

MODEL KELEMBAGAAN KELOMPOK TANI PADA SISTEM INTEGRASI TANAMAN DAN TERNAK DI KABUPATEN GROBOGAN

*(Institutional Model For Farmer Group on Integration System Crop-
Livestock in Grobogan Regency)*

ABSTRACT

Cahyati Setiani and Teguh Prasetyo

Staf Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Ungaran

One of crucial factor in application for Low External Input Sustainable Agricultural (LEISA) model by crop-livestock integration system is institutional performance. Study on the institutional performance of farmer group in crop-livestock integration system was conducted in Grobogan Regency in 2000-2002. The study was conducted by survey method with Europe Foundation Quality Management (EFQM) approach. This study aims to get an alternative model of farmer group which can apply LEISA. Institution engineering is done by perfecting organization structure and management training. Institutional orientation is directed to economy aspect, especially in exploring local resource continuously and non farming activity. The training is directed to Total Quality Management (TQM) application in managing farmer group institution. On the whole, crop-livestock integration technology wich is structured can decrease external cost and increase the farmer income. The institutional performance of farmer group get 6,06% achievement in 2001 and increase to 12,3% in 2002. Although these performance is long enough for excellent level (50%), there is indication that institution engineering of farmer group which is applied support LEISA grateful and farmer's income upgrading continuously.

Key words : *institution, integration, LEISA, EFQM, TQM*

PENDAHULUAN

Secara sederhana prinsip konsep integrasi tanaman ternak adalah meningkatkan efisiensi usaha dengan memanfaatkan input produksi dari dalam (internal input). Untuk itu bagi petani yang selama ini hanya bertumpu pada usahatani

tanaman pangan diharapkan dapat mengusahakan ternak agar memperoleh tambahan pendapatan. Dengan usahatani ternak, input produksi yang berasal dari luar dapat dikurangi (low exsternal input) (Prasetyo et al, 2000).

Salah satu faktor krusial pada penerapan model integrasi tanaman-ternak adalah kinerja kelembagaan. Kelembagaan didefinisikan sebagai suatu aturan yang mengikat dan menentukan tata cara kerjasama dalam memanfaatkan sumberdaya dan hak masing-masing masyarakat (Hayami dan Kikuchi dalam Farid, 1994). Mengacu pada definisi tersebut, yang dimaksud kelembagaan kelompok tani pada makalah ini adalah suatu aturan yang menentukan bentuk kerjasama dan pengelolaan sumberdaya serta hak masing-masing anggota dalam menerapkan model sistem integrasi tanaman- ternak.

Kelompok tani merupakan salah satu pelaku dalam kegiatan agribisnis pedesaan. Secara luas agribisnis pedesaan, merupakan satu kesatuan kegiatan yang aktivitasnya meliputi penyediaan input, proses produksi, pengolahan dan pemasaran hasil yang bermuara pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebagai satu kesatuan seharusnya masing-masing pelaku dapat bekerjasama secara sinergis. Namun, sampai saat ini kelembagaan agribisnis belum dapat bekerja secara seimbang, utamanya di subsistem usahatani (*on farm*), karena terbatasnya kemampuan sumberdaya manusia (SDM) dan terbatasnya modal usaha. Ciri khas tersebut di atas menjadikan posisi petani sebagai kelembagaan agribisnis yang terpinggirkan (Soekartawi 1999, Rahardjo 1994).

Agar posisi usahatani dapat berperan seimbang dengan para pelaku agribisnis yang lain diperlukan inovasi. Saran yang dikemukakan Rahardjo (1994) adalah melalui usaha pertanian berskala besar dengan cara kolektif (sejumlah petani menggarap lahan usahanya secara gabungan di dalam satu manajemen) yang disertai dengan penguatan modal usaha. Selain itu oleh Najib (1994), disarankan untuk meningkatkan produktivitas produk maupun tenaga kerja perlu dilakukan pelatihan dan

pengembangan yang terarah, serta meningkatkan kualitas dengan menerapkan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*). Untuk menciptakan organisasi yang kuat dibentuk kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan (*continuous improvement/CI*) (Ovretveit, 2000) dengan struktur organisasi datar (*flat structure*) (Tjiptono dan Diana, 2001).

BAHAN DAN METODA

Pengkajian mengenai model kelembagaan kelompok tani pada sistem integrasi tanaman dan ternak dilakukan di Desa Pilangpayung, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan. Kelembagaan kelompok tani yang dijadikan model adalah kelompok tani *Corporate Farming (CF)* Bersemi. Penetapan kelompok tani didasarkan atas pertimbangan bahwa kelompok tersebut telah memperoleh penguatan modal dari pemerintah untuk menerapkan sistem integrasi tanaman-ternak. Parameter yang diamati meliputi efisiensi penggunaan modal dan kinerja kelembagaan kelompok tani.

