswa tapi juga untuk umum, mulai dari masyarakat umum sampai anak-anak sekolah, mulai dari TK-SD-SMP, itu kira-kira.

Jadi pengelolaan hutannya itu, disana ada pengelolaan hutan yang didedikasikan untuk menunjang program Tri Dharma itu, kira-kira begitu. Terus dalam hal kerjasama dengan pihak luar, pak? Kerjasama dengan pihak luar, itu kita lakukan untuk macam-macam program, mulai dari program Pendidikan, Penelitian, Pengabdian Masyarakat, juga kerjasama usaha, gitu ya. Dalam konteks pendidikan ya, kerjasama untuk penyelenggaraan diklat-diklat dengan Kementerian Kehutanan, dengan intansi-intansi pemerintah, dengan perguruan-perguruan tinggi, seperti penyelenggaraan praktek Kehutanan, Praktek Pengelolaan Hutan itu sekarang dari UNRI, dari Jambi, dari Mataram itu, dari SMK Kadipaten, SMK-SMK itu dari SMK Adi Sanggoro yang dibelakang ini itu prakteknya kesana Gunung Walat, itu konteks pendidikan. Dipenelitian itu juga ada kolaborasi penelitian dengan *Kyoto University*, dengan *Utsunomia University* dari Jepang, dengan Korea, nah itu, dengan perguruan tinggi yang lain. Nah untuk pengabdian masyarakat itu juga

kami bekerjasama dengan membina KMPI sebab umum, terus kemudian membina masyarakat di memberdayakan masyarakat di sekitar Gunung Walat melalui pengembangan karena ya pengembangan pemanfaat lahan untuk buah-buahan, ya seperti itu.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Ya jelas kompetensi itu kan tentunya terdiri dari beberapa level, mulai dari level menegerial sampai ke level teknis. Ya dan kami sedapat mungkin memprioritaskan masyarakat setempat ditingkat teknis, kalau sampai bisa ke jenjang manager ya lebih bagus lagi, tapi sayangnya sementara ini yang dilevel teknis yang tadi bisa merekrut dari masyarakat setempat itu yang level teknis. Nah itu kami melakukan apa istilahnya penyaringan untuk melihat kemampuan dan karakter mereka untuk menjadi tenaga kerja di Gunung Walat.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Kalau dilevel pimpinan tentunya dia harus paham tentang visi misinya Hutan Pendidikan Gunung Walat ya, yang tadi fungsinya untuk fasilitasi media Tri Dharma lah kira-kira begitu, ya pengimplementasi Tri Dharma. Karena kalau tidak paham itu nanti fungsinya bisa menyimpang, karena bisa jadi nanti aspek komersialnya terlalu dominan sehingga fungsi Tri Dharmanya terabaikan, bisa jadi begitu. Tapi kita sadari betul bahwa Gunung Walat itu tidak memperoleh anggaran dari Pemerintah, dari Fakultas maupun IPB juga tidak ada, sehingga kami harus bisa mandiri, untuk bisa mandiri tentunya harus memikirkan bagaimana ada aspek bisnisnya yang bisa menghidupi itu dan 4 tahun terakhir ini ya kami bisa mendapatkan bisa mengelola hutan itu tanpa menebang dengan memanfaatkan hasil hutan dn kayu, memanfaatkan jasa lingkungan wisata,

dan fasilitas di Gunung Walat untuk mendapatkan penghasilan untuk melakukan pengelolaan tadi, pengelolaan untuk operasionalnya untuk melayani mahasiswa melayani masyarakat kan memerlukan uang. Jadi nggak ada apa persyaratan khususnya itu pak untuk manager farm itu sendiri apa?

Ya persyaratan khususnya tentunya dia menguasai bagaimana caranya mengelola hutan dan menguasai bagaimana caranya memberikan pelayanan Tri Dharma pendidikan penelitian, memberikan pelayanan ya. Tapi bukan berarti harus punya keahlian khusus tertentu, karena apa, Gunung Walat itu perlu peneliti perlu dosen perlu ini itu datang dari kampus bukan mengadakan sendiri.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Kalau... jadi intinya gini, gaji tenaga kerja karyawan ini kan statusnya ada karyawan kontrak ada karyawan tetap Hutan Pendidikan Gunung Walat, semua ditanggung oleh pendapatan Hutan Pendidikan Gunung Walat (HPGW) kecuali yang pegawai negeri ada satu orang dilevel teknis, ada satu orang pak Firman itu, itu dia gajinya gaji Pemerintah, yang lainnya ditanggung oleh Gunung Walat, nah gajinya tentunya berjenjang tetapi aturan umum yaitu Upah Minimum Regional kita ikuti, sesuai UMR, minimum sesuai UMR. Kemudian selain gaji ada intensif kinerja yang diberikan dipertengahan bulan. Ukurannya ada macam-macam variabelnya, ada misalnya jam lemburnya, kemudian loyalitas dedikasinya terus kehadiran itu diperhitungkan dalam menentukan intensif, perhitungannya dihitung sendiri, itu di instrumen untuk memacu semangat.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB, agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Struktur organisasi Hutan Pendidikan Gunung Walat dapat dilihat pada leaflet/brosur

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

SOP itu dibuat untuk selalu disempurnakan disesuaikan sehingga tiap bidang memiliki SOP yang SOP itu dijalankan kalau misalnya ada kesulitan didalam menerapkan maka harus diperbaiki, supaya nanti mereka memiliki SOP yang nyaman untuk dikerjakan. Tapi sesuai dengan kebutuhan, jadi ada SOP yang kaitannya dengan pengelolaan hutan, ada SOP yang kaitannya dengan pelayanan Tri Dharma, pelayanan tamu, segala macam gitu-gitu. Misalnya orang mau penelitian ke Gunung Walat, prosedurnya gimana sih itu ada SOPnya, hubungin siapa, kemudian bagaimana caranya sampai akhirnya itu bisa. Dengan siapa misalnya dia harus mendiskusikan persoalan akomodasi, persoalan materi, nah itu SOPnya ada.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Ada, nah rewardnya tadi ya sebetulnya antara lain sistem insentif. Yang kedua reward itu juga menyangkut peningkatan kapasitas, jadi ada pelatihan-pelatihan mereka sampai bisa menggunakan GPS walaupun pendidikannya cuma SD gitu ya, bisa menggunakan GPS, bisa menjadi *guide* menjelaskan kepada tamu-tamu kepada mahasiswa kepada ini tentang pengelolaan hutan di Gunung Walat tentang penyadapan segala macam. Itu juga merupakan bagian dari selain menyangkut insentif tadi. Punishmentnya itu juga ada mulai dari teguran, peringatan sampai pemecatan. Variabel penting yang memberatkan itu biasanya terkait dengan persoalan kejujuran. Kalau orang bodoh itu kewajiban kami untuk mencerdaskan mereka meningkatkan kapasitas tapi kalau udah mereka gak

jujur biasanya sulit, biasanya diberi peringatan sekali dua kali setelah itu ya mungkin cenderung akan merusak kekompakan tim. Itu udah dari sifat dasarnya ya pak ya, artinya orang juga kalau mau berubah juga bisa, ya tapi kan kita selalu monitor.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Kita punya aturan sendiri karena kebutuhan SDM kami tidak banyak, kemudian kami juga ada aspek-aspek untuk memprioritaskan masyarakat setempat, untuk memperbaiki atau membangun situasi yang kondusif hubungannya dengan masyarakat segala macam. Tetapi kami juga tadi punya kriteria bagaimana dedikasi, loyalitas, integritas, kejujuran segala macam, itu kami jadikan termasuk pendidikan. Pendidikan yang minimal untuk level manager farm? Kalau manager-manager ya, yang dimaksud manager itu level apa ini, level saya disini direktur namanya kalau manager ada di manager camp. Ya direktur paling tidak sarjana yang menguasai bidang kehutanan dan pelayanan Tri Dharma.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Pengelola Hutan Pendidikan Gunung Walat memiliki aturan sendiri, karena kebutuhan SDM tidak banyak, untuk memperbaiki atau membangun, tetapi kami punya kriteria, bagaimana kejujuran, loyalitas, kalau pekerjanya sampai harus lulusan Kehutanan dan kalau manager atau Direktur, minimal sarjana yang menguasai bidang kehutanan dan pelayanan tridharma.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

Tidak, biasanya kami melakukan pendekatan yang efektif melalui apa ya istilahnya pendekatan, jadi kami tidak umumkan di media-media itu nggak, butuh kami nggak banyak kok, staf kami cuma 20 orang. Dan itu pun *turn out* nya itu ya, masuk-keluarnya sedikit, jadi kita tidak setiap saat membutuhkan tenaga kerja atau menambah tenaga kerja. Dari situ ya kami lebih cenderung misalnya kalau tenaga teknis dilevel bawah itu biasanya para penyadap yang kerjanya bagus kita rekrut atau ada informasi bahwa ada anak yang ini disekitar Gunung Walat situ yang memenuhi persyaratan dan dia berminat ya kita seleksi. Tapi seleksi dilakukan tetap. Mekanismenya seperti itu, kita lakukan seleksi, terus biasanya menjadi tenaga kontrak dulu, dikasi waktu setahun paling banter kontrak itu diperpanjang dua taun setelah itu ya dia apakah jadi karyawan tetap atau nggak dipakai. Tapi kalau misalnya dia pekerjaannya bagus, tapi untuk menjadikan tenaga tetap posisinya masih penuh itu dikemanain itu orangnya apakah dirumahkan atau diberhentikan? Kalau tenaga tetap itu bukan persoalan penuh nggaknya, sepanjang dia tenaga kerja diperlukan maka dia tidak masalah diangkat jadi tenaga tetap karena kita tidak membangun struktur yang terlalu kaku lebih banya fungsional. Jadi karyawan di PSDH Pengelolaan Sumber Daya Hutan misalnya pada waktu itu perlu ada kegiatan yang perlu orang banyak itu orang pelayanan bisa didoraong untuk bantu. Kemudian pada ada saat tamu banyak orang pelayanan sedang tidak ada kegiatan dia bisa dipakai untuk bantu pelayanan, mengantar tamu, mengurus tamu-tamu itu bisa. Pada sekali waktu kerja bakti bareng-bareng bersihkan *base camp* bareng-bareng sehingga tidak ada persoalan untuk mengangkat. Kuncinya bahwa yang diangkat jadi karyawan tetap ini sudah teruji, tidak asal sudah

lama tapi betul-betul dia teruji, orang lama pun kalau dedikasinya nggak lulus ya udah.

#### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja kondusif dan produktif?

Ada, tetapi ya kami itu hanya... Ada 3 bidang sebenarnya, bidang pengelolaan sumber daya hutan, pelayanan tamu sama administrasi. *Rolling* itu dilakukan biasanya ya tergantung keahliannya sama untuk refreshing untuk menyegarkan kembali kalau dia jenuh dihutan maka dipindah dikantor. Kami lebih banyak fungsional, mereka itu bukan struktural, semuanya tenaga kerja dilapangan tapi ya lapangan mana, pelayanan tamu juga dilapangan jadi yang nongkrong dikantor itu nggak ada. Disana ada kantor tapi itu untuk pagi-pagi misalnya itu selalu ada *briefing* itu dikantor itu tapi setelah itu menyebar. Yang mengomandoi *briefing* itu siapa pak? Itu *manager camp*, dia dibawah direktur langsung.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Itu ya, karyawan itu punya kapasitas, itu ada pelatihan-pelatihan, ada studi banding keluar segala macam. Kemudian untuk penyadap itu tiap tiga bulan sekali paling tidak, ada pelatihan-pelatihan juga untuk penyadap getah. Ada 45 orang penyadap getah, bukan karyawan dia statusnya pekerja harian lepas dia diupah berdasarkan setoran getahnya, per setiap hari setor dibayar. Per kilo itu sekitar 2000, sampai 200 kg diatas 200 kg ada harga premiumnya. Rata-rata satu penyadap berapa kilo? Dia bisa mendapatkan paling tidak itu antara 40 – 60 ribu itu ada

setiap hari. Kalau pelatihan-pelatihan untuk karyawannya? Pelatihan karyawan itu macam-macam, ada tadi pelatihan bahasa Inggris supaya dia bisa berkomunikasi dengan tamu ?, penggunaan GPS, pelatihan pengenalan jenis pohon, pelatihan bikin persemaian, penanaman. Itu dilaksanakan sendiri? Itu *job training*. Bisa juga kita ngambil trainer dari luar gitu ya pak? Trainer dari luar itu pernah tapi dalam konteks pelayanan, jadi pelayanan itu supaya mereka juga tahu standar pelayanan itu seperti apa, pernah juga mereka menginap di Hotel melihat pelayanan di Hotel.

