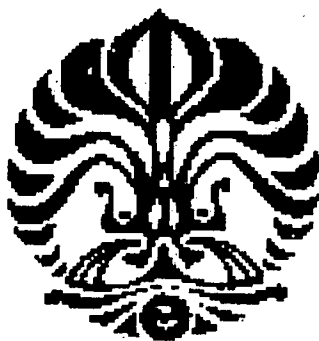


50f2009

**EFEKTIVITAS KELOMPOK DALAM PEMBERDAYAAN
PETANI-PETERNAK**

(Kasus Kelompok Kampung Ternak Mandiri, Desa Karangpatri, Kecamatan
Pabayuran, Kabupaten Bekasi Sebagai Salah Satu Kelompok Binaan
Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI))



TESIS

Nama : Tutut Bina Sulistiyowati

NPM : 0606023665

**KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN
PROGRAM KETAHANAN NASIONAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EFEKTIVITAS KELOMPOK DALAM PEMBERDAYAAN
PETANI-PETERNAK**

(Kasus Kelompok Kampung Ternak Mandiri, Desa Karangpatri, Kecamatan
Pabayuran, Kabupaten Bekasi Sebagai Salah Satu Kelompok Binaan
Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI))

TESIS

Diajukan sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Sains
Kajian Statetik Pengembangan Kepemimpinan
Pengkajian Ketahanan Nasional

Nama : Tutut Bina Sulistiyowati

NPM : 0606023665

KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN

PROGRAM KETAHANAN NASIONAL

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS INDONESIA

JAKARTA

2008

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Tutut Bina Sulistiyowati
NPM : 0606023665
Program Studi : Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Efektivitas Kelompok Dalam
Pemberdayaan Petani-Peternak
(Kasus Kelompok Kampung Ternak Mandiri,
Desa Karangpatri, Kecamatan Pabayuran,
Kabupaten Bekasi Sebagai Salah Satu Kelompok
Binaan Perhimpunan Petani dan Nelayan
Sejahtera Indonesia (PPNSI))

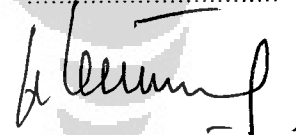
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Ketahanan Nasional Fakultas Pasca Sarjana Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Wan Usman, MA



Pembimbing : Dr. Amy S Rahayu, M.Si



Penguji : Drs. Johanes Sutoyo, MA



Jakarta, 18 Juni 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Hanya itu yang pantas diucapkan atas segala perlindungan dan kasih sayang Allah sehingga dengan segala keterbatasan yang penulis miliki dan uluran tangan banyak insan yang telah tertundukkan hatinya oleh Allah penulis bisa menyelesaikan tesis ini.

Dalam diam penulis ada kegelisahan yang mengusik tatkala penulis pernah bergabung dengan PPNSI, sebuah organisasi masyarakat yang bergerak dalam bidang pemberdayaan petani dan nelayan di Indonesia. Penulis melihat banyaknya program pemberdayaan dengan dana besar tetapi sayang belum mampu menjaga keberlanjutan ekonomi sasaran. Salah satu program yang kemudian sudah menuju ke arah keberlanjutan kemandirian sasaran adalah program Sarjana Membangun Desa (SMD). Mekanisme pelaksanaan program ini adalah dengan pemberian dana segar kepada kelompok yang telah lulus uji di Deptan dan dana yang diberikan tersebut digunakan untuk pembelian sapi untuk usaha penggemukan sapi bakalan. Perbedaan model pemberdayaan ini dengan model pemberdayaan yang pernah ada sebelumnya adalah pemberian dana langsung kepada kelompok tani sehingga meminimalisir kebocoran yang mungkin bisa terjadi mengingat masih adanya oknum yang kurang bertanggung jawab yang ada dalam sistem birokrasi negara kita.