Data penggunaan modal yang dikelola kelompok yang dikumpulkan meliputi alokasi dan sirkulasi penggunaan modal. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan kecepatan perputaran modal (*turn over of investment/TOI*), tingkat kembalinya modal (*return on investmen/ROI*) dan tingkat laba bersih yang dihasilkan (*return on equity/ROE*) (Lifingstone, 1992).

Pengumpulan parameter kinerja kelembagaan kelompok tani menggunakan kuesioner terstruktur yang terdiri dari variabel kriterion dan variabel moderator. Kuesioner variabel kriterion disusun mengacu pada *The European Foundation for Quality Management Excellence Model EFQM (EFQM, 1997)* yang dimodifikasi sesuai dengan kondisi kelompok tani. Variabel kriterion yang digunakan meliputi kepemimpinan, manajemen pengurus,

kebijakan dan strategi, kemitraan dan sumber-sumberdaya, proses, kepuasan anggota dan mitra lainnya, kepuasan pengurus, dan dampak dalam masyarakat serta hasil kinerja utama. Kuesioner variabel kriteria ditujukan pada 15 pengurus di kelompok tani yang diambil secara acak,

sedangkan kuesioner variabel moderator ditujukan pada 30 anggota kelompok tani yang juga diambil secara acak. Penilaian dilakukan pada bulan Juni-Juli 2001 dan Juli-Agustus 2002. Adapun skoring yang digunakan adalah sebagai berikut :

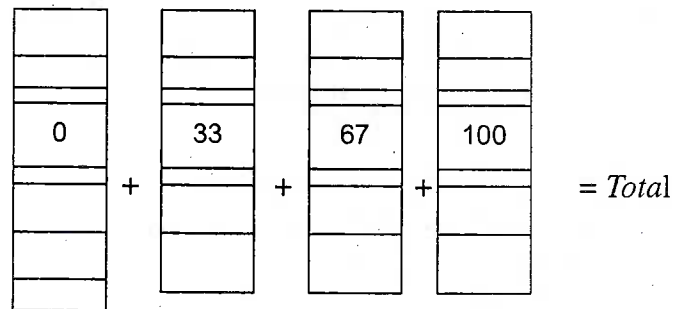
Scoring the enablers

Leadership

Number of ticks (a)

Factor (b)

Value (axb)



Total : 5 =

% achievement

Demikian seterusnya untuk seluruh kriteria variabel kriteria. Nilai pada faktor b menunjukkan bobot pada setiap tingkatan jawaban. Nilai 5 menunjukkan banyaknya item pertanyaan pada kriteria kepemimpinan. Nilai dapat berubah pada setiap kriteria variabel kriteria, tergantung pada jumlah item pertanyaan.

Pengumpulan data variabel moderator mengacu pada kuesioner Zairi (1999) yang dimodifikasi sesuai dengan kondisi kelompok tani. Pilihan jawaban pada kuesioner untuk setiap pertanyaan menggunakan skala likert (tidak pernah, kadang-kadang, pernah, sering, selalu). Bobot nilai dari responden dihitung menggunakan persentase (100: jumlah responden x 100%).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi Kelompok Tani CF Bersemi

Tahap awal yang dilakukan dalam menerapkan kegiatan sistem integrasi tanaman-ternak adalah menyempurnakan

organisasi kelompok tani yang sudah ada. Secara kronologis, kelompok tani dibentuk dengan cara konsolidasi 3 (tiga) organisasi yang sudah ada di desa, yaitu koperasi (2 organisasi) dan kelompok tani (1 organisasi). Berdasarkan hasil kesepakatan disusun organisasi yang dikemas dalam wadah kelompok tani yang diberi nama CF Bersemi. Struktur organisasi CF Bersemi terdiri dari Badan Pengawas, Ketua, Sekretaris, Bendahara, Manajer dan Asisten Manajer (AM) yang meliputi AM saprodi, alsintan, tata guna air, tanaman, ternak, pengelola perkreditan (simpan pinjam) dan pemasaran hasil. Keputusan rapat anggota merupakan struktur tertinggi.

Anggota kelompok didasarkan pada satuan tata guna air (TGA) pada luasan lahan 102,6 ha yang dikuasai oleh 524 petani. Kegiatan usaha yang dikelola adalah melayani penyediaan saprodi usahatani tanaman pangan, usaha pembibitan sapi, pengolahan hasil (rice mill) dan usaha simpan pinjam. Kegiatan usaha yang dikelola

mencerminkan sistem integrasi tanaman ternak. Untuk melaksanakan usaha tersebut, kelompok telah menerima pinjaman modal dari Pemerintah sebanyak Rp. 1.553.252.000,-. Pada Tabel 1, memperlihatkan alokasi pinjaman modal yang dikelola kelompok. Penyediaan saprotan dilakukan oleh pengurus dan anggota meminjam tanpa agunan dengan bunga 1 % per bulan. Sedangkan pinjaman untuk usaha non farm, diperlukan agunan sertifikat dan atau Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB),

dengan jangka waktu pinjaman maksimal 12 bulan dan bunga 2%. Pada kegiatan usaha ternak, model yang dikembangkan adalah model gaduhan dan kredit.