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil wawancara informan 6

Tanggal 15 Mei 2013

Bapak Hudaya

Teknisi University Farm IPB

## I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama) ?

Kalau fasilitas IPB untuk Laboratorium lapangan, UF menerapkan prinsip tridarma yaitu, untuk penelitian, pendidikan, dan PKM. Misalnya untuk kegiatan penelitian dan praktikum lapang. Ada prosedur yang harus diikuti dan dilaksanakan. Pertama, melakukan pengisian form O yang nantinya di tandatangi dan disetujui oleh manajer lapang untuk mengetahui apakah lapangan yang tersedia cukup untuk kegiatan penelitian atau praktikum tersebut. Kemudian, form O tersebut diserahkan ke kantor pusat UF dan mengisi form F dari direktur UF. Apabila sudah disetujui oleh Direktur UF, maka dibuat 3 rangkap, yaitu untuk arsip Direktur, manajer lapangan, dan peneliti tersebut.

Kerjasama dengan pihak lain, ada dan pernah. Kerjasama tersebut mengenai pemanfaatan lahan. Misalnya ada investor yang ingin menggunakan lahan di UF, maka harus membuat MOU terlebih dahulu, dan dibuat dengan mengajukannya kepada Direktur UF. Tapi, rata-rata apabila bekerjasama seperti itu, sebetulnya kurang menguntungkan bagi pihak pengelola unit *farm* tersebut. Jika dilakukan sistem bagi hasil, maka hasilnya dari pembagian keuntungan rata-rata, sehingga tidak mencukupi untuk biaya operasional dan tenaga kerja, karena keuntungan yang dibagi tersebut setelah dilakukan pengurangan dengan modal yang ditanam sebelumnya. Contoh yang lainnya, ada yang membayar kompensasi lahan. Biasanya biaya penggunaan lahannya Rp 400 ribu/ m dan dilakukan dalam

jangka waktu pertahun., atau tidak bisa langsung digunakan untuk jangka waktu 5 tahun, tetapi senantiasa harus dibuat pengajuan kembali MOU untuk penggunaan lahan setiap tahunnya.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Sekarang belum ada untuk pegawai dilapangan, karena masih terkendala dengan regenerasi pegawainya.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Syarat dan kriteria untuk jadi seorang manajer ialah harus menguasai kondisi dilapangan secara menyeluruh. Tahu dan paham visimisinya. Fungsinya ada tertera sesuai panduan UF dan visimisinya. Mampu membuat rencana kegiatan anggaran kebun, melakukan pengawasan pada setiap unit kebun, melakukan dan memutuskan kebijakan pada setiap unit kebun yang kemudian dikoordinasikan dengan Direktur UF, untuk mendapat persetujuan penelitian S1, S2, S3 atau dari perguruan tinggi yang lain, untuk pendidikan dan PKM. Selain itu juga harus mampu mengupayakan peningkatan kesejahteraan pegawai disetiap unit kebun, membuat laporan kegiatan dan laporan keuangan setiap tahunnya serta dilaporkan kepada Direktur UF, melakukan evaluasi hasil kerja di kebun dan melaksanakan pengawasan kepada pegawai kebun.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Perbedaan skala gaji tidak ada perbedaan/tunjangan fungsional lainnya dari pihak IPB karena kami digaji hanya dari gaji pemerintah sebagai PNS.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Struktur organisasi untuk UF terlampir seharusnya ada tambahan penanggungjawab bagian bidang tertentu dilapangan yang berada dibawah manajer lapang, agar pengelolaannya lebih rapi. Sekarang setelah dari direktur langsung turun kepada manajer lapang dan pada bagian Kasi Produksi kurang produktif dalam mengendalikan dan mengelola kondisi unit kebunnya, masih ada yang perlu diperbaikimanajemen.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Mengenai SOP sebaiknya diseragamkan, tapi masih disesuaikan sesuai kebutuhannya dan kadang tergantung kondisi kebunnya sendiri. Seperti untuk perawatan dan pemakaian fasilitas dan alat-alat kebun untuk penelitian, dan lain-lain.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Sanksi atau teguran dari pimpinan ada, untuk pekerja yang melanggar SOP, tetapi untuk reward sendiri tidak ada.

## III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Prosedur belum memenuhi kebutuhan dilapangan. Seperti yang telah dijelaskan tadi bahwa untuk UF daerah Suka Mantri ini luasan lahannya sebesar 40 ha, tapi hanya ada pekerja lapang 4 orang saja.

Saya bekerja dari tahun 1985 itu, masih ada pekerja 181 orang, tetapi sekarang (2013) hanya ada pegawai 40 orang. Semuanya sudah pensiun, dan tidak ada regenerasi yang baik, maka sumber daya manusianya kurang memenuhi kebutuhan lahan yang ada. Pokoknya sudah terlambat dalam masalah regenerasi pegawai jika sudah ada yang pensiun.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Kriteria pegawai yang profesional telah dijelaskan sebelumnya, dan sebetulnya dahulu namanya adalah kebun-kebun percobaan dan setiap kebun tersebut ada yang namanya pimpinan harian kebun atau kepala kebun percobaan, kemudian sekarang berubah namanya menjadi manajer lapang dan dikepalai oleh Direktur UF (*University Farm*). Dahulu masih eksis, tapi sekarang UF kurang eksis kaitannya dengan pegawai dan pengelolaan yang kurang memadai.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan IPB ?

Pencarian tenaga kerja hanya dilakukan oleh unit IPB saja yang mengelola.

#### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja kondusif dan produktif ?

*Rolling* pegawai ada, untuk penyegaran para pegawai, supaya tidak mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, serta untuk mendidik juga dalam pengembangan keahliannya. Contohnya saya pernah

ditempatkan di daerah Jonggol selama 7-8 tahun, kemudian dipindahkan ke daerah Suka Mantri.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Pelatihan tersebut, harusnya ada. Pernah sekali dilakukan studi banding atau pernah kunjungan ke Sigenta. Pada awalnya bagus, sering dilakukan kunjungan tersebut, tetapi sekarang sudah tidak ada lagi. Kalau dari segi programnya ada sebenarnya, tetapi pada akhirnya terkendala dengan biaya oprasional yang digunakan. Mungkin masih banyak digunakan untuk keperluan yang lainnya, sehingga hal tersebut tersendat kesana-kesini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil wawancara informan 7

Tanggal 10 Mei 2013

Dr. Deni Achmad Soeboer, S.Pi, M.Si

Teknisi FPIK IPB

## I. Kebijakan

1. Sebagai teknisi lapang, bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Sangat bermanfaat untuk mengimplementasikan ilmu mahasiswa jangan banyak di kampus tetapi harus di lapangan. Selain untuk praktikum ada bentuk kerjasama dengan pihak ketiga untuk menjalankan laboratorium selain dana dari IPB. Seperti adanya riset hulu hilir yang bekerjasama dengan Jepang.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Sangat mungkin dan diperlukan, serta jika ada riset, maka sangat diperlukan tenaga kerja kompeten. Hal ini sangat diperlukan.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh teknisi lapang?

Harus, sesuai dengan pekerjaannya dan bersertifikat jadi ketika bekerja sudah tahu apa yang harus di kerjakan dan pendidikan minimal SMK Kejuruan Perikanan.

4. Dalam penentuan gaji teknisi di laboratorium lapang IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

PNS standar gaji sama tergantung gaji fungsional bagi PNS, honorer tidak ada. Kalaupun dulu ada dan gajinya tergantung proyek dengan kisaran Rp 300.000 – Rp 500.000.

## II. Tata kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB, agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Ada direktur, sekretaris dan bendahara serta tugas rutin ada serta pembagiannya sesuai dengan tugas teknis.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Ada, karena setiap pekerjaan yang dilaksanakan harus sesuai dengan SOP.

3. Apakah ada bentuk penghargaan atau hukuman bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan?

Hukuman dan penghargaan belum berjalan dengan baik, seperti yang bekerja tidak dapat sanksi dan yang rajin bekerja tidak dapat penghargaan akan lebih tertib, jika semua teknisi diangkat menjadi tenaga fungsional.

## III. Proses Rekrutment

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang IPB sudah memiliki mekanisme kerja baku bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan?

Ada, karena setiap teknisi harus bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2. Kriteria apakah yang umum digunakan seseorang dapat dijadikan seorang *manager farm*, baik di tingkat unit kerja (Fakultas) maupun IPB?

Menurut saya, yang sangat perlu untuk seorang kepala *farm* yang baik adalah punya latar belakang ilmu sesuai dengan *farm* yang dikelolanya.

3. Dalam proses rekrutment tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja IPB, apakah digunakan jasa pencari kerja atau hanya berdasarkan assessment yang dilakukan IPB?

Di laboratorium lapang yang saya kelola sendiri belum ada proses perekrutan teknisi, jika dilihat dari pola yang lama maka yang di rekrut harus sesuai dengan bidang yang dikerjakan dan ditentukan oleh pihak IPB.

#### IV. Pengembangan Diri

1. Apakah ada proses rolling/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif?

Ada, jika kerjanya dilingkup yang sama, jika sudah beda bidang kerjanya, maka tidak ada dan sistem mutasi tersebut sudah berjalan dengan baik.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Ada namun tidak terbuka bagi teknisi sedangkan dari IPB sendiri tidak jelas, yaitu ada pelatihan namun tidak spesifik dan waktunya tidak periodik, serta tidak terprogram dengan baik. Dalam hal pendidikan tidak ada peningkatan pendidikan, kecuali dengan usaha dan kebijakan sendiri.

Hasil Wawancara Informan 8

Tanggal 6 Mei 2013

Bapak Dadang Junaedi

Pejabat Pembuat Komitmen Puslitbun Taman kencana Bogor

## I. Kebijakan

1. Sebagai teknisi lapang, bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium lapang di Puslitbun untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama)?

Kalau di laboratorium disini sangat menerima praktek untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dari mahasiswa dan juga peneliti untuk mengembangkan penelitiannya. Kerjasama dengan instansi lain biasanya untuk kegiatan ilmiah dan analisa tanaman dan tanah, serta untuk jasa analisa.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Ya, karena setiap penelitian yang dilakukan diharapkan hasil baik sehingga diperlukan tenaga kerja berkompeten di bidangnya seperti lulusan sarjana untuk laboratorium serta tenaga ahli dari akademi analisis dan lulusan SMA terlatih.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh teknisi lapang?

Mempunyai dasar ilmu sesuai dengan bidang yang dikerjakannya dan bekerja secara tekun dan rajin.

4. Dalam penentuan gaji teknisi di Puslitbun, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Upah tenaga harian diberikan sesuai dengan UMR daerah, kalau di Bogor sekitar Rp 1.3- Rp 1.5 juta perbulan dan untuk PNS sendiri sesuai dengan standar pemerintah. Selain itu, PNS yang sekaligus menjadi

penanggungjawab laboratorium akan mendapatkan tambahan Rp 400.000 sampai dengan Rp 600.000.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apakah yang seharusnya dimiliki oleh Puslitbun, agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Struktur laboratorium yang baku tidak ada dan hanya ada di unit laboratorium seperti penanggungjawab laboratorium dan penerima tamu laboratorium.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Ada, dan sudah berjalan dengan baik dengan adanya ISO 9001 : 2008, sehingga SOP sangat diterapkan di lingkungan kerja

3. Apakah ada bentuk penghargaan atau hukuman bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan?

Hukuman tidak ada karena dengan adanya tunjangan, sehingga mendorong pekerja untuk lebih disiplin dan untuk penghargaan ada diberikan kepada tenaga teladan

## III. Proses perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di Puslitbun sudah memiliki mekanisme kerja baku bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan?

Sudah memiliki, sesuai dengan urain tugas kerja yang dibuat dan sesuai dengan perturan-peraturan pada masing-masing unit kerja.

2. Kriteria apakah yang umum digunakan seseorang dapat dijadikan seorang *manager farm* di Puslitbun?

Diutamakan pendidikan minimal S1, berpengalaman dibidang yang dikepalai dan mempunyai semangat tinggi.

3. Dalam proses rekrutment tenaga pelaksana untuk PUISLITBUN, apakah digunakan jasa pencari kerja atau hanya berdasarkan assessment yang dilakukan KEMENTERAN?

Kalau PNS langsung direkrut oleh KEMENTERAN dan untuk tenaga harian biasanya dibawa oleh peneliti yang akan meneliti di PUSLITBANG.

#### IV. Pengembangan Diri

1. Apakah ada proses rolling/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja kondusif dan produktif?

Ada, mutasi dilakukan setiap 2-5 tahun sekali, agar tidak bosan dengan posisi yang sama dan untuk pencerahan.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di PUSLITBUN dalam menciptakan tenaga kerja profesional dan kompeten?

Ada, terutama untuk pendidikan, dimana setiap tahunnya peneliti disekolahkan di dalam maupun luar negeri, serta pelatihan untuk tenaga ahli.

