

TRANSFORMASI SEKTOR PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (LITBANG)

Oleh: Wayan Ardi Adyana

I. Pendahuluan

Jika ditelisik secara jujur dan objektif, keberadaan sektor Penelitian dan Pengembangan (Litbang) dalam tubuh organisasi KMHDI selama ini masih berada dalam kondisi yang jauh dari ideal. Litbang kerap hadir secara struktural, namun belum sepenuhnya berfungsi secara substansial. Dalam banyak periode kepengurusan, Litbang lebih sering diposisikan sebagai departemen pelengkap daripada sebagai pusat nalar dan arah berpikir organisasi khususnya pada tingkatan Daerah dan Cabang. Akibatnya, potensi besar yang seharusnya dimiliki Litbang tidak termanfaatkan secara maksimal dalam mengawal perjalanan organisasi.

Salah satu problem mendasar dalam praksis Litbang selama ini adalah **reduksi makna penelitian** itu sendiri. Penelitian sering dipahami secara sempit sebagai aktivitas penulisan kajian atau diskusi tematik yang bersifat insidental. Kajian Litbang kerap berhenti pada tataran wacana, tanpa dilanjutkan dengan pemetaan persoalan yang sistematis maupun rekomendasi kebijakan yang operasional. Bahkan tidak jarang, produk kajian Litbang hanya berakhir sebagai dokumen arsip yang tidak pernah dijadikan rujukan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Selain itu, terdapat kecenderungan Litbang lebih sibuk mengkaji isu-isu eksternal organisasi—seperti persoalan kebangsaan, keumatan, atau kebijakan publik—namun abai terhadap persoalan internal yang justru lebih mendesak. Padahal, tantangan utama KMHDI selama ini berkaitan dengan kualitas kaderisasi, efektivitas struktur organisasi, konsistensi administrasi, serta dinamika konflik internal di berbagai daerah. Ketika Litbang gagal membaca dan mengkaji persoalan internal tersebut, organisasi kehilangan alat diagnosis yang seharusnya mampu mendeteksi masalah sejak dini.

Kritik lainnya adalah **lemahnya posisi Litbang dalam rantai pengambilan kebijakan organisasi**. Dalam praktiknya, banyak keputusan strategis organisasi diambil tanpa didahului oleh kajian Litbang yang memadai. Rapat-rapat pengurus sering kali didominasi oleh dinamika politik internal, tarik-menarik kepentingan, atau pertimbangan praktis jangka pendek. Dalam kondisi seperti ini, Litbang tidak ditempatkan sebagai rujukan utama, melainkan sekadar sebagai “pemberi legitimasi” setelah keputusan diambil. Hal ini menunjukkan bahwa Litbang belum memiliki otoritas moral dan intelektual yang kuat dalam struktur organisasi.

Permasalahan berikutnya terletak pada **minimnya budaya riset dan evaluasi di internal organisasi**. Litbang sering kali bekerja sendiri tanpa dukungan ekosistem organisasi yang mendorong budaya membaca

data, melakukan evaluasi, dan berpikir kritis. Banyak pengurus yang memandang kajian sebagai beban administratif, bukan sebagai kebutuhan strategis. Akibatnya, rekomendasi Litbang kerap diabaikan atau tidak ditindaklanjuti secara serius oleh struktur organisasi lainnya.

Di tingkat daerah, problem Litbang bahkan semakin kompleks. Tidak sedikit Litbang di PD atau PC KMHDl yang hanya aktif menjelang kegiatan formal, sekadar memenuhi kewajiban struktural. Minimnya sumber daya manusia yang memiliki minat dan kapasitas riset, ditambah dengan tidak adanya panduan kerja Litbang yang baku, membuat aktivitas Litbang di daerah berjalan sporadis dan tidak berkesinambungan. Kondisi ini memperlebar kesenjangan kualitas kajian antara pusat dan daerah, sekaligus melemahkan basis data organisasi secara nasional.

Kritik praksis lainnya adalah **ketiadaan sistem dokumentasi dan basis data yang terintegrasi**. Banyak hasil kajian, rekomendasi, maupun evaluasi Litbang dari periode-periode sebelumnya yang tidak terdokumentasi dengan baik. Akibatnya, kepengurusan baru sering kali memulai kerja Litbang dari titik nol, tanpa rujukan historis yang memadai. Hal ini bukan hanya tidak efisien, tetapi juga menunjukkan lemahnya memori institusional organisasi.