Mengingat beragamnya karakteristik kelompok dan kepemimpinan yang bekerja di dalamnya, penulis ingin mengetahui efektivitas kelompok Kampung Ternak Mandiri sehingga dapat merumuskan model pemberdayaan yang paling sesuai. Betapa sedikitnya pengalaman dan besarnya keterbatasan yang penulis miliki, maka penulis tetap mengharap kritik dan saran atas karya kecil ini. Besar harapan penulis karya ini mampu menjadi wacana baru bagi upaya pemberdayaan masyarakat pada umumnya dan kelompok tani ternak pada khususnya. Amin

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur atas ilham ilmu pengetahuan dan kedamaian hati yang Allah berikan kepada kita semua. Sholawat serta salam kepada nabi, manusia agung yang tak pernah habis sebagai sumber inspirasi, Muhammad SAW. Syukur terlimpah atas terselesainya tesis yang sederhana ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ketahanan Nasional, Kajian Pengembangan Kepemimpinan pada program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik sejak awal penulis meniatkan diri untuk memasuki program ini hingga terselesainya tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk bisa merampungkan tesis ini dengan baik. Atas segala kelembutan hati untuk bersedia membantu dan membimbing, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Amy S Rahayu MSi, selaku dosen pembimbing yang telah mengikhhlaskan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing penulis menyusun tesis ini.
2. Suami dan juga guru penulis Wira Wisnu Wardani, yang selalu menjadi Qowwam penulis, orang tua di Magelang dan Kalimantan yang dengan ridho merekalah Allah mempermudah langkah penulis.
3. PPNSI beserta Kelompok Kampung Ternak Mandiri yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk belajar bersama mereka.
4. Departemen Pertanian dan Institut Pertanian Bogor atas kerjasama dalam memberikan informasi yang sangat berguna bagi saya.
5. Saudara-saudariku di Citra Alam yang telah begitu sabar menjadi teman dengan segala keterbatasan saya
6. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuannya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis yakin Allah SWT Maha Melihat, pun dengan kebaikan saudara dan insyaallah Allah Maha Adil atas kebaikan yang lebih besar atas kebaikan saudara selama ini. Semoga karya kecil ini bermanfaat dan membawa keberkahan. Amin.

Salemba, 18 Juni 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tutut Bina Sulistiyowati
NPM : 06106023665
Program Studi : Ketahanan Nasional
Kajian : Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Jenis Karya : tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-Exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Efektivitas Kelompok Dalam Pemberdayaan Petani-Peternak (Kasus Kelompok Kampung Ternak Mandiri, Desa Karangpatri, Kecamatan Pabayuran, Kabupaten Bekasi Sebagai Salah Satu Kelompok Binaan Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI))

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya dan menampilkan/ mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 18 Juni 2008
Yang menyatakan

(Tutut Bina Sulistiyowati)

ABSTRAK

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Tutut Bina Sulistiyowati
NPM : 0606023665
Kajian : Stratejik Pengembangan Kepemimpinan
Judul Tesis : Efektivitas Kelompok Dalam
Pemberdayaan Petani-Peternak
(Kasus Kelompok Kampung Ternak Mandiri,
Desa Karangpatri, Kecamatan Pabayuran,
Kabupaten Bekasi Sebagai Salah Satu Kelompok
Binaan Perhimpunan Petani dan Nelayan
Sejahtera Indonesia (PPNSI))

Penelitian ini berfokus pada evaluasi efektivitas kelompok Kampung Ternak Mandiri dengan faktor-faktor yang terdapat di dalamnya dalam pelaksanaan program pemberdayaan Sarjana Membangun Desa yang digulirkan oleh Departemen Pertanian Republik Indonesia. Hasil evaluasi yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar penyusunan model pemberdayaan yang paling sesuai dengan karakteristik kelompok yang ada. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan desain evaluasi.