Hasil wawancara informan 9

Tanggal 6 Mei 2013

Bapak A. Jauhari

Kepala Subbag Tata Usaha Balitro

### I. Kebijakan

1. Sebagai teknisi lapang, bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium lapang di Balitro untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama) ?

ya kita biasanya gini mba, kalau untuk pendidikan kita sudah terkenal lama ya BALITRO, dari mulai TK ya biasa sabtu minggu atau jumat mereka kunjungan melihat kondisi Laboratorium, kalau mahasiswa tingkat akhir mereka magang, tergantung jurusannya ya.. kalau mereka IT ya kita arahkan ke pengelolaan Web, kalau yang berkaitan dengan penelitian pertanian kita di laboratorium hama termasuk dalam Laboratorium Hama dan proteksi tanaman. Laboratorium ada tiga laboratorium di sini mba yang kedua laboratorium ekofisiologi tanaman yang ketiga laboratorium pemuliaan tanaman. Mahasiswa-mahasiswa ini tergantung disiplin ilmunya, dia masuk mana. Kalau dia masuk ekofis kita masukan ekofis pembimbingnya juga. Terus dalam pendidikan yang lain kita menerima study banding dari instansi, jadi ada kerjasama dengan Pemda – Pemda sebagai tenaga narasumber

#### ***Kalau kerjasama ada?***

Kerjasama, ya tadi.. kita ada event apa di daerah, minta peneliti kita menjadi narasumber tanaman rempah atau tanaman obat. Biasa mereka minta dikirim mba 1 2 orang ke tempat pelatihan atau seminar.

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

oh ya, kita juga berstandar ISO ya mba, 2001: 2008 itu, Sistem Manajemen Mutu ISO. Lab kita juga terakreditasi KAN juga mba. Jadi

kalau sudah di ISO itu sudah sesuai kompetensinya yah. Seperti saya di KTU kompetensinya seperti apa, masa kerja, pendidikan, pengalaman kerja. Begitu juga kalau di lab atau penelitian, kalau orang hama ya kerjanya di hama. Sudah spesifik, karena kita kan di audit ISO sama KAN.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh *manajer farm*?

hmm... ya terutama mereka itu rata-rata pejabat fungsional, yang kedua masa kerja mereka sudah cukup lah yah untuk mengelola kebun percobaan.

4. Dalam penentuan gaji teknisi di laboratorium lapang Balitro, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Nah ini, mba kalau masalah gaji masa kerja sekian, pendidikan sekian, ikut standar pemerintah lah. Jadi kalau memang mereka pantas untuk naik pangkat, kita promosikan. Kalau memang kami-kami ini tidak melanggar disiplin pegawai itu ada kenaikan gaji berkala tiap tahun. Dikit sih tapi adalah. Terus kalau kenaikan yang fungsional umum itu 4 tahun sekali naik pangkat. Kalau peneliti-peneliti itu 2 tahun sekali mba, karena mereka ada angka kredit yah mba. Kan mereka nulis, ada seminar atau penelitian da pak nya yah

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasai seperti apakah yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang Balitro agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Kalau di lapang kita tidak ada yah, karena dari kita itu struktur organisasinya Kepala Balai, terus ada eselon 3, KTU, ada 2 mba, ada seksi namanya seksi pelayanan teknik ada seksi jasa penelitian. Ini strukturalnya mba, ini ada yang langsung di sini nih jabatan fungsional mba. Ini para peneliti dan kebun-kebun tadi itu disini mba. Tapi ini kan non struktural. Di lapang tidak ada struktur mereka paling ada 5 orang PNS yang dilapang akrena tidak terlalu rumit yah. Mungkin hanya laporan-laporan penggunaan pupuk dan lain lain.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum?

Ada kita punya juknissama, jadi setiap kebun itu sudah ada juknis dari badan litbang. Ada juknis pengelolaan kebun percobaan itu.

3. Apakah ada bentuk penghargaan atau hukuman bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

*Reward* ada dari pusat langsung seperti penghargaan Adi Bakti Tani berdasarkan masa kerja. Pelanggaran disiplin ada hukumannya sesuai Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 itu sudah acuan dari pemerintah untuk menjaga kedisiplinan.

### III. Proses perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di Balitro sudah memiliki mekanisme kerja baku yang bersifat kondisional sesuai kepentingan unit bersangkutan?

Biasanya kita ada, system budgeting pegawai, kita analisa kebutuhan pegawai, kita kan eselon 3 nih mba berjenjang melalui puslitbang eselon 2 nya terus ke badan litbang sampai ke kementerian mengajukan permohonan. Biasanya sesuai kebutuhan. Kita tidak bisa merekrut langsung, tidak bisa buka pendaftaran sendiri, tidak bisa

2. Kriteria apakah yang umum digunakan seseorang dapat dijadikan seorang *manager farm* baik di Balitro?

Yah tadi, secara personal dia jujur yah. etos kerja, kemampuan komunikasi karena kita didaerah itu tidak hanya harus pintar teknik pekerjaan, itu masalah sosialnya banyak mba. Ini kalau orang-orang tidak bisa secara sosial tidak bisa bergaul dengan tokoh-tokoh masyarakat itu susah mba. Faktor sosial harus dipertimbangkan

3. Dalam proses rekrutment tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja Balitro, apakah digunakan jasa pencari kerja atau hanya berdasarkan assessment yang dilakukan Balitro?

Ada *system budgeting* pegawai dengan cara menganalisa kebutuhan pegawai di Balitro, melalui litbang-badan litbang ke Kementerian Pertanian langsung untuk diadakan rekrutment oleh Kementan. Tetapi tidak bisa merekrut langsung, kecuali pekerja harian.

#### IV. Pengembangan Diri

1. Apakah ada proses rolling/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif?

Ada, terutama kordinator kebun ada rotasi diantara kebun-kebun yang dimiliki untuk meningkatkan kemampuannya dan juga agar tidak jenuh dengan pekerjaan yang sama terus.

Ada terutama yang kordinator kebun rotasi di antara kebun kita yang 6 tadi

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di Balitro dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Ada dari litbang program pelatihan, untuk pendidikan juga ada.

Hasil wawancara informan 10

Tanggal 11 Mei 2013

Dr. Ir. Anas D. Susila, M.Si.

Direktur University Farm IPB

## I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di tingkat Fakultas/IPB bagaimana upaya pemanfaatan laboratorium Lapang di IPB untuk kepentingan pendidikan maupun umum (dalam hal kerjasama) ?

Pemanfaatan lahan di lingkungan University Farm hampir semuanya digunakan untuk menunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu untuk Pendidikan (Praktikum), Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Kerjasama dengan pihak lain, yaitu kerjasama dengan Taiwan, dalam rangka pendampingan bagi para petani kecil untuk usaha budidaya jambu kristal

2. Dalam mendukung pemanfaatan laboratorium, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Pegawai yang ada dilapangan semuanya berstatus PNS serta sudah terkendala dengan berkurangnya tenaga lapang yang pensiun dan meninggal dunia, sementara jumlah tenaga kerja yang ada tidak sesuai dengan luas lahan yang dimiliki UF.

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm* ?

Syarat dan kriteria untuk jadi seorang manajer ialah harus menguasai kondisi dilapangan secara menyeluruh. Tahu dan paham visi dan misi dari UF serta bisa membaca dan mengembangkan program-program yang dibuat oleh Direktur UF. Sementara ini tidak ada tenaga lapang kompeten dan mampu mengimplementasikan program-program yang telah disusun, serta melaksanakan pengawasan kepada pegawai kebun.

4. Dalam penentuan gaji *Manager Farm* laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah ada perbedaan skala besaran gaji?

Skala gaji tidak ada perbedaan, karena semuanya PNS

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh laboratorium lapang IPB agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Struktur organisasi untuk UF seharusnya ada tambahan penanggung jawab bagian bidang tertentu dilapangan yang berada dibawah manajer lapang, supaya pengelolaannya lebih rapi. Sekarang, setelah dari direktur langsung turun kepada manajer lapang, serta bagian Kasi produksi kurang produktif dalam mengendalikan dan mengelola kondisi unit kebunnya. Maka perlu perbaikan manajemennya.

2. Apakah keberadaan SOP di setiap laboratorium lapang harus bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Mengenai SOP sudah ada dan sudah berjalan, misalnya seorang mahasiswa ingin menggunakan lahan untuk penelitian, maka mahasiswa tersebut diharuskan mengisi beberapa formulir di bagian Kasi Akademik untuk proses peminjaman lahan. Sementara perawatan lahan ditanggung oleh peminjam selama lahan tersebut masih digunakan.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga laboratorium lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Reward belum bisa diberikan kepada tenaga-tenaga lapang yang ada di *University Farm* (UF), karena penghasilan dari UF sendiri hampir tidak ada, karena tenaga lapang hanya mendapatkan penghasilan dari gaji saja. Reward dalam bentuk lain misalnya diikuti dalam pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh IPB atau institusi lain. Sementara *punishment* kurang diberlakukan hanya sebatas pembiaran saja, karena tenaga kerja yang ada

melakukan kesalahan atau malas bekerja orangnya tetap saja yang itu dan sudah susah untuk dibina.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di laboratorium lapang di IPB, baik di tingkat Fakultas/IPB sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan?

*University Farm* tidak mampu untuk memberikan gaji atau penghasilan kepada tenaga lapang yang baru, oleh karena itu tidak ada pengangkatan tenaga kerja baru di UF. Semua tenaga yang ada baik di lapangan ataupun di kantor adalah PNS.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang *Manager Farm* baik di tingkat unit kerja (Fakultas), maupun tingkat pusat (IPB) ?

Kriteria yang dapat menentukan seseorang diangkat sebagai *manager farm* telah dijelaskan sebelumnya, harus mempunyai kemampuan managerial umum dan manajerial khusus, minimal mengerti mengenai lahan dan tanaman yang ada. Mengerti Visi Misi dari UF dan mampu mengimplementasikan program yang telah dibuat oleh Direktur UF.

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana untuk laboratorium lapang di tingkat unit kerja/IPB, apakah digunakan jasa *job hunter* (pencari kerja) atau hanya berdasarkan *assessment* yang dilakukan di IPB ?

Pencarian tenaga kerja hanya dilakukan oleh unit IPB saja

### IV. Pengembangan Diri (teori motivasi)

1. Apakah ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif?

*Rolling* pegawai ada, untuk penyegaran para pegawai, supaya tidak mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, serta untuk mendidik juga dalam pengembangan keahliannya. Tetapi apabila *rolling* atau mutasi dilakukan pada tenaga lapangan dirasakan tidak efektif dan efisien. Lokasi kebun-kebun yang dikelola oleh UF sangat berjauhan, sehingga menyebabkan tenaga lapang yang ada membawa serta keluarganya ke lokasi kebun tempat mereka bekerja. Apabila tenaga lapang tersebut di *rolling* ke tempat lain, akan sangat menyulitkan, karena harus berpisah jauh dengan keluarga, dan untuk sampai di tempat kerja memerlukan ongkos untuk transportasi yang tidak murah. Pada akhirnya tenaga lapang tersebut jarang masuk kerja, karena terkendala pada transport yang mahal dan kondisi keluarga yang berjauhan.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di laboratorium lapang masing-masing unit kerja di IPB dalam menciptakan tenaga kerja yang profesional dan kompeten?

Pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh Direktorat SDM IPB selalu mengikutsertakan tenaga-tenaga yang ada di UF, tetapi UF sendiri justru menjadi tempat tujuan bagi institusi atau petani-petani kecil yang menginginkan pengetahuan lebih tentang cara bercocok tanam dan budi daya.

Hasil wawancara informan 11

Tanggal 12 mei 2013

Ibu Tinah

Staf Parung Farm

## I. Kebijakan

1. Sebagai pimpinan di PT. Kebun Sayur Segar bagaimana upaya pemanfaatan kebun untuk kepentingan pendidikan maupun umum(dalam hal kerjasama)?

Disini biasanya untuk pendidikan juga bu, misalnya untuk tingkat sekolah TK, Dasar, sampai perguruan tinggi juga ada sampai penelitian untuk pengembangan-pengembangan Hidroponik, untuk penanaman organik, untuk pengembangan teknologi Hidroponik itu semuanya ada. Jenis dari kegiatan buat pendidikannya? Biasanya, pertama pengenalannya, pengenalan Hidroponik, cara penanamannya, pembibitannya sampai hasil akhir atau panen. Jadi mereka mulai belajar dari dasar, apa itu Hidroponik, bagaimana cara penanamannya, bagaimana hasilnya seperti itu. Terus untuk penelitian-penelitian mahasiswa itu ada juga, dipakai juga? Banyak, dipakai juga. Biasanya ada yang dari Pertanian kebanyakan ya bu. Dari Pertanian itu biasanya Holtikultura, mereka ambilnya Hidroponik kebanyakan untuk penelitiannya, misalnya ada yang untuk khusus Bayam saja. Jadi bisa satu jenis tanaman? Iya bisa. Terus hasilnya ini.