Lebih jauh lagi, Litbang selama ini belum sepenuhnya dijadikan sebagai **ruang kaderisasi intelektual**. Litbang sering dipersepsikan sebagai ruang kerja teknis, bukan sebagai laboratorium gagasan yang mendidik kader untuk berpikir kritis, analitis, dan reflektif. Akibatnya, kader-kader yang seharusnya tumbuh menjadi pemikir organisasi justru tidak terfasilitasi dengan baik. Organisasi pun berisiko kehilangan kader intelektual yang mampu merumuskan gagasan besar dan mengawal arah perjuangan jangka panjang.

Seluruh kritik praksis ini bukan dimaksudkan untuk menegaskan kerja-kerja Litbang yang telah dilakukan selama ini, melainkan sebagai bentuk refleksi kolektif agar Litbang tidak terus berada dalam posisi marginal. Kritik ini justru menegaskan urgensi transformasi Litbang menjadi Badan Riset organisasi yang memiliki mandat jelas, sistem kerja terukur, serta posisi strategis dalam struktur pengambilan kebijakan KMHDl.

Tanpa keberanian melakukan kritik internal dan pembenahan serius terhadap praksis Litbang, KMHDl berisiko terus bergerak dalam pola yang repetitif, reaktif, dan kurang berorientasi pada perencanaan jangka panjang. Oleh karena itu, transformasi Litbang bukan sekadar kebutuhan struktural, melainkan kebutuhan ideologis dan organisatoris agar KMHDl benar-benar menjadi organisasi kader yang berpijak pada nalar, nilai, dan ilmu pengetahuan.

II. Perjalanan Litbang dalam organisasi

Sejak awal berdirinya KMHDI, Departemen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) sesungguhnya telah menempati posisi yang sangat strategis dalam perjalanan organisasi. Litbang tidak lahir sebagai pelengkap struktur, melainkan sebagai **ruang perumusan gagasan dan fondasi ideologis** organisasi. Pada fase awal perjalanan KMHDI, Litbang hadir sebagai motor intelektual yang berperan langsung dalam merumuskan **Purwaka KMHDI**, yang hingga hari ini menjadi landasan ideologis perjuangan organisasi. Purwaka bukan sekadar dokumen normatif, tetapi merupakan kristalisasi nilai, visi, dan orientasi gerakan KMHDI yang lahir dari proses kajian, diskusi, dan perdebatan intelektual yang panjang. Dalam konteks ini, Litbang berfungsi sebagai dapur ideologi organisasi, tempat nilai-nilai religius, humanis, nasionalis, dan progresif dirumuskan secara sadar dan terarah.

Pasca perumusan Purwaka KMHDI, peran Litbang tidak berhenti pada tataran ideologis semata. Departemen ini kemudian terlibat aktif dalam **penyusunan materi-materi kaderisasi**, yang menjadi instrumen utama pendidikan kader KMHDI. Litbang berkontribusi dalam memastikan bahwa setiap jenjang kaderisasi tidak hanya bersifat administratif atau seremonial, tetapi memiliki muatan ideologis, intelektual, dan metodologis yang selaras dengan nilai Purwaka. Dengan demikian, kaderisasi KMHDI pada masa-masa awal tidak dilepaskan dari basis pemikiran yang kuat, menjadikan kader bukan sekadar anggota organisasi, melainkan subjek perjuangan yang memiliki kesadaran ideologis.

Seiring dengan dinamika organisasi yang semakin kompleks, Litbang PP KMHDI juga mengambil peran penting dalam **mengkaji sistem kepemimpinan organisasi**. Litbang terlibat dalam kajian atas berbagai model kepemimpinan yang pernah diterapkan di KMHDI, mulai dari sistem presidium kolektif, sistem Ketua Presidium, hingga transformasi menuju sistem kepemimpinan Ketua Umum. Kajian-kajian ini menjadi refleksi organisatoris atas kebutuhan zaman, dinamika internal, serta efektivitas tata kelola organisasi. Melalui kajian tersebut, Litbang berupaya memastikan bahwa sistem kepemimpinan KMHDI tidak stagnan, tetapi mampu beradaptasi dengan kebutuhan organisasi tanpa kehilangan ruh kolektif dan nilai-nilai dasar perjuangan.