Pada model kredit dikenakan bunga sebesar 6% pertahun, sedangkan untuk gaduhan mengacu pada model gaduhan bagi hasil yang berlaku di desa (70% penggaduh : 30% kelompok CF bersemi, induk tetap milik kelompok). Jangka waktu pengembalian untuk usaha ternak paling lama tiga tahun.

Tabel 1. Alokasi pinjaman modal yang dikelola kelompok tani CF Bersemi, Desa Pilangpayung, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan.

No.	Alokasi pinjaman	Jumlah modal (Rp.)	Persentase
1.	Pengadaan sarana produksi	84.250.000	5,42
2.	Usaha peternakan	850.000.000	54,73
3.	Usah jasa alsintan	191.000.000	12,30
4.	Modal pemasaran	100.000.000	6,40
5.	Modal simpan pinjam	274.850.000	17,70
6.	Sarana infra struktur (irigasi, kantor dan lain-lain)	46.150.000	2,98
7.	Honor pengelola	7.000.000	0,45
Jumlah		1.553.250.000	100

Pelatihan Manajemen

Selain penyempurnaan organisasi, rekayasa kelembagaan yang dilakukan adalah pelatihan manajemen. Pelatihan diarahkan pada penerapan TQM, baik dalam mengelola modal usahatani tanaman pangan, perbibitan sapi, pengolahan hasil maupun simpan pinjam. Pelatihan dilakukan oleh fasilitator dari instansi terkait seperti Dinas Tanaman Pangan, Peternakan, Koperasi dan Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Jawa Tengah.

Modal Usahatani Tanaman Pangan (Padi dan Jagung)

Modal yang digunakan untuk usahatani tanaman (padi dan jagung) relatif cukup besar terutama untuk pembayaran tenaga kerja dan pembelian pupuk. Oleh karena itu, pelayanan yang diberikan kepada anggota adalah menyediakan sumber modal yang diperuntukkan membiayai pengolahan tanah dan pupuk.

Sarana produksi yang dibutuhkan anggota untuk usahatani tanaman pangan terutama padi dan jagung setiap tahun (MT

I, II, dan III) tercantum pada Tabel 2. Kebutuhan benih padi dua musim tanam adalah 80,9 kg/ha, sedangkan untuk pupuk kompos sebanyak 304,4 kg. Dosis pupuk urea, SP 36, ZA dan KCl masing-masing adalah 1002 kg, 325 kg, 45 kg, 17,5 kg per ha.

Apabila diperhitungkan dengan luas lahan seluruhnya 106,4 ha, maka kebutuhan pupuk urea sebanyak 108 ton, sedangkan SP 36, ZA dan KCl masing-masing adalah 32,5 ton, 4,5 ton dan 1,9 ton. Apabila dinilai dengan uang, maka modal yang diperlukan untuk usahatani tanaman pangan selama tahun 2002 adalah Rp 190,600.000,00. Modal yang dipinjam oleh anggota CF bersemi per Desember 2002 untuk usahatani

tanaman pangan (pembelian saprodi) adalah sebanyak Rp 74.751.523,00, artinya yang memanfaatkan sumber modal hanya sekitar 39,2 % atau sebanyak 178 orang. Bila dibandingkan dengan awal berdirinya CF Bersemi pinjaman tersebut menurun sebesar 12%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pengurus kelompok tani belum optimal. Hal ini disebabkan karena adanya konflik kepentingan yang terjadi pada pihak pengurus dalam melakukan pelayanan. Pengurus membawa misi pribadi dalam pengadaan saprodi, sehingga rapat anggota memutuskan pengadaan saprodi (benih jagung) pada MT III ditiadakan.

Tabel 2. Penggunaan sarana produksi dan tenaga kerja per hektar setiap musim tanam di Desa Pilangpayung, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan.

Sarana Produksi dan Tenaga Kerja	Musim Tanam		
	MT 1 (padi)	MT 2 (padi)	MT 3 (jagung)
Benih	37.3	43.6	24.9
Pupuk			
• Kompos	121.1	82.6	100.7
• Urea	301.9	299.5	402.8
• SP 36	116.6	112.6	96.3
• Za	17.5	16.6	9.8
• KCl	9.6	7.85	-
Pestisida			
• Furadan	1.41	1.39	-
• Regent	0.10	0.09	0.06
Tenaga Kerja			
• Dlm Kelra	46.77	55.17	75.46
• Luar Kelra	33.49	32.2	26.08

Return on Investmen untuk usaha tanaman padi relatif cukup tinggi yaitu dapat mencapai 150 % untuk MT I dan 210 % untuk MT II (Tabel 3), artinya tingkat kembalinya modal dalam saku kali tanam sudah dapat

tertutup. Sedangkan TOI yaitu kecepatan perputaran modal yang digunakan dengan membandingkan antara pendapatan kotor dengan jumlah investasi yang digunakan adalah 2.5 sampai 3.1 kali.