Pemanfaatan untuk umum selain untuk pendidikan, bisa untuk wisata? Bisa, kan disini ada anak-anak TK pengenalan ajah disini, untuk wisata bisa, wisata pendidikan. Hasil dari Parung Farm ini dipasarkan dimana saja, mbak? Di Jabodetabek, kayak supermarket Hero, Carrefour, *outlet-outlet* yang di Kemang, itu sudah masuk situ semua. Ini berapa hektar mba luasnya? Kurang lebih 3 hektar. Pegawainya ada berapa? Pegawainya disini kurang lebih ada 100 keseluruhan. Lokasinya hanya di Parung saja atau ditempat lainnya juga ada? Di Cianjur bu, cabangnya.

Disana untuk Hidroponik juga ada organik ada. Tapi kalau label yang ada di toko itu Parung *farm* ya? Iyah Parung *farm*, tapi untuk nama PT nya kita PT. Kebun Cair Segar itu untuk merek *brand* Parung *farm*. Terus untuk yang di Cianjur ada Cianjur *farm* juga apa tetep nama Parung *farm*? Tetap, disana mereka cuma untuk cabang penanamannya saja. Tapi nanti hasilnya dikirim ke sini untuk *outlet*. Cuma penanamannya disana, tapi tetap dengan *brand* merek itu Parung *farm*.

2. Dalam mendukung pemanfaatan kebun/lahan, apakah dilakukan upaya penempatan tenaga pelaksana kompeten dengan masa kerja tertentu?

Biasanya untuk Pertanian bu, untuk Pertanian khusus. Kita dibidang Pertanian untuk dibagian produksi, untuk bagian *QC* ada. Biasanya kita disini kebanyakan untuk yang kompeten itu untuk yang produksi. Itu harus Sarjana? Sarjana, kebanyakan Sarjana Pertanian. Tapi ada juga yang nggak tapi mereka belajar dari dulu. Jadi belajar dari awal setelah pintar mereka akan menduduki posisi tertentu? Iya, posisi sebagai kepala produksi. Kalau managernya disini kan ada juga ya, manager *farm*,

3. Persyaratan apakah yang seharusnya dimiliki oleh tingkat pimpinan pada level *Manager Farm*?

Untuk manager ya bu, dapat mengelola kegiatan produksi. Jadi karena disini khusus produksi, jadi bagaimana bisa menghasilkan Hidroponik yang bisa bertambah, maksud saya kualitasnya pengembangan dari Hidroponik itu sendiri, ya seperti itu. Jadi mungkin selain dia juga mampu mengelola pegawai, bisa juga mengelola kebun, dia juga harus bisa mencari ide-ide supaya kebunnya tambah maju ya bu ya? Iya, misalnya ini tanaman banyak hama ya bu ya, ini tanaman makin lama *green house* harus seperti apa, kemajuan Hidroponik sekarang seperti apa, harus cari tahu seperti itu. Jadi harus mampu juga memecahkan masalah

yang ada, seperti itu manager. Produksi disini lebih penting. Ada juga manager, ada kantor ada. Ada manager pemasaran.

4. Penentuan gaji *Manager Farm* di kebun/lahan, apakah ada perbedaan skala besaran gaji ?

Ada, kalau manager sendiri itu, kalau disini kan UMK ya bu ya, kalau untuk pegawai administrasi itu kan disini tergantung ininya si bu jabatannya ya. Kalau manager ya skala manager, misalnya 5 juta misalnya seperti itu, 4 juta. Dibawah manager ada apa mbak? Dibawah manager ya kayak pegawai biasa misalnya sampe 2 juta, sampai 1,5 juta, ada seperti itu, ada *range* tertentu.

## II. Tata Kelola

1. Bentuk struktur organisasi seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh Parung Farm agar dapat melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Komisaris, Presiden, Direktur, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, Direktur Produksi, Manager. Terus Manager disitu ada, Manager Produksi, Manager Keuangan, Manager Pemasaran. Ada HRD, untuk HRD kan ngurus segala macam, terus karyawan. Langsung ke pegawai dari HRD, terus dari Manager Produksi juga langsung ada dibawahnya pegawai. Biasanya berapa orang tu mbak untuk satu bagian, misalkan Manager Produksi berapa orang, Manager Pemasaran berapa orang dibawahnya? Managernya satu asistennya satu, ya cukup 2 orang lah. Tapi dibawahnya langsung pelaksana, langsung tukang kebunnya.

2. Apakah keberadaan SOP bersifat seragam/disesuaikan dengan ruang lingkup masing-masing laboratorium lapang di dalam melaksanakan tugas rutin dan tugas umum ?

Ada, SOP sesuai ketentuan kerja saja. Misalnya ketentuan seorang Manager *farm* itu SOPnya apa? Maksudnya disini saya belum ngerti. Dari seorang Manager itu, dia itu SOPnya apa, runtutan pekerjaannya seperti apa, misalnya Manager Produksi untuk sampai

ketahap memasarkan itu seperti apa? Biasanya, kalau saya dia itu ikut juga ke lapangan, ikut juga ke pegawainya, dari cara dia nanam sampai ke pemasaran dia ikut mengawasi. Kalau penggunaannya sendiri, untuk anak sekolah, nah aturannya harus apa dulu, misalnya kirim surat dulu ke sini? Kalau anak sekolah atau mahasiswa untuk penelitian, biasanya surat pengantar dulu, buat proposal, tujuan maksudnya, setelah buat pertanyaan-pertanyaan buat kita nanti ada hasil akhirnya. Jadi kalau misalnya ada yang datang kesini, dia buat surat permohonan untuk berkunjung, nanti dilayani perbagian, dia maunya berkunjung ke arah mana, begitu ya bu ya? Iya, misalnya ada mahasiswa, saya mau observasi perihai ini, jadi surat pengantar dulu dari kampusnya kalau dia mau magang biasanya kita balas bahwa mahasiswa ini buat keterangan mereka, setelah itu buat proposal. Kalau untuk komersial sendiri, misalnya penanaman sayuran, nah itu pertamanya gimana itu SOPnya dari mulai menebar? Pertama kita ada benih ya bu ya, kita tebar di arang sekam sama seperti disana. Setelah jadi bibit diambil, dibawa ke pembibitan. Setinggi apa itu bibitnya? Setinggi 2 cm, dipindahkan ke ruang pembibitan. Setelah besar sedikit baru ruang pembesaran, *green house*.

3. Apakah ada bentuk *reward* dan *punishment* bagi tenaga lapang yang tidak bekerja sesuai SOP yang telah ditetapkan ?

Kalau ada pegawai yang tidak memenuhi SOP, apakah ada *reward* dan *punishmentnya*, *reward* seperti apa, *punishmentnya* seperti apa? Kalau misalnya ada karyawan misalnya telat atau segala macam ya bu ya, sebenarnya kita kalau untuk itu cuma peringatan saja. Cuma kadang biasanya suka sanksi surat, surat peringatan. Ada yang sampai dikeluarkan tidak, itu kasusnya seperti apa? Itu si sebenarnya mereka, ada pegawai kita juga ya bu ya. Jadi di *outlet*, dia itu waktu itu ambil sayuran dari *suplier* lain, jadi setelah kirim sayuran itu dijual ke temannya ke *supplier* lain tanpa sepengetahuan kita, jadi itu memang penyalahgunaan wewenang ya. Kalau bentuk *rewardnya* itu apa mbak, yang diterima, misalnya kalau dia menjalankan SOP dengan baik dia akan mendapatkan hadiah apa, seperti

apa gitu, penghargaan seperti apa? Biasanya si bonus ya bu ya, biasanya untuk mencapai target berapa seperti pemasaran. Biasanya mencapai target 5% dari hasil penjualan. Itu diberikannya kepada satu unit itu atau orang perorang yang memegang memegang pekerjaan itu? Biasanya si bu kalau untuk kita disini ya, marketing mencapai target tertinggi, bulan ini kita biasanya kalau dari atasan, dari bapak gitu, yasudah kalian sudah kerja maksimal jadi dikasih bonus. Selain itu bonusnya apa saja selain berupa uang? Biasanya si kita disini terima berupa uang saja.

### III. Proses Perekrutan

1. Apakah tenaga-tenaga pelaksana di Parung Farm sudah memiliki mekanisme baku yang bersifat kondisional sesuai dengan kepentingan unit bersangkutan ?

Kayaknya untuk melamar, ada kriterianya ya bu ya, terus untuk apa tadi bu? Ada mekanisme baku tidak untuk perekrutan pegawainnya, cara-cara tersendiri gitu seperti apa cara-caranya? Biasanya kalau pengangkatan disini sesuai keahlian dia, misalnya dia sudah lama di kebun tapi dia sudah menguasai sekali, nanti dia bisa diangkat menjadi asisten produksi, dari asisten nanti masuk ke manager. Kalau pengangkatan dari luar bagaimana, pernah tidak tiba-tiba ada orang dari luar datang terus melalui proses pendaftaran, wawancara, seleksi segala macam itu pernah ada? Pernah ada, jadi dia langsung ke level manager, bisa ada. Itu cara mementukannya? Biasanya kita kasih waktu dulu 3 bulan untuk training percobaan, kalau memang dia sanggup ya dicoba seperti itu. Testingnya seperti apa itu mbak? Kalau disini si testnya lapangan ya bu ya, wawancaranya ada, nanti langsung test lapangan, praktek, dimana belajarnya dilapangan. Itu sampai berapa lama? Sampai 3 bulan. Batas waktunya sampai 3 bulan. Kalau misalnya memang dia setelah 3 bulan dianggap baik berarti dia diterima kerja disini? Iya. Tapi kalau dalam 3 bulan dia tidak memenuhi standar berarti dia ditolak ya bu ya? Iya, berarti kan istilahnya tidak memenuhi standar.

2. Kriteria apakah yang digunakan dalam menentukan seseorang dapat dijadikan seorang Manager Farm baik di Parung Farm ?

Bisa menjaga kualitas, mengelola sumber daya manusia/karyawan, karena Parung Farm adalah farm komersial maka kualitas sayuran sangat dijaga sekali, kalau dia mampu meningkatkan produksi maka dia bisa diangkat menjadi manager, kebanyakan diambil dari pegawai kebun itu sendiri, berdasarkan pengalaman yg dimiliki, seseorang bisa menduduki level manager

3. Dalam proses rekrutmen tenaga pelaksana apakah digunakan jasa *job hunter* (pencarikerja) atau hanya berdasarkan *assessment* ?

Jadi untuk proses rekrutmen pegawai sendiri, itu memang kebanyakan dari pegawai kebun sendiri, jarang kalau diambil dari luar ya? Jarang diambil dari luar, tapi kalau misalnya kadang sulit juga ya bu, misalnya dia keluar ni, kadang kita rekrut juga dari luar. Misalnya dia dari Sarjana Pertanian, coba bisa dia mimpin kebun untuk hasil-hasilnya gimana, pengembangannya gimana, seperti itu. Berarti memang testnya itu benar-benar langsung di lapangan ya mba ya? Iya, kalau teori-teori disini kan gak bisa ya bu, langsung kelapangan, langsung hasil. Jadi bisa langsung lihat ke lapangan bisa lebih ngerti. Dalam proses rekrutmen menggunakan sistem pengangkatan sendiri yang ditetapkan oleh pimpinan Parung Farm.