Memasuki periode-periode berikutnya, khususnya pada rentang 2023–2025, Departemen Litbang PP KMHDI kembali menunjukkan relevansinya melalui program **pemetaan potensi dan peminatan kader KMHDI se-Indonesia**. Program ini berangkat dari kesadaran bahwa kader KMHDI memiliki keragaman minat, bakat, dan potensi yang jika tidak dipetakan dengan baik akan menjadi energi yang terpendam. Hasil pemetaan tersebut menunjukkan bahwa terdapat minat yang cukup besar dari kader KMHDI di sektor **wirausaha dan ekonomi kreatif**. Temuan ini kemudian tidak berhenti sebagai data semata, tetapi

ditindaklanjuti oleh PP KMHDI dengan memfasilitasi **Diklat Kewirausahaan KMHDI** sebagai bagian dari kaderisasi pilihan dan penguatan kapasitas wirausaha kader.

Selain itu, Litbang PP KMHDI juga tetap konsisten menjalankan fungsi kajian normatif-struktural, khususnya dalam melakukan **pengkajian terhadap AD/ART KMHDI**. Kajian ini menjadi penting untuk memastikan bahwa aturan dasar organisasi tetap relevan dengan dinamika zaman, kebutuhan kader, serta perkembangan organisasi secara nasional. Dengan fokus pada AD/ART, Litbang berperan menjaga kesinambungan antara nilai dasar perjuangan, struktur organisasi, dan praktik gerakan di lapangan.

Namun demikian, meskipun Litbang PP KMHDI dalam berbagai periode telah menunjukkan peran strategisnya, realitas di tingkat akar rumput menunjukkan tantangan yang tidak kecil. Di tingkat cabang dan daerah, optimalisasi peran Litbang sebagai pusat riset organisasi masih menghadapi berbagai kendala struktural dan kultural. Litbang di banyak daerah belum sepenuhnya difungsikan sebagai pusat kajian internal organisasi, melainkan masih dipahami sebatas pelengkap struktur kepengurusan. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki minat dan kapasitas riset, minimnya tradisi dokumentasi dan evaluasi, serta belum terbangunnya sistem kerja Litbang yang terintegrasi secara nasional menjadi hambatan serius dalam menguatkan peran Litbang di semua tingkatan organisasi.

Kondisi ini menyebabkan terjadinya kesenjangan antara gagasan besar Litbang di tingkat pusat dengan praksis Litbang di tingkat daerah dan cabang. Di satu sisi, Litbang PP KMHDI mampu melahirkan kajian-kajian strategis dan program berbasis riset, namun di sisi lain, di akar rumput Litbang sering kali kesulitan menjalankan fungsi serupa akibat keterbatasan dukungan struktural dan budaya organisasi. Tantangan inilah yang kemudian menegaskan bahwa transformasi Litbang tidak cukup dilakukan di tingkat pusat saja, tetapi harus menyentuh seluruh lapisan organisasi agar Litbang benar-benar berfungsi sebagai **pusat riset organisasi KMHDI** secara nasional.

III. Transformasi Sektor Penelitian dan Pengembangan

Transformasi Departemen Penelitian dan Pengembangan (Litbang) merupakan sebuah keniscayaan historis dan organisatoris bagi KMHDI yang ingin bertumbuh sebagai organisasi kader yang modern, progresif, serta memiliki daya saing gagasan. Dalam dinamika organisasi yang semakin kompleks, Litbang tidak lagi memadai jika hanya diposisikan sebagai “departemen kajian” yang bekerja insidental dan terpisah dari proses pengambilan keputusan. Litbang harus ditransformasikan secara sadar dan sistematis menjadi **Badan Riset KMHDI**, yakni pusat nalar strategis yang memiliki otoritas moral dan intelektual dalam menentukan arah kebijakan organisasi.

Transformasi ini menempatkan Litbang sebagai instrumen utama organisasi dalam membaca realitas, mendiagnosis persoalan, serta merumuskan kebijakan berbasis riset dan data. Dengan posisi tersebut, Litbang tidak sekadar mendampingi kerja-kerja struktural organisasi, tetapi menjadi fondasi berpikir yang memastikan bahwa KMHDI bergerak secara terencana, terukur, dan berkelanjutan.

Sebagai Badan Riset KMHDI, Litbang diarahkan untuk menjalankan beberapa fungsi strategis berikut.