Tabel 3. Analisis biaya produksi dan pendapatan usahatani padi di Desa Pilang Payung, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan

No.	Uraian	MT 1	MT 2
1.	<i>Beaya Operasional</i>		
	Beaya Variabel (Rp)	1.839.150	1.802.690
	a. Benih	93.250	109.000
	b. Pupuk	567.250	577.700
	c. Obat-obatan	22.500	42.500
	d. Upah tenaga harian	397.600	347.300
	e. Upah borongan	758.550	726.200
	Beaya Tetap (Rp)	323.200	321.750
	a. beaya manajemen	200.000	200.000
	b. Bunga Modal	83.200	81.750
	c. Penyusutan alat	15.000	15.000
	d. Pajak/Iuran	25.000	25.000
	Total Beaya (Rp)	2.162.350	2.124.440
2.	Harga per-kg	900	950
3.	Nilai Produksi	5.407.200	6.659.500
4.	Pendapatan	3.244.850	4.535.060
5.	R/C Ratio	2.5	3.1
6.	ROI (%)	150	210

Pada usahatani jagung tingkat efisiensinya masih dapat dinaikkan, untuk itu diintroduksikan pemanfaatan pupuk kandang sebagai manifestasi dari sistem integrasi tanaman-ternak. Penggunaan pupuk kandang dari ternak yang dipelihara dapat meningkatkan nilai hasil sebesar 9 % (Tabel 4). Rasio antara beaya yang dikeluarkan dengan nilai hasil hanya mencapai 1.23 sampai 1.27, sedangkan ROI hanya 23 % untuk pola petani, dan 27 % pada pola introduksi. Makna dari angka tersebut adalah bahwa laba yang dihasilkan dari pola petani adalah 23 % dari investasi atau beaya yang digunakan, sedangkan pada introduksi sebesar 27 %

Pendapatan petani yang diperoleh dari usahatani jagung dengan luas pemilikan 0.25 hektar hanya berkisar Rp 197.800 sampai Rp 243.500 (pola introduksi). Apabila biaya tenaga kerja harian dan manajemen tidak diperhitungkan, maka pendapatan per hektar rumah tangga petani mencapai Rp 283.800 sampai Rp 329.500,-. Pendapatan ini kurang mencukupi kebutuhan rumahtangga. Oleh karena itu kebijaksanaan memberikan peluang usaha lain dan menerapkan sistem integrasi tanaman-ternak (diversifikasi usaha), sudah selayaknya memperoleh perhatian yang lebih serius.

Tabel 4. Analisis tingkat kembalinya modal usahatani jagung MK 2002 Desa Pilangpayung Kabupaten Grobogan

No.	Uraian	Introduksi	Pola Petani
1.	<i>Beaya Operasional</i>		
	Beaya variabel (Rp.)	3.178.500	3.053.500
	a. Benih	630.000	630.000
	b. Pupuk	552.000	477.000
	c. Obat-obatan	200.000	150.000
	d. Upah tenaga kerja	1.176.000	1.176.000
	e. Upah borongan	620.000	629.000
	Beaya Tetap (Rp.)	422.000	355.300
	a. Beaya manajemen	200.000	200.000
	b. Bunga modal	182.000	115.300
	c. Penyusutan alat	15.000	15.000
	d. Pajak/iuran	25.000	25.000
	Total Beaya (Rp.)	3.601.150	3.408.000
2.	Harga per kg	750	750
3.	Nilai Hasil	4.575.850	4.200.000
4.	Pendapatan	973.850	791.200
5.	R/C Ratio	1.27	1.23
6.	ROI (%)	27	23

Modal Usahatani Pembibitan Sapi

Selama tahun 2002 pengurus telah menyalurkan ternak kepada anggota sebanyak 243 ekor, terdiri dari sistem gaduhan 74 ekor dan kredit sebanyak 164

ekor. Penyebaran dan status pemilikan ternak pada tiap-tiap kandang dapat dilihat pada Tabel 5. Nilai ternak yang telah tersalurkan pada anggota sebesar Rp 412.738.725,00.