Informan terdiri dari ketua kelompok beserta anggota, fasilitator, pihak Departemen Pertanian sebagai instansi pemberdaya, Dekan Fakultas Peternakan IPB sebagai wakil institusi yang ikut menginisiasi program, dan PPNSI sebagai mediator kelompok. Data terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam sedangkan analisis dilakukan secara evaluatif berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui potensi, kelemahan, peluang, serta hambatan dalam pelaksanaan program dalam kelompok. Hasil analisis SWOT ini juga yang kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan model pemberdayaan.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa kelompok ini merupakan kelompok yang cukup efektif dengan tingginya tingkat kohesivitas, berfungsinya peran kepemimpinan dalam kelompok, struktur tugas yang cukup jelas, bagi anggotanya, status yang jelas, tidak adanya distorsi antara peran yang diharapkan dengan peran yang dilakukan oleh semua anggota kelompok dan telah terjadi internalisasi norma yang disepakati, meskipun norma yang terdapat di dalam kelompok merupakan norma yang tidak tertulis. Dalam kelompok ini kepemimpinan informal berpengaruh besar terhadap pengambilan keputusan kelompok. Hasil analisis SWOT menghasilkan model pemberdayaan dengan strategi : penguatan organisasi, manajemen produksi dengan sistem produksi Ekonomi Kebersamaan (*Solidarity Economy*) dan manajemen pemasaran.

Kata kunci :

Efektivitas kelompok, kepemimpinan informal, model pemberdayaan, ekonomi kebersamaan.

ABSTRACT

Name : Tutut Bina Sulistiyowati
Study Program : Leadership Development
Title : Group Effectiveness in Empowerment Program of Farmer-Breeder (Case of Kampung Ternak Mandiri Group, Karangpatri Village, Pabayuran District, Bekasi Regency as one of Guided Group of *Indonesian Prosperous Farmers and Fisherman Union (PPNSI)*)

Focus of this study is evaluating Kampung Ternak Mandiri group effectiveness with its factors in conducting the empowerment program named Sarjana Membangun Desa by Agricultural Department of Indonesian Republic. This evaluation result will be used to design the most suitable empowerment model for the group. This research is a qualitative research using evaluation design.

The informant consists of group leader and its members, facilitator, Agricultural Department, Dean of Livestock Faculty of Bogor Agricultural Institute as one of the program initiator and PPNSI as the mediator. Data consists of primary and secondary data. The information is collected by observing and doing in depth interview. Then it is analyzed using SWOT analytic method to understand the strength, weakness, opportunity and threat of this group in conducting the program. The result of this analysis is used as the basis of empowerment model design.

The analysis results show that the group is an effective group. It is shown in their high cohesiveness, strong leadership, clearly job structure, clearly state of each member, no distortion between expected role and implemented role, and internalization of group norms even though there is no written norms. In this group, informal leader plays important role in decision making process. The SWOT analysis results empowerment model with the strategy: strengthening the organization, applying production management with solidarity economy and creating market opportunity.

Keywords:

Group effectiveness, informal leader, empowerment model and solidarity economy

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PESETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Pertanyaan Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
F. Sistematika Penulisan	10
G. Batasan Penelitian	11
H. Kerangka Pemikiran	11
I. Alur Penelitian	13
II. GAMBARAN UMUM ORGANISASI	15
A. Keadaan Wilayah Penelitian.....	15
1. Lokasi	15
2. Kelompok Kampung Ternak Mandiri	18
B. Program Sarjana Membangun Desa (SMD)	20
C. Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia	22
III. KERANGKA TEORI	26
A. Teori Kepemimpinan	26
B. Teori Kelompok	32
C. Teori Efektivitas	39
D. Pemberdayaan	40
IV. METODE PENELITIAN	43
A. Pendekatan Penelitian	43
B. Objek Penelitian	43
C. Operasionalisasi Konsep	44
D. Definisi Konsep.....	47
E. Analisis Data	51

	Halaman
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	52
A. Karakteristik Anggota Kelompok	52
B. Identifikasi Kelompok	
C. Efektivitas Kelompok	58
D. Model Pemberdayaan yang Sesuai bagi Kelompok	88
1. Hasil Analisis SWOT Terhadap Kelompok	88
2. Model Pemberdayaan yang Sesuai	90
 VI. KESIMPULAN DAN SARAN	 100
A. Kesimpulan.....	100
B. Saran	100
 DAFTAR PUSTAKA	 102
LAMPIRAN	105