#### IV. Apakah Pengembangan Diri (teori motivasi)

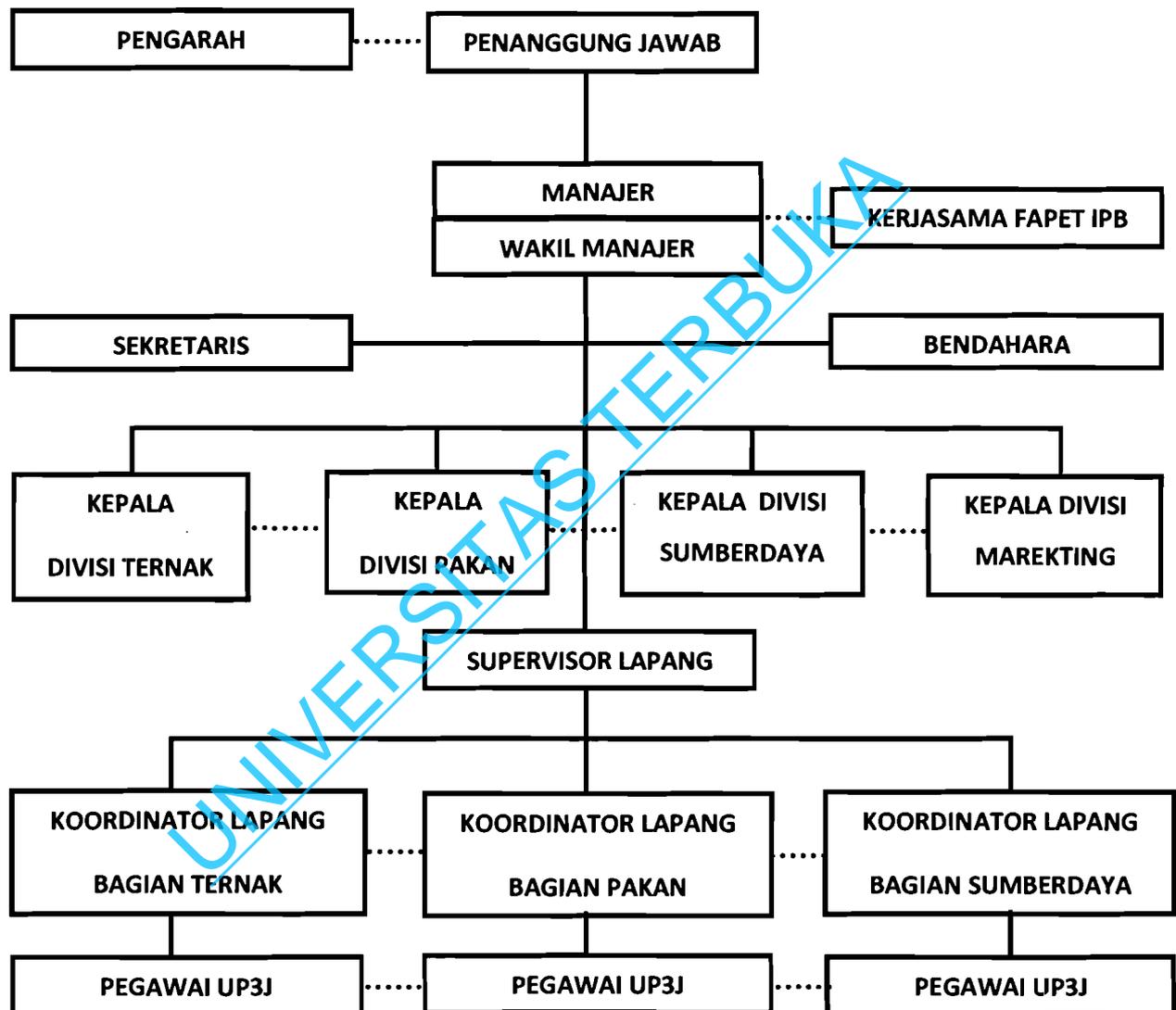
1. ada proses sirkulasi/*rolling*/mutasi dari tenaga pelaksana di masing-masing laboratorium lapang dalam rangka menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif?

Terus disini ada proses Rolling tidak mba, antar bagian, atau antar apa, rolling atau mutasi pegawai gitu? Biasanya kalau untuk Rolling si ada ya bu ya, tapi untuk sementara tidak lama, misalnya dia lagi ada harus belajar disini tentang ini, ya udah pindah dulu ke bintang 8 sana ke Cianjur supaya belajar selama sebulan, seperti itu ada. Itu untuk pelatihan, untuk Rolling pekerjaan ada disini? Jarang bu, untuk di Parung ya Parung, untuk disana ya disana. Untuk misalnya ni mbak, bagian pembenihan pembenihan saja, ini bagian pembesaran pembesaran saja, jadi tetap? Iya tetap. Jadi tidak pernah ada Rolling bahwa nanti orang pembenihan pindah ke bagian pembesaran? Iya, terlalu sulit ya. Jadi kalau untuk pembenihan terkadang ada masalah apa yang timbul, kalau di Rolling kan nanti ada adaptasi lagi misalnya begitu. Jadi memang harus dipelajari tekniknya mungkin ya mbak ya, jadi tidak pernah ada pemindahan pegawai ya? Tapi mereka tahu sendiri pembenihan seperti apa, saling memberikan informasi saja. Tapi dari pihak pengelola sendiri tidak pernah dipindah-pindah ya? Iya, kalau diproduksi memang dia di sayur ya disayur saja, pembenihan ya pembenihan saja. Kalau disini sayur dengan buah ya mbak? Disini sayur saja bu. Jenis-jenisnya apa saja mbak? Bayam, kangkung, bayam merah, salada, sama tomat. Kalau kayak cabe? Cabe nggak. Kalau yang di Cianjur apa aja tanamannya? Itu selada keriting kayak selada-selada gitu bu, terus organik wortel ada, daun bawang. Karena memang mungkin untuk tumbuhan yang memerlukan hawa dingin kali ya? Iya, memerlukan cuaca yang cocok, disini panas, tumbuhnya nggak bagus bu jadi gak mekar jadi tumbuhnya kecil-kecil.

2. Apakah ada program pendidikan dan pelatihan lanjutan bagi tenaga pelaksana di Parung Farm dalam menciptakan tenaga kerja yang professional dan kompeten?

Untuk pelatihan-pelatihan yang sudah dilakukan disini apa saja itu ya mbak? Untuk pelatihannya sudah banyak ya bu, pelatihan Hidroponik, teknologi Hidroponik, pelatihan organik. Biasanya pelatihannya dimana? Disini saja, disekitar kebun mendatangkan instruktur dari luar. Kalau dikirim kemana gitu pernah juga, ketempat lain? Ada biasanya kita di pameran, biasanya ke Singapore, Malaysia. Itu hanya studi banding saja 3 hari. Itu level apa? Biasanya manager, untuk pengembangan mereka belajar seperti apa disana supaya dikembangkan disini, seperti itu. Kalau disini sendiri ke mana gitu, apa ke Dinas Pertanian atau kemana gitu pelatihannya, kalau didalam negeri? Kalau untuk karyawan biasanya mereka disuruh studi banding saja, melihat saja ketempat lain, cari informasi seperti apa. Biasanya kemana itu mbak? Ke singapure. Kalau untuk pegawai? Jarang bu, training saja. Mendatangkan instruktur dari luar mungkin untuk pengembangan disini supaya lebih baik lagi kali ya.

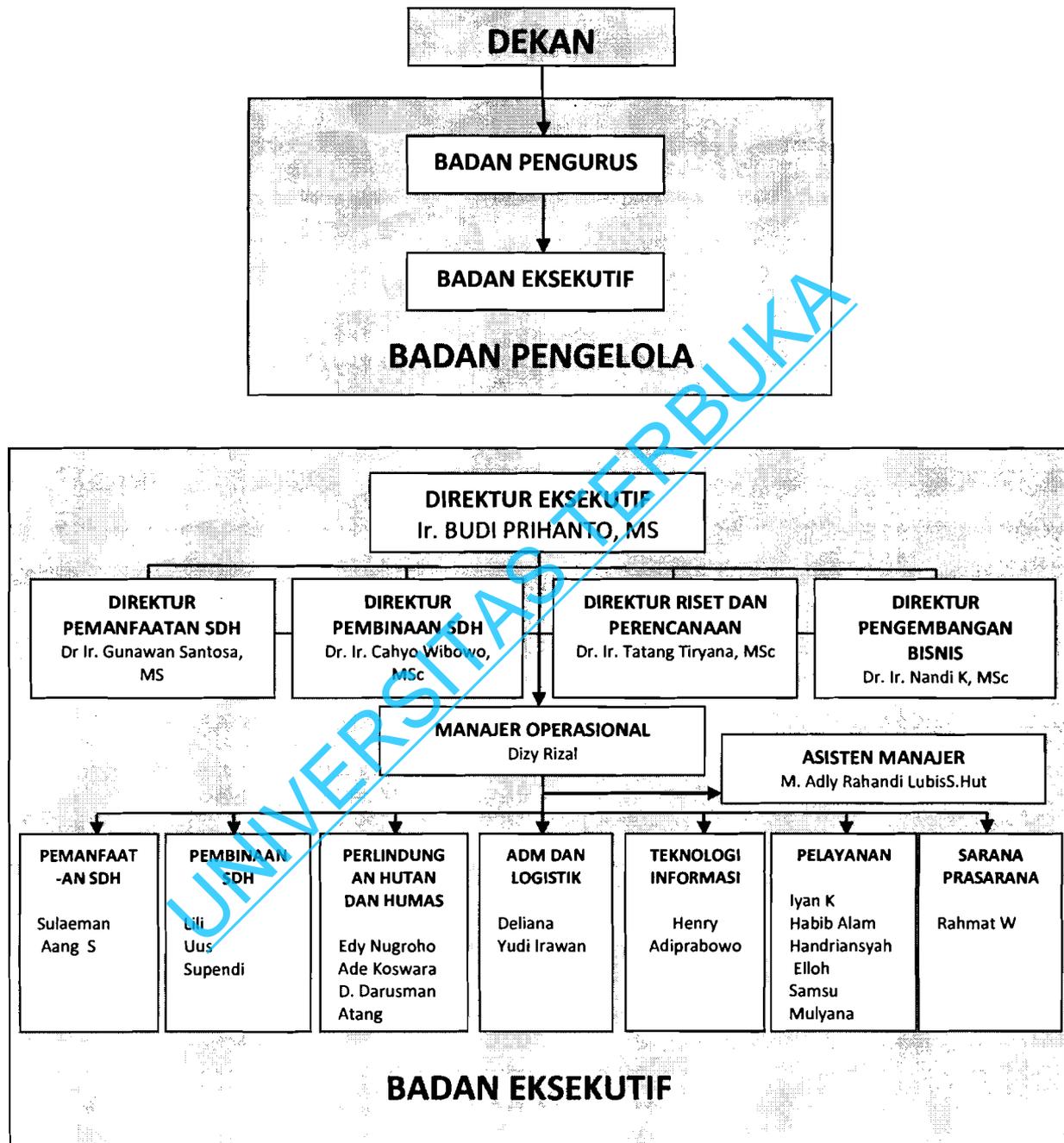
**STRUKTUR ORGANISASI PENGELOLA**  
**UNIT PENDIDIKAN DAN PENELITIAN PETERNAKAN (UP3J)**  
**FAKULTAS PETERNAKAN IPB**