1. Litbang sebagai Pusat Kajian Internal Organisasi

Litbang harus memprioritaskan kajian terhadap persoalan internal organisasi sebagai basis utama penguatan kelembagaan. Kajian ini mencakup efektivitas sistem kaderisasi, implementasi Rencana Strategis (Renstra), kualitas kepemimpinan, tata kelola organisasi, serta dinamika struktural di setiap tingkatan, baik pusat, daerah, maupun cabang.

Fokus kajian internal ini menjadi penting karena kekuatan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberanian bersikap ke luar, tetapi terutama oleh kesehatan internalnya. Dengan melakukan kajian yang berkelanjutan dan objektif, Litbang berperan sebagai alat evaluasi organisasi yang mendorong proses perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), sehingga KMHDI tidak terjebak dalam pola stagnasi atau pengulangan kesalahan lintas periode kepengurusan.

2. Litbang sebagai Basis Pengambilan Kebijakan Organisasi

Dalam organisasi KMHDI, setiap kebijakan strategis idealnya lahir dari proses analisis yang matang. Oleh karena itu, transformasi Litbang menempatkannya sebagai basis utama pengambilan kebijakan organisasi. Setiap rapat pengurus—baik di tingkat pusat, daerah, maupun cabang, perlu didahului atau setidaknya disertai dengan naskah kajian Litbang yang memetakan persoalan, menyajikan data, serta menawarkan opsi rekomendasi kebijakan.

Dengan mekanisme ini, keputusan organisasi tidak lagi didasarkan pada intuisi personal, dominasi opini, atau pertimbangan jangka pendek, melainkan pada riset dan analisis yang dapat dipertanggungjawabkan. Inilah wujud konkret organisasi kader yang menjunjung tinggi rasionalitas, objektivitas, dan etika intelektual dalam setiap langkah perjuangannya.

3. Litbang sebagai Produsen Gagasan Strategis Organisasi

Sebagai Badan Riset, Litbang berfungsi mengkonstruksikan gagasan besar KMHDI ke dalam bentuk yang sistematis dan operasional, seperti naskah akademik, policy paper, policy brief, serta rekomendasi strategis organisasi. Produk-produk ini menjadi alat penting untuk

menerjemahkan nilai-nilai ideologis KMHDI ke dalam sikap, kebijakan, dan program kerja yang kontekstual dengan perkembangan zaman.

Peran ini sejalan dengan arah kebijakan strategis KMHDI yang menempatkan kajian ilmiah sebagai fondasi sikap dan gerakan organisasi. Dengan demikian, Litbang tidak hanya merespons isu, tetapi turut membentuk wacana, menawarkan solusi, serta memperkuat posisi KMHDI sebagai organisasi yang dikenal karena kedalaman gagasan dan konsistensi nilai.

IV. Penutup

Setiap organisasi yang ingin bertahan dan bertumbuh pada akhirnya akan sampai pada satu kesadaran penting: bahwa gerakan yang kuat tidak lahir dari keramaian semata, melainkan dari kejernihan berpikir. KMHDI telah berjalan jauh, melewati berbagai fase sejarah, dinamika kepemimpinan, dan perubahan zaman. Dalam perjalanan panjang itu, Litbang selalu ada—kadang tampak di depan, kadang bekerja dalam senyap—namun perannya tak pernah benar-benar terpisah dari arah organisasi.

Transformasi Litbang bukanlah upaya untuk menciptakan sesuatu yang baru dari nol, melainkan usaha untuk **menghidupkan kembali ruh awalnya**: sebagai ruang berpikir, ruang bertanya, dan ruang merumuskan masa depan. Ketika Litbang diposisikan secara tepat, organisasi memiliki kompas. Ia tahu apa yang sedang dihadapi, memahami kekuatannya, dan mampu membaca tantangan dengan lebih jernih.

Jika KMHDI ingin terus relevan, tidak sekadar bergerak tetapi juga bermakna, maka merawat Litbang berarti merawat masa depan organisasi itu sendiri. Sebab dari ruang berpikir yang sehat, akan lahir gerakan yang dewasa, kebijakan yang bijaksana, dan kader-kader yang mampu menjaga KMHDI tetap setia pada nilai, namun luwes menghadapi zaman.

“Litbang seharusnya berdiri bukan di pinggir struktur, melainkan di jantung perjalanan organisasi”