DAFTAR TABEL

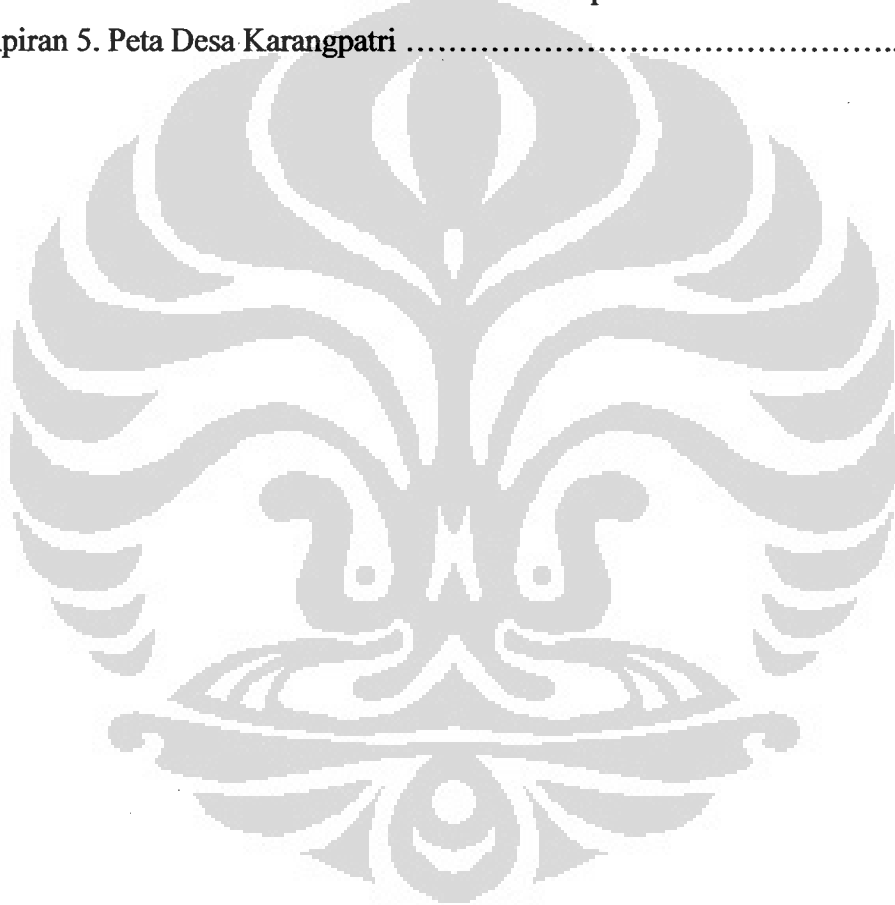
	Halaman
Tabel 1. Pembagian Nama Kampung di Desa Karangpatri	16
Tabel 2. Kelompok Tani yang Terdapat di Desa Karangpatri.....	18
Tabel 3. Operasionalisasi Konsep yang Digunakan Oleh Peneliti	45
Tabel 4. Beberapa Konsep yang Digunakan Oleh Peneliti	47
Table 5. Karakteristik Anggota Kelompok Kampung Ternak Mandiri Berdasarkan Umur	52
Tabel 6. Sebaran Anggota Kelompok Kampung Ternak Mandiri Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	53
Tabel 7 Sebaran Anggota Berdasarkan Pekerjaan (sebelum digulirkannya program SMD)	54
Tabel 8. Faktor- faktor Efektivitas Kelompok dalam Kelompok Kampung Ternak Mandiri	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran	12
Gambar 2. Alur Penelitian.....	14
Gambar 3. Susunan Kepengurusan Kelompok Kampung Ternak Mandiri	20
Gambar 4. Faktor faktor Efektivitas Individu, Kelompok dan Organisasi	40
Gambar 5. Petani peternak Berkumpul Setelah Menyelesaikan Persiapan Salah Satu Kandang Sapi	66
Gambar 6. Pak Sarmedi, Ketua Kelompok Sibuk Memberi Pakan Sapi	66
Gambar 7. Pondok Pesantren Ash Shohwah asuhan Ustad Hamdani, LC	76
Gambar 8. Anggota Kelompok, Mat Sholeh dan Solahuddin Sedang Mencari Rumput Bersama.....	80
Gambar 9. Pembagian Tugas Saat Sapi Berada di Kandang Sub Kelompok A	81
Gambar 10. Pembagian Tugas Saat Sapi Berada di Kandang Sub kelompok A Saat Beberapa Petani Memanen Hasil Sawah Mereka	82
Gambar 11. Susunan Kepengurusan Kelompok dan Kemunculan Kepemimpinan Informal di Dalamnya	82
Gambar 12. Sapi Hasil Penggemukan oleh Kelompok yang Siap Dijual	91
Gambar 13. Model Pemberdayaan Kelompok Kampung Ternak Mandiri Penerima Bantuan Program SMD	93
Gambar 14. Manajemen Produksi dalam Ekonomi Kebersamaan	90
Gambar 15. Denah Unit-Unit Usaha Dalam Sistem Ekonomi Kebersamaan ..	94