Tabel 5. Penyebaran, status pemilikan dan perkembangan ternak pada setiap kandang kelompok, di Kabupaten Grobogan

Lokasi kandang (Desa/Dukuh)	Jumlah induk (ekor)		Lunas	
	Kredit	Gaduhan	Kredit	Gaduhan
a. Pilangpayung				
• Krajan	78	50	20	14
• Ngloram	36	13	6	2
b. Sugihan				
• Tuko	24	7	11	7
• Kaman	5	4	2	2
• Dawung	21	5	8	3
Jumlah	164	79	47	28

Perhitungan nilai usahatani pembibitan sapi didasarkan atas biaya operasional, penerimaan dan pendapatan selama satu tahun. Untuk analisis usahatani pembibitan sapi (5 ekor selama satu tahun terakhir) memperoleh keuntungan minus Rp 916.000 (Tabel 6). Apabila nilai pupuk kandang tidak

diperhitungkan maka kerugian yang harus ditanggung adalah sebesar Rp 1.830.000,-. Namun apabila nilai jerami, rumput dan tenaga kerja juga tidak diperhitungkan, maka petani masih memperoleh keuntungan sebesar Rp 2.670.000,- atau Rp. 534.000,- per ekor.

Tabel 6. Analisis Usahatani Pembibitan Sapi (5 ekor selama satu tahun) di Kabupaten Grobogan.

No	Komponen Out put-In put	Volume	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Biaya Operasional			27.160.000
	a. Nilai induk awal	5 ekor	3.200.000	16.000.000
	b. Pakan (jerami dan rumput)	28 ton	75	2.100.000
	c. Konsentrat	7,9 ton	600	4.740.000
	d. Upah tenaga kerja	12 bulan	200.000	2.400.000
	e. Sewa kandang dan alat	12 bulan	240.000	240.000
	f. Bunga modal	12 bulan	1.680.000	1.680.000
	Penerimaan			26.244.000
	a. Nilai induk akhir	5 ekor	4.106.000	20.530.000
	b. Hasil pedet	3 ekor	1.600.000	4.800.000
	c. Nilai pupuk kandang	9,41 ton	100	914.000
	Pendapatan			916.000 (Minus)

Secara keseluruhan modal yang telah disediakan oleh pemerintah sebanyak Rp 1.450.236.595,00 pada akhir Desember 2000, saat ini (per 31 Desember 2002) telah berkembang menjadi Rp 1.650.686.857 atau mendapatkan laba sebanyak Rp 200.451.262,00 (Tabel 7). Angka tersebut menunjukkan bahwa ROE atau perbandingan

antara laba yang diperoleh dengan modal yang digunakan adalah sebesar 13,8 %. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa nilai TOI per 31 Desember 2002 adalah 1.14 yang berarti bahwa sampai saat ini modal tersebut baru berputar sebanyak 1.14 kali dan setiap kali berputar memberikan laba sebesar 12,1 %.

Tabel 7. Sirkulasi modal yang dikelola pengurus CF di Desa Pilangpayung, Kecamatan Toroh, Kabupaten Grobogan.

NO.	UNIT USAHA KEGIATAN	MODAL AWAL			MODAL AKHIR				
		PENDAPATAN		JUMLAH	REK.BRI	ANGGOTA	KELOMPOK	ALAT/BARANG	JUMLAH
		AWAL	LABA						
1	UNIT SAPRODI	84.252.000	17.096.850	101.348.850	25.374.475	74.751.523	-1.222.852		101.348.850
2	UNIT SAPRONAK	586.334.595	43.582.950	629.917.545	58.082.295	412.738.725	546.525	158.550.000	629.917.545
3	UNIT SIMPAN PINJAM	409.850.000	167.416.050	577.266.050		567.236.950	10.029.100		577.266.050
4	UNIT LIMBAH	6.650.000	-	6.650.000		4.140.000		2.510.000	6.650.000
5	IRIGASI	15.000.000	1.300.000	16.300.000	1.300.000			15.000.000	16.300.000
6	PEMASARAN	100.000.000	-9.460.050	90.539.950	42.000.000		48.539.950		90.539.950
7	ALSINTAN	110.000.000	6.748.900	116.748.900	6.748.900		110.000.000		116.748.900
8	IB	100.000.000	10.200.000	110.200.000	10.200.000		100.000.000		110.200.000
9	SARANA INFRASTRUKTUR	31.150.000	-	31.150.000				31.150.000	31.150.000
10	HONOR/BIAYA OPERASIONAL	7.000.000	-55.606.625	-48.606.625			-48.606.625		-48.606.625
11	JASA BANK	-	37.217.012	37.217.012	37.217.012		-18.043.825		19.173.187
12	AKM.PENYST. BARANG /INVT.KTR	-	-18.043.825	-18.043.825					0
JUMLAH		1.450.236.595	200.451.262	1.650.687.857	180.922.682	1.058.867.198	203.687.977	207.210.000	1.650.687.857

Kinerja Kelembagaan Kelompok Tani

Penilaian terhadap kinerja kelembagaan perlu dilakukan sebagai self assessment untuk mengetahui peta kekuatan dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada. Nilai prestasi kelembagaan kelompok tani CF Bersemi tercantum pada Tabel 8. Secara keseluruhan nilai prestasi pada semua kriteria mengalami peningkatan, sebagai akibat dari pembinaan maupun pelatihan yang selama ini diberikan oleh fasilitator.