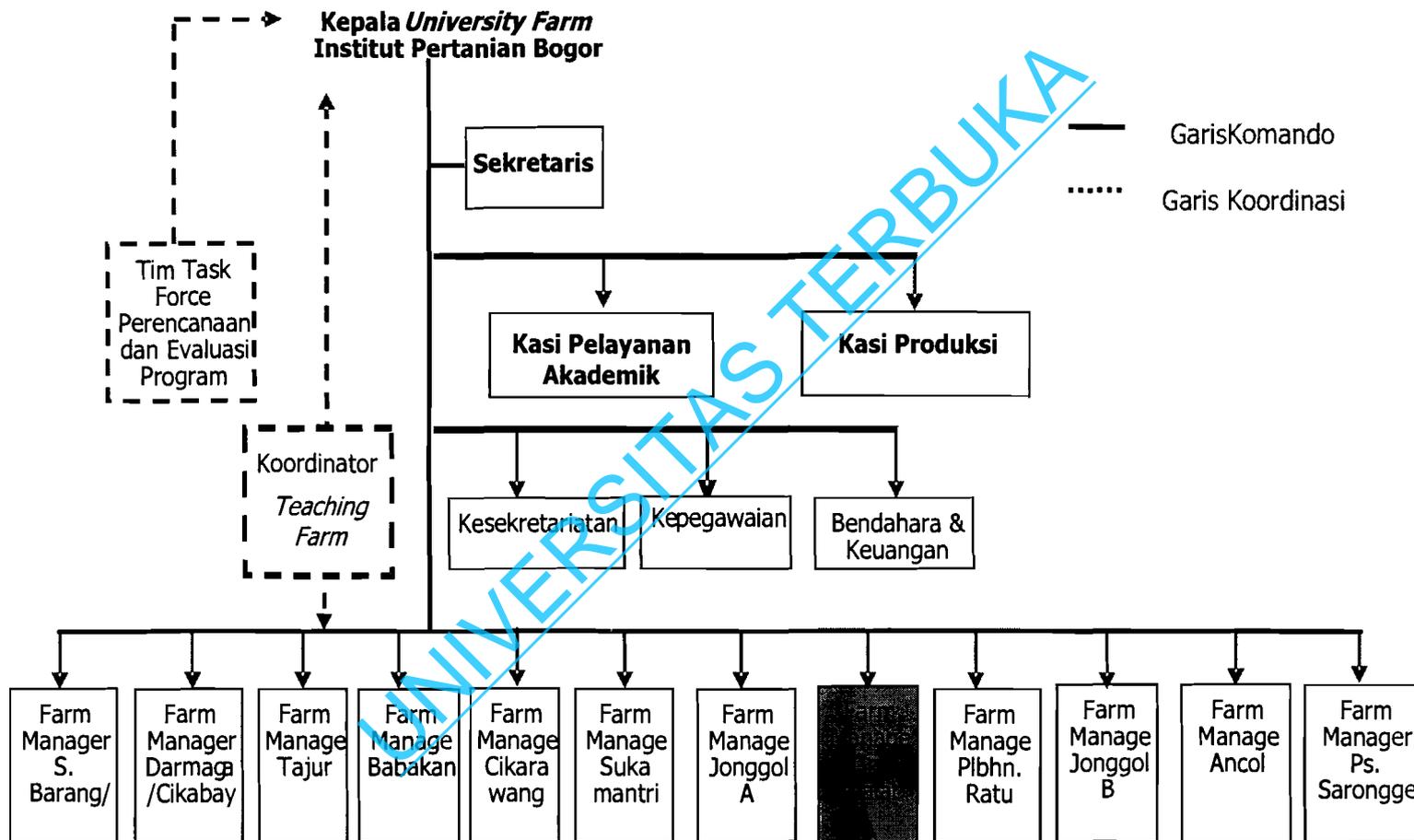
- \_\_\_\_\_ = garis komando

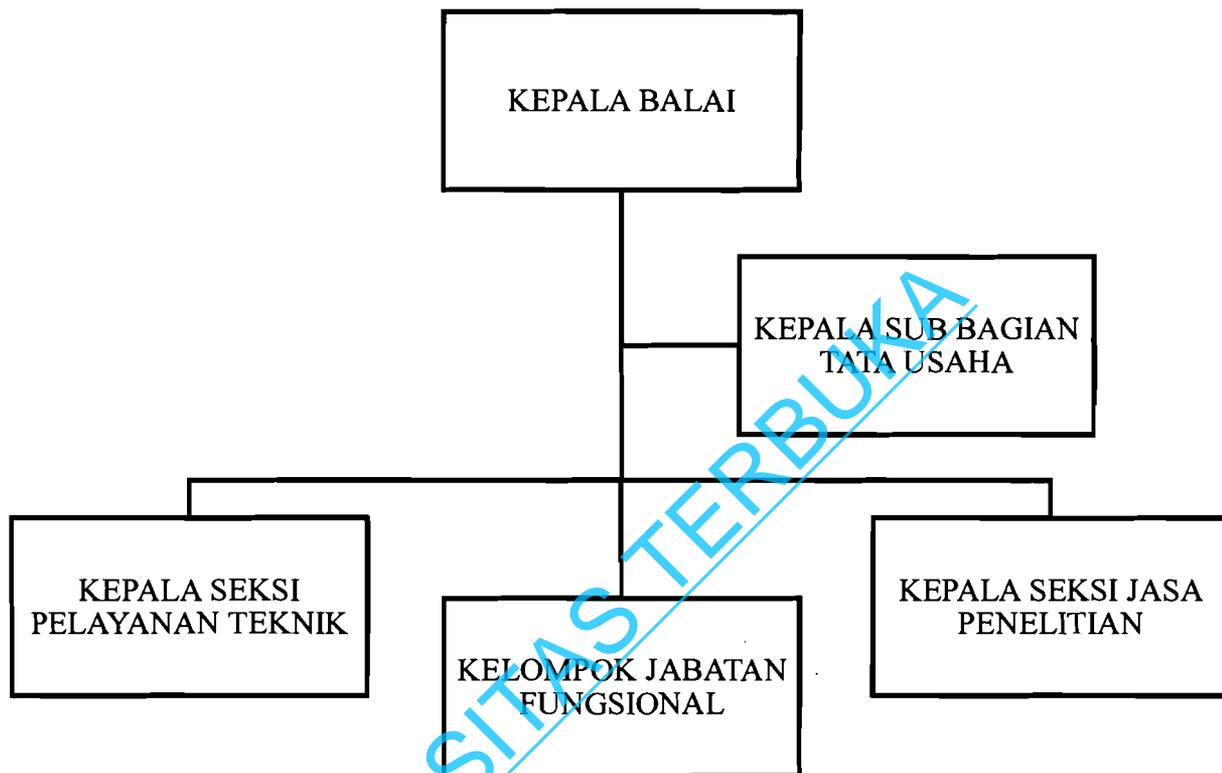
- - - - - = garis koordinasi

## Struktur Organisasi HPGW

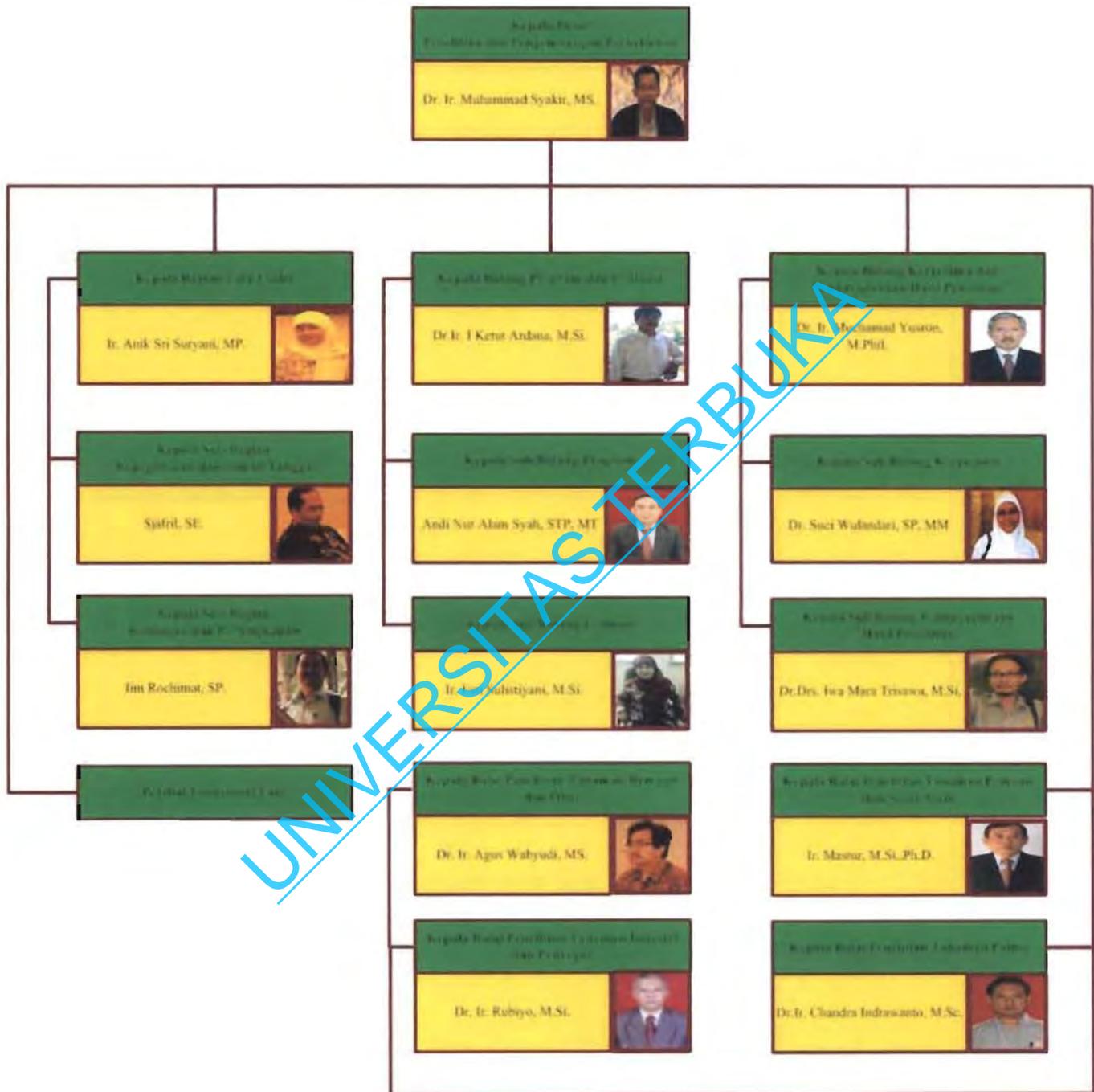


### Struktur Organisasi University Farm



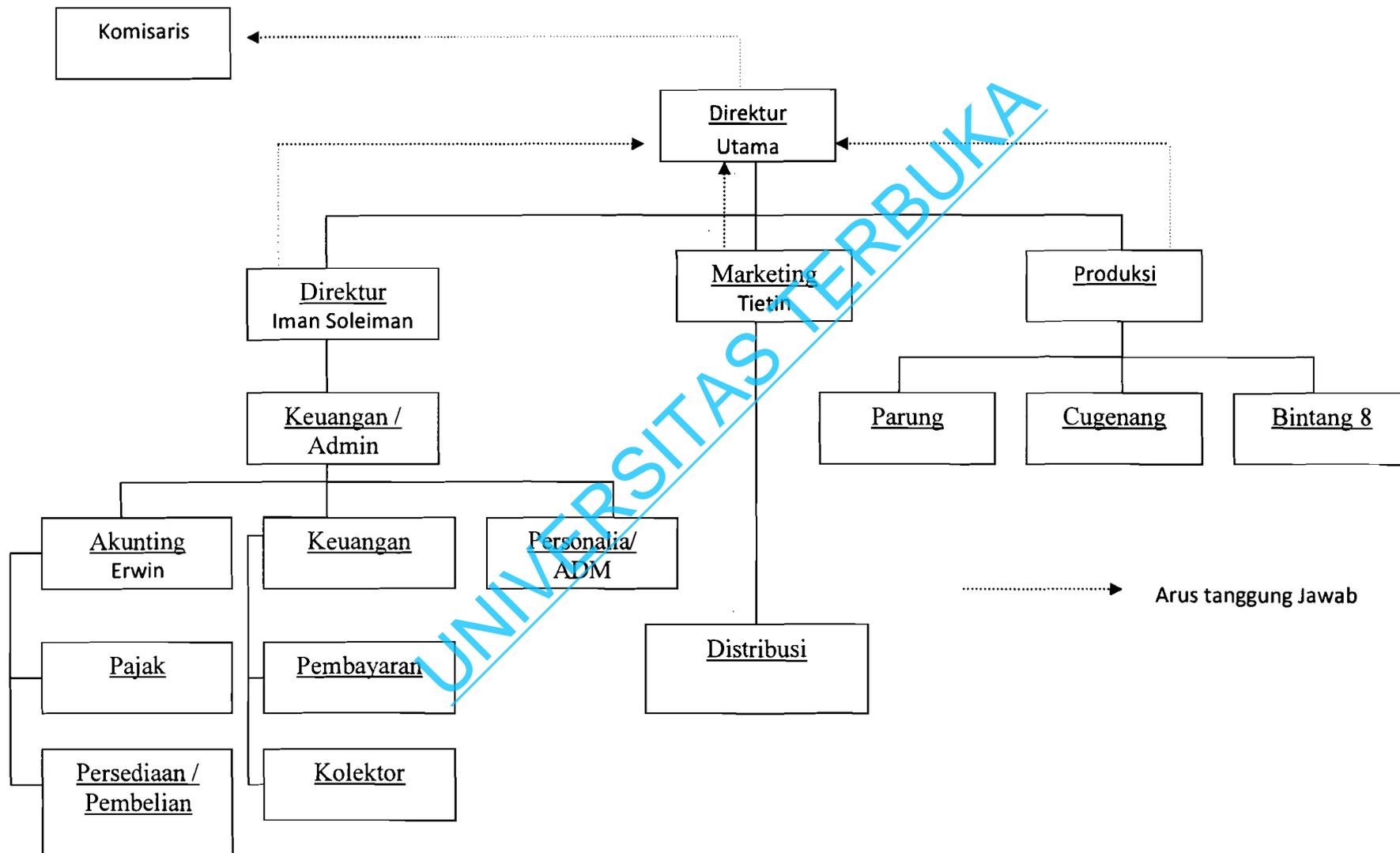
**STRUKTUR ORGANISASI BALITRO**

### Struktur Organisasi Puslitbang Perkebunan



UNIVERSITAS TERBUKA

STRUKTUR ORGANISASI PT.KEBUN SAYUR SEGAR



## Daftar Inventaris Barang University Farm IPB

| No | Fakultas        | JenisBarangInventaris yang dimiliki | Jumlah (unit) | TahunPengadaan |
|----|-----------------|-------------------------------------|---------------|----------------|
|    | University Farm | Cangkul                             | 50            | 2008           |
|    |                 | Cangkul                             | 163           | 2006           |
|    |                 | Cangkul                             | 20            | 2008           |
|    |                 | Kored                               | 50            | 2008           |
|    |                 | Kored                               | 150           | 2006           |
|    |                 | Meteran                             | 6             | 2006           |
|    |                 | Rak Persemaian                      | 25            | 2008           |
|    |                 | Rak Persemaian                      | 8             | -              |
|    |                 | Contaier-Office                     | 1             | 2008           |
|    |                 | Plastik Box Container               | 50            | 2008           |
|    |                 | Container Plastik                   | 50            | 2009           |
|    |                 | Knapsak Spayer                      | 7             | 2005           |
|    |                 | Knapsak Spayer                      | 10            | 2008           |
|    |                 | Knapsak Spayer                      | 2             | 2008           |
|    |                 | Power Spayer                        | 1             | 2008           |
|    |                 | Power Spayer                        | 1             | 2006           |
|    |                 | Fertilizer Container                | 4             | 2008           |
|    |                 | UV Plastik                          | 200           | 2008           |
|    |                 | Rockwool                            | 2             | 2008           |
|    |                 | Tangki Penampung Air                | 8             | 2008           |
|    |                 | Para Net                            | 20            | 2008           |
|    |                 | Gunting Pangkas                     | 4             | 2008           |
|    |                 | Gunting Pangkas                     | 5             | 2008           |
|    |                 | Gunting Stek                        | 7             | 2008           |
|    |                 | Gunting Stek                        | 10            | 2008           |
|    |                 | Pisau Okulasi                       | 18            | 2008           |
|    |                 | Pisau Okulasi                       | 20            | 2008           |
|    |                 | Tray Semai                          | 125           | 2006           |
|    |                 | Tray Semai                          | 300           | 2008           |
|    |                 | Tray Semai                          | 300           | 2008           |
|    |                 | MYSTY Cool                          | 2             | 2008           |
|    |                 | MISTYCOOL                           | 2             | 2009           |
|    |                 | MISTYCOOL                           | 2             | 2009           |
|    |                 | Net House                           | 1             | 2008           |
|    |                 | Screen House                        | 1             | 2008           |
|    |                 | Peralatan Irigasi GH                | 1             | 2008           |
|    |                 | Head Control Unit GH                | 1             | 2008           |
|    |                 | Field & Line NetWork GH             | 1             | 2008           |
|    |                 | Irigasi Mikro Nursery               | 1             | 2008           |
|    |                 | Lawn Mover                          | 6             | 2005           |
|    |                 | Lawn Mover                          | 1             | 2008           |
|    |                 | Traktor                             | 2             | 2005           |
|    |                 | Bak Traktor                         | 2             | 2005           |
|    |                 | Bajak                               | 2             | 2005           |
|    |                 | Hand Traktor Rotary                 | 1             | 2009           |
|    |                 | Hand Traktor Rotary                 | 1             | 2009           |
|    |                 | Mini Tiller Hand Traktor            | 2             | 2009           |
|    |                 | Traktor 4 Roda                      | 2             | 2009           |
|    |                 | Pompa Air                           | 2             | 2006           |
|    |                 | Generator                           | 1             | 2008           |
|    |                 | Generator                           | 1             | 2008           |
|    |                 | Generator                           | 1             | 2006           |
|    |                 | Mesin Pencacah Kompos               | 1             | 2008           |

|  |                                      |     |      |
|--|--------------------------------------|-----|------|
|  | Mesin Pencacah Kompos                | 1   | 2008 |
|  | Mesin Chopper/ Peranjang             | 1   | 2009 |
|  | Mesin Grinder Kompos                 | 3   | 2009 |
|  | Drum Plastik                         | 10  | 2008 |
|  | Thread                               | 20  | 2008 |
|  | Packing Material                     | 800 | 2008 |
|  | Media Mixer                          | 1   | 2008 |
|  | Fertilizer Mixer                     | 1   | 2008 |
|  | Timbangan                            | 12  | 2005 |
|  | Timbangan Pupuk                      | 4   | 2008 |
|  | Timbangan Pupuk                      | 3   | 2008 |
|  | Timbangan Pupuk                      | 2   | 2009 |
|  | Timbangan Analitik                   | 2   | 2008 |
|  | Electronic Balance                   | 2   | 2008 |
|  | Refrigerator                         | 1   | 2008 |
|  | Termohigrometer                      | 6   | 2008 |
|  | Termohigrometer                      | 2   | 2008 |
|  | EC and pH Meter                      | 4   | 2008 |
|  | Pinset                               | 60  | 2008 |
|  | Lux Meter                            | 1   | 2008 |
|  | Lemari Sampel                        | 2   | 2008 |
|  | Oven                                 | 1   | 2008 |
|  | Oven                                 | 3   | 2008 |
|  | Mini Weather Station                 | 1   | 2008 |
|  | Mini Weather Station                 | 2   | 2009 |
|  | Meja Sidang                          | 1   | 2005 |
|  | Meja Packing                         | 2   | 2009 |
|  | Kursi                                | 36  | 2005 |
|  | Komputer Desk top                    | 1   | 2008 |
|  | Komputer                             | 1   | 2005 |
|  | Komputer                             | 1   | 2007 |
|  | Komputer                             | 1   | 2005 |
|  | Komputer Notebook                    | 1   | 2006 |
|  | Komputer Notebook                    | 1   | 2008 |
|  | Notebook                             | 1   | 2010 |
|  | Printer                              | 1   | 2008 |
|  | Printer                              | 1   | 2008 |
|  | Printer                              | 1   | 2007 |
|  | Printer                              | 1   | 2005 |