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara (contoh untuk Anggota).....	106
Lampiran 2. Contoh Hasil Wawancara Mendalam (<i>in depth interview</i>) antara Peneliti dan Fasilitator	107
Lampiran 3. Contoh Hasil Wawancara Mendalam (<i>in depth interview</i>) antara Peneliti dan Ketua Kelompok	123
Lampiran 4. Contoh Hasil Wawancara Mendalam (<i>in depth interview</i>) antara Peneliti dan Bendahara Kelompok	145
Lampiran 5. Peta Desa Karangpatri	164



BAB I

PENDAHULUAN

Bab I ini menyajikan latar belakang permasalahan yang dijadikan landasan berfikir peneliti. Selain itu dalam bab ini juga disajikan perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penelitian, batasan penelitian dan kerangka pemikiran serta alur penelitian.

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara yang berdaulat penuh untuk menentukan nasibnya sebagai salah satu negara merdeka. Kemerdekaan adalah gerbang menuju kemandirian, kebebasan untuk menentukan nasib bangsa sendiri. Akan tetapi untuk menjadi makmur akhirnya bergantung pada bagaimana pembangunan dilaksanakan untuk mengisi kemerdekaan itu. Begitupun Indonesia, setelah kemerdekaannya termanifestasi secara legal formal pada 17 Agustus 1945 negara ini segera berusaha untuk menentukan arah kehidupannya.

Dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 bangsa ini berikrar untuk menjadi bangsa yang merdeka, berdaulat, adil dan makmur. Pembangunan bangsa ini pun dilakukan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum. Setelah kemerdekaan yang kita rasakan selama 62 tahun, bangsa ini masih memiliki agenda besar untuk mengentaskan kemiskinan rakyat. Jumlah penduduk miskin di negeri ini hingga tahun 2006 mencapai 39, 05 juta jiwa atau 17, 75 persen dari total penduduk Indonesia. Sekitar 70 persen penduduk miskin di pedesaan bekerja di sektor pertanian (Suharianto, 2007). Dapat diduga mereka adalah petani gurem atau buruh tani. Secara umum, untuk mengukur tingkat kesejahteraan petani digunakan indeks NTP (Nilai Tukar Petani). NTP adalah suatu indeks yang membandingkan antara indeks harga yang diterima petani dengan indeks harga yang dibayar petani. NTP juga menunjukkan daya tukar (*term of trade*) dari produk pertanian dengan barang dan jasa yang dikonsumsi