Nilai prestasi untuk indikator kepemimpinan mencapai 7,8% pada tahun pertama dan meningkat menjadi 13,07% pada tahun ke dua. Prestasi ini masih jauh dari kriteria *excellence* (50%) yang dipersyaratkan bagi berkembangnya suatu organisasi berskala nasional (Zairi, 1999). Rendahnya prestasi kepemimpinan terutama

disebabkan karena ketua belum mampu menggerakkan seluruh komponen yang ada. Kenyataan ini dapat dilihat dari hasil penilaian, bahwa manajer kurang mensosialisasikan tujuan maupun memfungsikan pengurus sesuai dengan perannya. Selain itu juga kurang memberikan penghargaan maupun mengarahkan pengurus untuk bekerjasama secara penuh. Padahal kemampuan tersebut merupakan prakondisi untuk keberhasilan organisasi yang dikelola (Oakland, 1995)

Nilai prestasi untuk indikator kebijakan dan strategi juga masih rendah, walaupun mengalami peningkatan dari 6,59% menjadi 11,56%. Hal ini disebabkan karena kelompok CF bersemi belum mempunyai rencana operasional yang jelas dan sebagian besar pengurus kurang dapat diandalkan sesuai bidang tugasnya. Kinerja ini dapat dilihat dari perencanaan kerja yang dibuat dan

penggunaan strategi serta target-target yang dapat dicapai pada proses yang sedang berjalan (Zairi, 1994). Kelemahan ini tampaknya mulai diperbaiki dengan diikutsertakannya mereka dalam suatu pelatihan manajemen secara intensif.

Nilai prestasi yang dicapai untuk kinerja manajemen pengurus 5,39 % dan pada tahun ke dua mencapai 12,29%. Menurut Wagner (1994), pengurus dapat berpartisipasi aktif bila ada perhatian, baik dalam bentuk penghargaan maupun mengikutsertakan mereka pada pelatihan-pelatihan maupun hal lain yang mengarah pada aktualisasi diri (Zairi *et al.*, 1994).

Nilai prestasi pada pengelolaan kemitraan dan sumberdaya yang ada bagi keberhasilan kinerja kelompok CF bersemi adalah 6,52 % dan meningkat menjadi 12,42%. Sebenarnya, pengelolaan kemitraan sudah mulai dijalin dengan pihak lain terutama untuk menampung hasil usaha, namun belum menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan yang ada belum memberdayakan seluruh sumberdaya yang ada, sehingga posisi tawarnya terlihat lemah. Terbukti dari jalinan kemitraan yang terbangun mengalami kegagalan, dimana perusahaan yang bersedia menampung hasil panen mengingkari janji.

Tabel 8. Kinerja Kelembagaan Kelompok Tani Tahun 2001 Dan 2002

No.	Kriteria	Kinerja (%)	
		2001	2002
1.	Kepemimpinan	07,80	13,07
2.	Kebijakan dan strategi	06,59	11,56
3.	Manajemen pengurus	05,39	12,29
4.	Kemitraan dan sumber-sumberdaya	06,52	12,42
5.	Proses	06,12	08,33
6.	Kepuasan angg. dan mitra lainnya	04,62	12,11
7.	Kepuasan pengurus	03,67	12,54
8.	Dampak dalam masyarakat	07,33	12,10
9.	Hasil kinerja utama	05,66	12,83

Rendahnya prestasi kinerja manajemen kepemimpinan, kebijakan dan strategi, maupun manajemen pengurus serta kemitraan dan sumberdaya, tercermin juga pada rendahnya prestasi kinerja manajemen proses (8,33%). Inti dari manajemen proses adalah dilakukannya pengawasan dan evaluasi terhadap setiap aktivitas yang ada. Manajemen proses belum dilaksanakan oleh Kelompok CF bersemi. Saat ini pengurus telah berupaya kinerjanya, hal ini dapat tercermin dari meningkatnya nilai kinerja dari 9 kriteria yang digunakan sebagai

indikator kualitas organisasi.

Hasil dari kinerja manajemen dapat dilihat dari kepuasan anggota dan mitra lainnya. Sudah dapat diduga, bahwa prestasi kinerja manajemen yang rendah akan membawa hasil yang kurang memuaskan. Nilai prestasi manajemen kepuasan anggota dan mitra lainnya baru mencapai 12,11%. Anggota dan mitra lainnya adalah asset utama bagi kelompok CF Bersemi, sehingga diperlukan pengelolaan kepuasan anggota yang lebih baik. Menurut Mayer *et al.*, (1999) organisasi yang berfokus pada kepuasan

anggota akan menunjukkan prestasi kinerja yang lebih baik. Kondisi ini perlu disadari oleh pengurus, sehingga anggota hanya dianggap sebagai obyek, bukan subyek pasar yang potensial.