|  | Printer                              | 1   | 2010 |
|  | Digital Camera                       | 1   | 2006 |
|  | Wireles Amplifire                    | 1   | 2006 |
|  | Lemari Buku                          | 1   | 2006 |
|  | HT Motorola                          | 7   | 2006 |
|  | Barcode Printer                      | 1   | 2006 |
|  | LCD Proyektor                        | 1   | 2005 |
|  | Multimedia Pijector (infocus In2112) | 1   | 2010 |
|  | Whiteboard                           | 1   | 2005 |
|  | AC                                   | 1   | 2005 |
|  | AC                                   | 3   | 2004 |
|  | Mesin Wrapping                       | 3   | 2009 |
|  | Sprinkler System                     | 2   | 2009 |
|  | Instalasi Irigasi/Sumur Bor          | 1   | 2009 |
|  | Whiteboard                           | 2   | 2010 |
|  | Kursi kuliah                         | 50  | 2010 |

Sumber : Data *University Farm* IPB, 2013

## Daftar Inventaris Barang Hutan Pendidikan Gunung Walat Fakultas Kehutanan

IPB

| No | Fakultas  | JenisBarangInventaris yang dimiliki           | Jumlah (unit) | Tahun Pengadaan |
|----|---|---|---------------|-----------------|
|    | FakultasKehutanan :<br>Hutan<br>PendidikanGunung<br>Walat | Printer T11                                   | 1             | 28/01/2010      |
|    |   | AC Mitsubishi 1 PK (utk di Sekretariat)       | 1             | 26/03/2010      |
|    |   | Notebook HP 1017                              | 1             | 30/03/2010      |
|    |   | Genset "Hatsudenki EC3500CX                   | 1             | 20/05/2010      |
|    |   | Pompa Air utk Bungur                          | 1             | 12/06/2010      |
|    |   | Genset "Mkawa", Stop Kontak, Saklar, HA       | 1             | 15/06/2010      |
|    |   | Stabilizer 1500W                              | 1             | 08/07/2010      |
|    |   | Kipas Angin                                   | 2             | 12/07/2010      |
|    |   | Rice Cooker "Rinnai" Cap 10L                  | 1             | 22/09/2010      |
|    |   | Blender "Cosmos"                              | 1             | 22/09/2010      |
|    |   | Blender "Phillips" dan Kabel RCA              | 1             | 19/10/2010      |
|    |   | Equalizer (Rp 1,1 jt) dan Stand Mic (Rp 2 jt) | 1             | 10/12/2010      |
|    |   | Camera Canon Powershoot SX301S Rp 3.930       | 1             | 28/12/2010      |
|    |   | Kompor Oven "Kirin"                           | 1             | 01/02/2011      |
|    |   | Monitor LCD Samsung 19"                       | 1             | 30/03/2011      |
|    |   | Speaker Aktif                                 | 1             | 11/04/2011      |
|    |   | Dispenser "Cosmos"                            | 1             | 29/04/2011      |
|    |   | Laptop Vaio Sony YGC-YB 15 A G/S              | 1             | 09/06/2011      |
|    |   | Laptop Toshiba NB 520-1028Q                   | 1             | 09/06/2011      |
|    |   | Magic Jar "Rinnai"                            | 1             | 11/06/2011      |
|    |   | Stabilizer 1000W                              | 2             | 15/06/2011      |
|    |   | Lampu Dekorasi Panggung                       | 1             | 23/06/2011      |
|    |   | Pemanas Masakan 3bh @Rp 299.000,-             | 3             | 28/08/2011      |
|    |   | AC Mitsubishi                                 | 1             | 12/09/2011      |
|    |   | Laptop Dell NB Inspiration 4050 CI3           | 1             | 03/11/2011      |
|    |   | PC HP Slim Line S5 1020 D                     | 1             | 03/11/2011      |
|    |   | Mic 6bh, Kabel Mic, & Jack Mic                | 1             | 23/12/2011      |
|    |   | Megaphone TOA                                 | 1             | 16/01/2012      |
|    |   | HP Smart                                      | 1             | 17/01/2012      |
|    |   | RIC "iCOM" IC 2200 H                          | 1             | 21/01/2012      |
|    |   | GPS "Garmin" 60 CSX 2bh(tgl 21 Jan'12)        | 1             | 22/01/2012      |
|    |   | Dispenser                                     | 2             | 04/02/2012      |
|    |   | Adaptor (utk RIC)                             | 1             | 06/02/2012      |
|    |   | HP untuk Internet                             | 1             | 17/02/2012      |
|    |   | Vacum Cleaner                                 | 1             | 26/02/2012      |
|    |   | Water Heater + Instalasinya                   | 1             | 29/02/2012      |
|    |   | Speaker utk Sound                             | 1             | 11/04/2012      |

|  |   |          |            |
|--|---|----------|------------|
|  | Laptop Lenovo B470-8250                       | 1        | 28/04/2012 |
|  | HP Samsung S1                                 | 1        | 15/06/2012 |
|  | Magic Jar "Yongma", Blender "Phillips         | 1        | 24/06/2012 |
|  | Kipas Angin Kecil                             | 1        | 24/06/2012 |
|  | CPU utk di Camp                               | 1        | 03/08/2012 |
|  | Dispenser "Modena" (utk di Sekret)            | 1        | 27/08/2012 |
|  | HP LG & T.T Samsung S1                        | 2        | 05/09/2012 |
|  | Mesin Potong Rumput "TANAKA"<br>QUM-338 Pro   | 1        | 11/09/2012 |
|  | Printer EPSON L200                            | 1        | 13/09/2012 |
|  | HP Blackberry                                 | 1        | 16/09/2012 |
|  | Kulkas Showcase "MIDEA"                       | 1        | 19/09/2012 |
|  | Camera Pocket "Nikon L26RSM"                  | 2        | 08/10/2012 |
|  | HP LG L                                       | 5        | 10/11/2012 |
|  | Printer Epson ME 32 (Tukar Tambah)            | 1        | 20/11/2012 |
|  | Lemari Pakaian utk di Camp                    | 3        | 22/09/2010 |
|  | Kursi Rotan                                   | 4        | 01/10/2010 |
|  | Lemari Makan utk di Joglo                     | 1        | 01/10/2010 |
|  | Kursi Futura                                  | 30       | 11/11/2010 |
|  | Lemari File                                   | 1        | 30/03/2011 |
|  | Kursi   | 6        | 13/06/2011 |
|  | Pembuatan Lemari                              | 2        | 03/12/2011 |
|  | Kursi "Futura"                                | 18       | 21/02/2012 |
|  | Kasur Palembang 56 * Rp150.000 &<br>Bantal 22 | 56<br>22 | 09/06/2009 |
|  | Bed Cover Mylove                              | 2        | 23/07/2009 |
|  | Lukisan utk di Joglo (ke Wahono)              | 2        | 17/05/2010 |
|  | Cabiner (Alat2 Outbond)                       | 1        | 15/06/2010 |
|  | Gitar utk di HPGW oleh M.Amin                 | 1        | 03/08/2010 |
|  | Sarung Kursi Futura 30bh * Rp 30.000          | 30       | 14/10/2010 |
|  | Film Dokumenter HPGW                          | 1        | 03/12/2010 |
|  | Dongkrak Mobil & Kunci2 1 setu Mobil<br>F6    | 1        | 04/12/2010 |
|  | Karpet 44 Meter * Rp 24.000,-                 | 1        | 10/12/2010 |
|  | Afometer Heles                                | 1        | 21/06/2011 |
|  | Drum Kap.120 Ltr 8 * Rp 95.000                | 8        | 23/08/2011 |
|  | Key Box (Kotak Kunci-lunit)                   | 1        | 14/10/2011 |
|  | Mata Bor                                      | 2        | 07/03/2012 |
|  | Mesin Bor "Makita"                            | 1        | 07/03/2012 |
|  | Taplak Meja & Sarung Kursi                    | 40       | 07/03/2012 |
|  | Rak Lemari di Sekret Bogor                    | 1        | 28/03/2012 |
|  | Biola   | 1        | 16/04/2012 |
|  | Timbangan 2.000 gr & Termometer<br>Digital    | 1        | 09/05/2012 |
|  | Haga Hypsometer                               | 2        | 01/08/2012 |
|  | Standing White Board                          | 1        | 01/09/2012 |
|  | Panasonic Fax KX-FT 983 CX                    | 1        | 04/10/2012 |
|  | Binocullars                                   | 2        | 08/10/2012 |