maupun untuk biaya produksi, sehingga semakin tinggi NTP, relatif semakin sejahtera tingkat kehidupan petani (Anonym, 2007). Dalam sejarah perkembangannya, gambaran NTP di Indonesia tidak terlalu cerah. Data BPS dari Januari 1994 - Mei 2006 yang memotret perkembangan NTP dari tahun 1994-2006 dengan sangat terang memperlihatkan NTP yang semakin menurun, khususnya sejak tahun 1999. Nilai tukar petani sempat melonjak cukup tajam antara tahun 1997-1999 sebagai respon kejutan atas terjadinya krisis ekonomi, sehingga membuat harga-harga produk pertanian melonjak sangat tinggi. Namun situasi ini tidak bertahan lama sehingga sejak tahun 1999 NTP menuju ke tingkat negatif hingga tahun 2006. Data perubahan NTP secara positif terjadi antara Mei 2005 dan Mei 2006 meskipun sangat kecil (0,58%). Pada periode tersebut kisaran NTP secara nasional menunjukkan angka 101,11. Bahkan pada Desember 2005 sempat anjlok mencapai 98,73% (Berita Resmi Statistik, 2006). Angka ini menunjukkan petani tidak mampu menutupi biaya produksi berdasarkan penerimaan yang diperolehnya. Hingga bulan April 2007 NTP mencapai angka 105,51 (Anonym, 2007). Meskipun angka ini positif, akan tetapi sebenarnya angka ini masih jauh dari yang diharapkan mengingat keuntungan yang diperoleh petani hanya sekitar 5,51% dari keseluruhan biaya produksi yang dikeluarkan. Ironi memang karena bangsa Indonesia selalu membanggakan diri sebagai negara agraris dengan sebagian besar penduduk yang bekerja di sektor pertanian.

Pertanian harusnya menjadi sektor andalan negeri ini, terutama untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Sejarah perkembangan bangsa di dunia menunjukkan bahwa tidak banyak negara di dunia ini yang dapat mencapai tahap pembangunan berkelanjutan tanpa didahului dengan pencapaian tahapan pembangunan pertanian yang handal dan kuat. Sektor pertanian memiliki berbagai peranan penting, antara lain sebagai penyedia kebutuhan pangan bagi penduduk, sumber pendapatan ekspor (devisa) dan pendorong bagi pertumbuhan sektor-sektor ekonomi lainnya. Berdasarkan Angka Ramalan Badan Pusat Statistik (ARAM III BPS), produksi padi mencapai 57,05 juta ton Gabah Kering Giling (GKG), sebuah kriteria jumlah yang cukup baik dalam tingkat produksi (Anonym, 2007). Dari

segi PDB, pada triwulan ke III tahun 2006 sektor pertanian berada pada posisi ketiga dengan kontribusi 13,81 persen. Pada periode ini sektor industri pengolahan tetap menempati peringkat pertama dalam penciptaan nilai tambah bruto dengan kontribusi sebesar 28,89 persen. Sektor ini terutama didominasi oleh kelompok industri tanpa migas seperti makanan, minuman, tembakau, tekstil, pupuk, bahan kimia, dan alat-alat/mesin, dengan total kontribusi mencapai 22,83 persen terhadap PDB. Kita tahu bahwa beberapa sektor industri tersebut berbahan komoditas pertanian (Buletin PDB Sektor Pertanian, 2006).

Dengan demikian kesejahteraan petani merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian utama dalam pembangunan pertanian, mengingat peranannya yang begitu penting dan merupakan sektor perekonomian tumpuan dari sebagian besar rakyat Indonesia. Akan tetapi keadaan yang terjadi justru sebaliknya, petani kerap berada dalam posisi yang kurang diuntungkan karena berbagai faktor seperti iklim yang kurang bersahabat dan tidak menentunya harga komoditas pertanian, sementara mereka tetap dihadapkan pada kenaikan harga kebutuhan pokok sehingga daya beli mereka terhadap kebutuhan sehari-hari rendah. Selain itu, mereka juga kurang mampu mengakses faktor produksi pertanian karena harga produksi yang rendah sementara terjadi kelangkaan faktor-faktor produksi, contohnya pupuk. Diperparah lagi dengan penguasaan teknologi yang masih rendah sehingga sangat bergantung pada kondisi alam. Pada akhirnya kemiskinan seolah identik dengan kehidupan para petani di pedesaan.