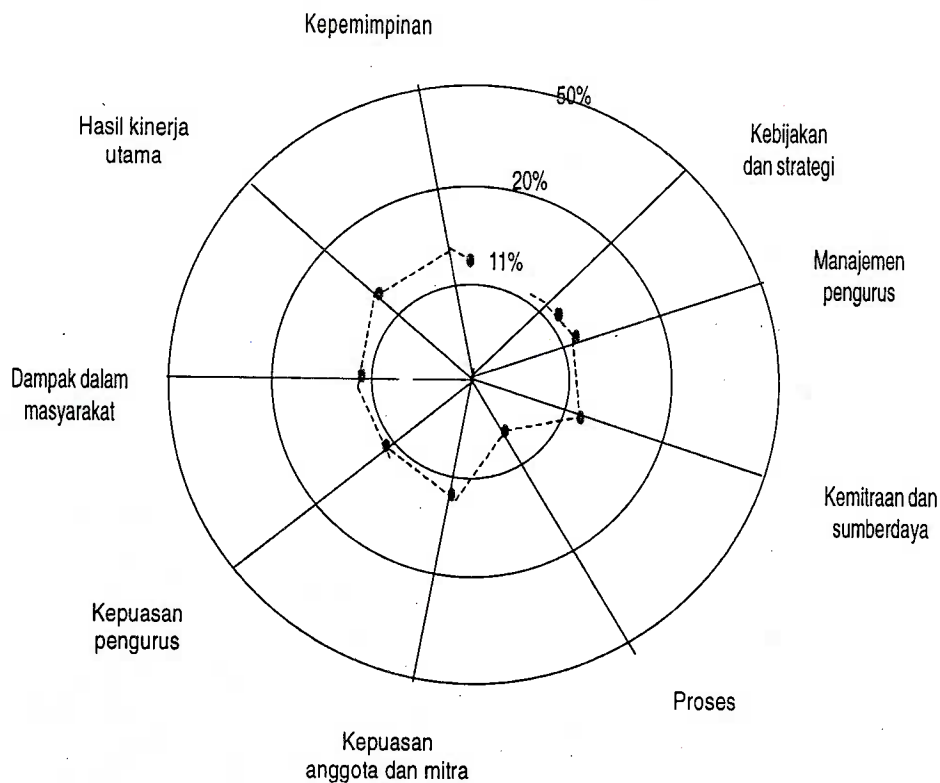
Nilai prestasi tertinggi pada indikator dampak dalam masyarakat, sebesar 7,33% pada tahun pertama dan meningkat menjadi 12,10% pada tahun kedua. Adanya pinjaman benih dan pupuk, serta modal usaha lain melalui simpan pinjam telah mampu menggerakkan perekonomian mikro desa. Sampai bulan April 2001, jumlah peminjam sebanyak 282 orang dengan nilai Rp.210.499.650,- dan meningkat dua kali sebanyak 1.004 orang pada bulan Agustus 2002.

Radar Kinerja kelompok Tani

Hasil penilaian mengenai kinerja manajemen kelompok CF Bersemi, pada tahun pertama nilai prestasinya rendah, yaitu

6,06% dan pada tahun kedua mengalami peningkatan yang berarti yaitu 11,91% (Bagan 1). Kekuatan utama yang dimiliki adalah pada wilayah yang berada diatas garis lingkaran 11%, sedangkan prioritas perbaikan pada wilayah yang berada didalam garis lingkaran 11%.

Berdasarkan profil tersebut, diperlukan pelatihan yang mengarah pada *Quality Improvement* untuk meningkatkan kinerja manajemen. Salah satu bentuk pelatihan yang perlu terus dilakukan adalah pemahaman kelompok CF Bersemi mengenai TQM. Menurut Overtveit, (2000) pemahaman TQM diperlukan bagi suatu organisasi, agar dapat memanfaatkan semua sumberdaya yang ada dan selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan (*countinuous improvement*).



Bagian 1. Radar kinerja manajemen kelompok CF Bersemi, Agustus 2002

Penilaian Anggota Terhadap Kinerja Pengurus Kelompok Tani

Sebagai kontrol, dilakukan penilaian anggota terhadap pengurus. Wawancara mengenai penilaian anggota terhadap kinerja pengurus didasarkan pada elemen-elemen pertanyaan yang meliputi: apakah pengurus mempunyai visi, meminta dan memperhatikan saran dari anggota, memberikan pembinaan pada anggota, berusaha meningkatkan pelayanan, dan mengadakan pertemuan secara teratur untuk mengevaluasi kinerja.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penilaian anggota pada tahun pertama

terhadap kinerja pengurus sebanding dengan nilai prestasi kinerja pengurus. Lebih dari 90% responden memberikan penilaian bahwa pengurus kurang meminta dan memperhatikan saran anggota serta tidak berusaha meningkatkan pelayanan. Jelas kinerja pengurus sangat memerlukan perbaikan, apalagi kedudukan rapat anggota pada struktur organisasi kelompok CF bersemi ada diperingkat paling atas. Walaupun menurut mereka, para pengurus sering mengadakan pertemuan (87%), tetapi 41,9% anggota belum dapat menangkap perencanaan yang dibuat dalam jangka panjang.