|  |  |        |            |
|--|--|--------|------------|
|  | Timbangan Digital                        | 1      | 09/11/2012 |
|  | Mainboard, HDD, Service/Install, Kabel   | 1      | 22/11/2012 |
|  | Tempat Makan Lunch Tray                  | 3      | 23/04/2004 |
|  | Piring Melamine "Hoover" 100 bh Rp47     | 100    | 09/06/2009 |
|  | Kompor & Regulator                       | 2      | 02/07/2010 |
|  | Kompor Gas                               | 1      | 12/07/2010 |
|  | Nampan Stainless 6bh utk Dapur           | 1      | 29/07/2010 |
|  | Pemanas Kotak Besar & Pemanas Sayur      | 3      | 15/09/2010 |
|  | Termos Stainless                         | 2      | 07/10/2010 |
|  | Kompor Gas 2bh*Rp 400.000 + Selang & Reg | 2      | 26/11/2010 |
|  | Kompor WIN & Gembok                      | 2<br>5 | 23/06/2011 |
|  | Kompor 1tungku "Rinnai"                  | 1      | 28/06/2011 |
|  | 2 Tabung Gas Elpiji 12 KG @Rp 325.000    | 2      | 28/06/2011 |
|  | Airlux Pressure Cooker                   | 1      | 08/08/2011 |
|  | Wisma Banteng                            | 1      | 01/01/1983 |
|  | Ruang Kelas Lama                         | 1      | 01/03/2009 |
|  | Ruang Kelas Baru                         | 1      | 01/03/2009 |
|  | Galeri                                   | 1      | 01/03/2009 |
|  | Rasamala                                 | 1      | 01/03/2009 |
|  | Gudang Belakang                          | 1      | 01/03/2009 |
|  | Aula                                     | 1      | 01/03/2009 |
|  | Bungur                                   | 1      | 01/03/2009 |
|  | Puspa                                    | 1      | 01/03/2009 |
|  | Agatis                                   | 1      | 01/03/2009 |
|  | Jati                                     | 1      | 01/03/2009 |
|  | Joglo                                    | 1      | 01/03/2009 |
|  | Pinus                                    | 1      | 01/03/2009 |
|  | Ruang Kantor                             | 1      | 01/03/2009 |
|  | Gudang Sarana Depan                      | 1      | 01/03/2009 |
|  | Post Keamanan                            | 1      | 01/03/2009 |
|  | Ruang Genset                             | 1      | 01/03/2009 |
|  | Rumah Karyawan                           | 1      | 01/03/2009 |
|  | Rumah Kaca                               | 1      | 01/03/2009 |
|  | Tempat Wudhu                             | 1      | 01/03/2009 |
|  | Ruang Bak Air                            | 1      | 01/03/2009 |
|  | Masjid                                   | 1      | 01/03/2009 |
|  | Tempat Parkir VIP                        | 1      | 01/03/2009 |
|  | Woloan 1                                 | 1      | 01/01/2010 |
|  | Woloan 2                                 | 1      | 01/01/2010 |

Sumber : Data Fakultas Kehutanan IPB, 2013

## Daftar Inventaris Barang UP3J Fakultas Peternakan IPB

| No | Fakultas                     | Jenis Barang Inventaris yang dimiliki | Jumlah (unit) | Tahun Pengadaan |
|----|------------------------------|---------------------------------------|---------------|-----------------|
|    | UP3J Fakultas Peternakan IPB | Meja Tamu                             | 3             | 1986            |
|    |                              | Meja Makan                            | 3             | 1986            |
|    |                              | Meja Kerja                            | 3             | 1986            |
|    |                              | Kursi Makan                           | 26            | 1986            |
|    |                              | Tempat Tidur, single                  | 5             | 1986            |
|    |                              | Tempat Tidur, biasa                   | 4             | 1986            |
|    |                              | Tempat Tidur, mini                    | 3             | 1986            |
|    |                              | Tempat Tidur, double                  | 1             | 1986            |
|    |                              | Meja Tamu                             | 1             | 1997            |
|    |                              | Dispenser                             | 1             | 2008            |
|    |                              | Lemari Pakaian                        | 1             | 1986            |
|    |                              | Kompore Gas                           | 1             | 2008            |
|    |                              | Mesin Cuci                            | 1             | 1987            |
|    |                              | TV                                    | 2             | 1987            |
|    |                              | Kipas angin                           | 2             | 1987            |
|    |                              | Kipas angin                           | 1             | 1987            |
|    |                              | Lemari Es                             | 1             | 2010            |
|    |                              | Meja Kerja                            | 4             | 1986            |
|    |                              | Tempat tidur tingkat                  | 3             | 1986            |
|    |                              | Tempat tidur tingkat                  | 5             | 1986            |
|    |                              | Tempat Tidur, mini                    | 2             | 1986            |
|    |                              | Lemari Pakaian                        | 3             | 1986            |
|    |                              | Kursi Makan                           | 8             | 1986            |
|    |                              | Generator                             | 1             | 1997            |
|    |                              | Lemari Kaca                           | 1             | 2008            |
|    |                              | Meja Kerja                            | 7             | 1989            |
|    |                              | Meja Perpustakaan                     | 6             | 1986            |
|    |                              | Filling Cabinet                       | 6             | 1986            |
|    |                              | Kursi Lipat                           | 121           | 1986            |
|    |                              | Lemari Kaca                           | 5             | 1986            |
|    |                              | Lemari rak buku                       | 3             | 1986            |
|    |                              | Lemari Pakaian                        | 1             | 1986            |
|    |                              | White board                           | 4             | 1997            |
|    |                              | Lemari Besi                           | 1             | 2008            |
|    |                              | Kursi putar                           | 1             | 1997            |
|    |                              | Komputer                              | 1             | 1998            |
|    |                              | Brandkas                              | 1             | 1997            |
|    |                              | Meja Lab.                             | 6             | 1998            |
|    |                              | Pemotong tanduk                       | 1             | 1988            |
|    |                              | Mikroskop                             | 2             | 1988            |
|    |                              | Centrifuge                            | 1             | 1988            |
|    |                              | Timbangan                             | 3             | 1988            |
|    |                              | Mesin potong rumput                   | 2             | 2007            |
|    |                              | Semprotan Air                         | 1             | 2008            |
|    |                              | Traktor                               | 1             | 1986            |
|    |                              | Traktor                               | 1             | 1989            |
|    |                              | Motor                                 | 1             | 1986            |
|    |                              | Chisel plough                         | 1             | 1986            |
|    |                              | Rotary                                | 1             | 1986            |
|    |                              | Disc plough                           | 1             | 1986            |

|  |                    |   |      |
|--|--------------------|---|------|
|  | Grader blade       | 1 | 1986 |
|  | Trailer            | 1 | 1986 |
|  | Post hole digger   | 1 | 1986 |
|  | Slaser             | 1 | 1986 |
|  | Foprage cutter     | 1 | 1986 |
|  | Disc narrow        | 1 | 1986 |
|  | Sprayer            | 1 | 1986 |
|  | Jib crane          | 1 | 1986 |
|  | Mesin Las          | 1 | 1986 |
|  | Gurinda            | 1 | 1986 |
|  | Penarik kawat      | 1 | 1986 |
|  | Pembengkok pipa    | 1 | 1986 |
|  | Las Arsetelin      | 1 | 1986 |
|  | Teleskop           | 1 | 1986 |
|  | Alat Buka ban      | 1 | 1986 |
|  | Meja baja          | 1 | 1986 |
|  | Generator          | 2 | 1986 |
|  | Hommer mill        | 1 | 1990 |
|  | Chopper            | 1 | 1990 |
|  | Mixer vertical     | 1 | 1990 |
|  | Mesin gergaji kayu | 1 | 2007 |
|  | Mixer horizontal   | 1 | 1990 |
|  | Timbangan RPH      | 1 | 1988 |

Sumber : Data Fakultas Peternakan IPB, 2013

## Daftar Inventaris Barang Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu FPIK IPB

| No | Fakultas                               | Jenis Barang Inventaris yang dimiliki | Jumlah (unit)                | Tahun Pengadaan |
|----|--|---------------------------------------|------------------------------|-----------------|
|    | Stasiun Lapang Pelabuhan Ratu FPIK IPB | Kapal Latih 65 GT                     | 1                            | 1994            |
|    |  | Rubber Boat                           | 1                            | 1994            |
|    |  | Life Jacket                           | 30                           | 2003            |
|    |  | Tambak                                | 1 ha                         | 2003            |
|    |  | Lab terpadu rumput laut               | 1                            | 2013            |
|    |  | Workshop (perbengkelan)               | 1                            | 1994            |
|    |  | Ruang diskusi                         | 60 kursi<br>4 meja           | 1994            |
|    |  | Kantor                                | 7 meja biro,<br>7 kursi biro | 1994            |
|    |  | Lab terpadu pengolahan sidat          | 1                            | 2009            |
|    |  | Guest House                           | 2                            | 1994            |
|    |  | Dermitori (kaps 80 orang)             | 1                            | 1994            |
|    |  | Lab running water system              | 1                            | 1994            |

Sumber : Data FPIK IPB, 2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

Jl. Raya Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418

Telp. 021. 7415050, Fax. 021. 741

Kepada

Yth. Direktur PPs UT

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe

Tangerang 15418

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku pembimbing TAPM dari mahasiswa,

Nama/NIM : Fifi Luhfiah/017612186

Judul TAPM : Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager Farm di Laboratorium Lapang

Institut Pertanian Bogor

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah ~~baru~~ selesai sekitar 90% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji\* dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

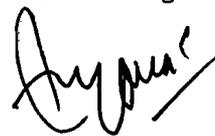
Jakarta, Juni 2013

Pembimbing I



Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA.  
NIP. 19550626 198003 1 002

Pembimbing II



Dr. Ir. Aryana Satrya  
NUP. 080603020

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kajian Model Instrumen Rekrutmen Manager Farm di Laboratorium Lapang Institut Pertanian Bogor adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan  
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
Menerima sanksi akademik

Jakarta, Juni 2013

Yang Menyatakan



FifiLuthfiah

NIM. 017612186



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor  
Jalan Julang No. 7, Tanah Sereal, Bogor 16161  
Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id  
Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 804/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 1 Mei 2013

Yth. Dekan Fakultas Peternakan IPB  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFLIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala,  
  
Drs. Boedhi Oetoyo, MA  
UPBJJ  
B O G O R  
NIP. 19580410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor  
Jalan Julang No. 7, Tanah Sareal, Bogor 16161  
Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id  
Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 804/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 1 Mei 2013

Yth. Dekan Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.



Hormat kami,

UPD  
BOGOR  
Dr. Boedhi Oetoyo, MA  
NIP. 19580410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor

Jalan Julang No. 7, Tanah Sareal, Bogor 16161

Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id

Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 804/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 1 Mei 2013

Yth. Dekan Fakultas Kehutanan IPB  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala,  
  
Drs. Boedhi Oetoyo, MA  
UPBJJ-UT  
BOGOR  
P. 1980410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor

Jalan Julang No. 7, Tanah Sereal, Bogor 16161

Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id

Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 804/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 1 Mei 2013

Yth. Kepala University Farm IPB  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala,  
  
UPBJJ Drs. Boedhi Oetoyo, MA  
BOGOR NIP. 19580410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor  
Jalan Julang No. 7, Tanah Sereal, Bogor 16161  
Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id  
Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 870/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 13 Mei 2013

Yth. Kepala Balitro Cimanggu  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala



Drs. Boedhi Oetoyo, MA  
NIP. 19560410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor

Jalan Julang No. 7, Tanah Sereal, Bogor 16161

Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id

Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 870/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 13 Mei 2013

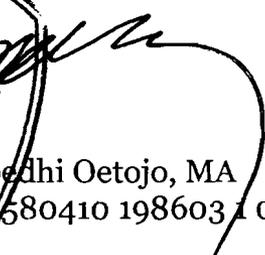
Yth. Kepala Balitbun Taman Kencana  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala,  
  
Drs. Boedhi Oetojo, MA  
UPBJJ  
BOGOR  
NIP. 19580410 198603 1 001



UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Bogor  
Jalan Julang No. 7, Tanah Sereal, Bogor 16161  
Telepon: 0251-8382027, Faksimile: 0251-8311927, Email: ut-bogor@ut.ac.id  
Website: www.ut.ac.id

41323.pdf

Nomor : 870/UN31.31/TR/2013  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian

Bogor, 13 Mei 2013

Yth. Pengelola Farm Sayuran Hidroponik Parung  
di tempat

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan kegiatan penyusunan Tugas Akhir Program  
Magister (TAPM/Tesis), atas nama:

Nama : FIFI LUTHFIAH  
NIM : 017612186  
Program Studi : S-2 Magister Manajemen  
Semester : IV  
Judul Penelitian : "Kajian Model Instrumen Rekrutmen  
Manager Farm di Laboratorium Lapangan IPB"

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian  
kepada mahasiswa tersebut di instansi yang Bapak/Ibu pimpin.  
Adapun kegiatan penelitian yang akan dilaksanakan pada tanggal  
1 Mei s.d. 15 Mei 2013.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami ucapkan  
terimakasih.

Hormat kami,  
Kepala



Drs. Boedni Oetojo, MA  
UPBJJ  
B O G O R  
NIP. 19580410 198603 1 001