Pembangunan untuk pengentasan kemiskinan terus dilakukan. Dalam prosesnya keberhasilan pembangunan tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi. Para penganut faham developmentalis berasumsi bahwa pembangunan akan dapat berjalan seiring dengan meningkatnya investasi. Salah satu penganut faham developmentalis adalah Rostow dengan ide mengenai tahap-tahap pembangunan dalam *The Stage of Economic Growth*. Ide ini kemudian diadaptasi dalam strategi pembangunan di Indonesia dalam bentuk tahapan pembangunan setiap lima tahunan (PELITA I sampai PELITA V). Menurut teori ini transformasi dari negara terbelakang menjadi negara

maju dapat dijelaskan melalui urutan tingkatan atau tahapan pembangunan. Lima tahap yang akan dilalui suatu negara dalam proses pembangunannya antara lain: *traditional society, preconditions for growth, the take off, the drive of maturity and the age of high mass-consumption* (Swasono, 1991). Salah satu harapan atau anggapan dari pengikut aliran teori pertumbuhan adalah bahwa hasil pertumbuhan akan dapat dinikmati masyarakat sampai di lapisan paling bawah. Akan tetapi pengalaman pembangunan menunjukkan bahwa rakyat di lapisan bawah tidak kemudian senantiasa menikmati hasil pembangunan seperti yang diharapkan. Bahkan kesenjangan yang terjadi di dalam negara semakin besar. Hal ini disebabkan meskipun pendapatan dan konsumsi makin meningkat, namun hanya kelompok masyarakat yang sudah baik keadaannya dan lebih mampu memanfaatkan kesempatan, antara lain karena posisi yang menguntungkan (*priveleged*), akan memperoleh semua atau sebagian besar hasil pembangunan. Dengan demikian yang kaya semakin bertambah kaya dan yang miskin tetap miskin bahkan dapat menjadi lebih miskin. Dengan demikian masyarakat miskin membutuhkan kemampuan jangkauan yang lebih luas terhadap berbagai kebijakan dan hasil dari proses pembangunan.

Dalam upaya tersebut di atas terdapat komponen nilai-nilai untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dalam pembangunan nasional yang paling sedikit mempunyai tiga aturan yaitu :1)meningkatkan persediaan dan memperluas kebutuhan bahan pokok untuk hidup seperti: makanan, perumahan, kesehatan dan keamanan 2)menambah dan mempertinggi penghasilan, penyediaan lapangan kerja, pendidikan yang lebih baik, serta perhatian yang lebih besar pada nilai budaya; sehingga terdapat kesadaran akan harga diri baik sebagai individu maupun sebagai bangsa dan 3) memperluas jangkauan pilihan ekonomi dan sosial, baik individu maupun nasional dengan cara membebaskan mereka dari sikap-sikap ketergantungan bukan saja dalam hubungannya dengan orang lain dan negara-negara lain, tetapi juga dari sumber-sumber kebodohan dan penderitaan manusia (Usman, 2003).

Pada butir nilai ketiga dari nilai-nilai di atas tertera jelas mengenai pembebasan dari sikap ketergantungan. Sejalan dengan hal tersebut maka pemberdayaan merupakan suatu jalan untuk melepaskan masyarakat baik individu maupun kelompok dari ketergantungan. Saat adanya tuntutan bahwa pembangunan yang dilakukan harus mencoba menyentuh seluruh lapisan masyarakat tetapi dalam kenyataannya masih terdapat masyarakat lapisan bawah yang berada dalam kondisi tidak mampu melepaskan diri dari kemiskinan, keterbelakangan dan membutuhkan pertolongan agar lebih berdaya dalam kemandirian, keswadayaan, partisipasi dan demokrasi maka pemberdayaan juga harus menjadi agenda utama dalam pembangunan. Lapisan terbawah masyarakat ini kadang termasuk anggota masyarakat yang secara eksistensi tidak tersentuh oleh kebijakan atau kebijakan yang ada dari pemerintah yang kurang berpihak pada mereka. Selain petani, banyak lapisan masyarakat ini merupakan kaum buruh, nelayan, orang miskin di kota dan di desa, masyarakat dalam kondisi yang marginal dan dalam posisi lemah serta masyarakat pinggiran. Dengan demikian mereka butuh bantuan agar bisa berkembang, mandiri, swadaya dan memiliki posisi tawar menawar terhadap kekuatan-kekuatan penekan di segala bidang dan sektor kehidupan. Friedman melihat adanya pendekatan alternatif terhadap pembangunan yang tidak hanya berfokus pada keterlibatan pihak penerima dalam proses pembangunan, tetapi juga memampukan mereka untuk mengawasinya guna melindungi kepentingan mereka (Friedman, 1992).