Tabel 9. Penilaian anggota terhadap pengurus kelompok tani

No.	Kriteria Penilaian	Jawaban (%)				
		Tidak pernah	Kadang-kadang	pernah	sering	selalu
1	Mempunyai visi atau rencana kegiatan jangka panjang	41,9 (0)	19,4 (6,6)	38,7 (13,3)	0 (23,3)	0 (56,6)
2.	Meminta dan memperhatikan saran anggota	92,3 (0)	0 (3,3)	7,7 (26,6)	0 (60,0)	0 (10,0)
3.	Pembinaan terhadap anggota	12,9 (0)	29,0 (6,6)	45,2 (26,6)	12,9 (16,6)	0 (50,0)
4.	Berusaha meningkatkan pelayanan	96,7 (0)	3,3 (6,6)	0 (76,6)	0 (16,6)	0 (0)
5.	Mengadakan pertemuan secara teratur untuk mengevaluasi kinerja	6,5 (0)	6,5 (3,3)	0 (6,6)	87,0 (36,6)	0 (53,3)

Keterangan : () tahun kedua (Agustus 2002)

SIMPULAN

Kelembagaan kelompok tani pada sistem integrasi tanaman-ternak di lahan irigasi dibentuk berdasarkan satuan tata guna air (TGA) dengan mengkonsolidasikan organisasi yang sudah ada. Pemanfaatan jerami (padi) dan pupuk kandang (ternak sapi) merupakan manifestasi dari integrasi tanaman-ternak yang dapat meningkatkan pendapatan petani sekaligus mengurangi input dari luar (pemanfaatan sumberdaya

lokal). Agar kelembagaan kelompok tani dapat terus berperan dalam memberikan layanan terhadap anggota diperlukan self assesment dan pelatihan yang mengarah pada TQM. Salah satu self assesment yang dapat digunakan adalah model EFQM. Selain itu penggunaan modal yang dikelola kelompok tani layak untuk diterapkan. Oleh karena itu, penguatan modal bagi kelompok tani merupakan salah satu kebijakan pemerintah yang perlu dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- EFQM. 1997. Determining Business Excellence in Small and Medium Size Enterprises, A Questionnaire approach, The European Foundation for Quality Management, Brussels
- Farid. 1994. Strategi Pengembangan Kelembagaan agribisnis di Indonesia Pasca GATT. UGM-Yogyakarta
- Lifingstone, J.L. 1992. The Portable MBA in Finance and Accounting is Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc. Palm Beach, Florida.
- Mayer. T.A. dan Cates, R.J., Mastorovich. M.J., Royalty, D.L., 1999. Emergency Department Patient Satisfaction: Customer Service Training Improves Patient Satisfaction and Ratings of Physician and Nurse skill. *Journal of Healthcare Management*. 43:5.
- Najib. H. 1994. Pengembangan Kemitraan dan Kelembagaan dalam Pemantapan Agribisnis. UGM-Jogyakarta.
- Oakland. J.S., 1995. Total Quality Management, The route to improving performance. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ovretveit, J. 2000. Total Quality in European Healthcare, *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol.13. issue 2.
- Prasetyo. T., C. Setiani, Sarjana, S. Jauhari dan D.M. Yuwono. 2000. Laporan hasil pengkajian sistem usaha pertanian kacang tanah di Jawa Tengah. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian. Ungaran.
- Rahardjo, D.1994. Sumberdaya Manusia dalam Pengembangan agribisnis. UGM-Jogyakarta
- Soekartawi, 1999. Agribisnis: Teori dan aplikasinya. Universitas Brawijaya. Malang
- Tjiptono, F. dan Diana A. 2001. Total Quality Management. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Wagner, J.A. 1994. Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research evidence, *Academy of management Review*. Vol 19 No. 2.
- Zairi,M., Letza, S.R. dan Oakland, J.S. 1994. Does TQM Impact on Bottom-line Results?. *The TQM Magazine*. Vol.6 No.1
- Zairi,M. 1994. Leadership in TQM Implementation, Some Case Examples, *The TQM Magazine*. Vol 6. No. 6.
- Zairi,M. 1999. Managing excellence leadership. *The TQM Magazine*. Vol 1.No.4