Proses pemberdayaan mengandung dua kecenderungan. Pertama, proses pemberdayaan yang menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada masyarakat agar individu menjadi lebih berdaya. Proses ini dapat dilengkapi pula dengan upaya membangun aset material guna mendukung pembangunan kemandirian mereka melalui organisasi. Kecenderungan ini yang kemudian disebut sebagai kecenderungan primer dalam pemberdayaan. Sedangkan kecenderungan kedua yang juga disebut kecenderungan sekunder menekankan pada proses menstimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar

mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog (Oakley and Marsden, 1984).

Dalam prakteknya pemberdayaan sosial dapat dilakukan melalui pendekatan kelompok. Pendekatan kelompok tidak hanya berfungsi sebagai sarana yang mampu memberi manfaat kepada individu anggotanya, yaitu memungkinkan perkembangan intelektual, emosional dan sosial seseorang, namun juga dapat menjadi alat pendorong timbulnya perubahan situasi dan kondisi lingkungan masyarakat dimana masyarakat itu berada.

Hartford (1971: 29) menyatakan sebagai berikut:

Groups are effectively used to support individuals in growth, rehabilitation and change, and for prevention of social and personal breakdown. A group can also be used for development and change of the group's own environment, modifying system, and for changing some of the institution of society.

Salah satu jenis kelompok yang dimaksud adalah kelompok swadaya yang bertujuan mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki masing-masing anggota semaksimal mungkin. Terdapat beberapa alasan mengapa kelompok demikian kerap mencapai sukses. Pertama, para anggotanya telah memiliki pemahaman internal mengenai permasalahan mereka yang membuat mereka dapat saling membantu. Kedua, mereka memiliki pengalaman yang sangat pahit yang diakibatkan masalah itu dan karenanya sangat termotivasi untuk mendapatkan cara untuk mengatasinya. Ketiga, saling tolong menolong antara anggota kelompok tersebut dapat memunculkan rasa berdaya (*empowered*) karena mereka dapat mengendalikan aspek-aspek penting dalam hidupnya (Zastrow, 1982). Sedangkan keberdayaan tersebut dapat meningkatkan motivasi, energi dan pertumbuhan pribadi, serta kemampuan untuk memberi dan menerima pertolongan. Sedangkan bagi lembaga-lembaga pembangunan masyarakat, baik pemerintah maupun Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM/LPSM), pengembangan kelompok swadaya ini selain dinilai efisien dari segi dana yang dibutuhkan juga lebih efektif bila dikaitkan dengan

pengembangan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Ismi Hadad (1983:8) menggambarkan:

Usaha memenuhi kebutuhan pokok rakyat banyak tidak mungkin tercapai hanya dengan cara perencanaan teknokratis yang disusun dari atas, menetapkan sasaran-sasaran (*targets*) pembangunan/ kebutuhan pokok yang ingin dicapai, menciptakan sistem pelayanannya (*delivery system*) bagi kelompok-kelompok sasaran yang ingin dicapai, mengeluarkan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dan mengalokasikan dana yang diperlukan. Cara demikian mengabaikan proses bagaimana output dihasilkan, bagaimana rakyat memperoleh kebutuhan pokoknya. Akibatnya karena rakyat tidak aktif dalam perencanaan dan pencapaian kebutuhan tersebut, maka mereka pun tetap saja tidak mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dengan swadaya mereka sendiri untuk waktu-waktu selanjutnya. Karena tidak disertai proses menumbuhkan kemampuan swadaya masyarakat setempat, seringkali justru membawa efek ketergantungan yang lebih besar pada bantuan pihak luar.

Pembangunan melalui kelompok swadaya menjadi pilihan paling memungkinkan untuk mengatasi kemiskinan di masyarakat. Selanjutnya dinyatakan oleh Hagul (1985: 8) bahwa :

Penanggulangan masalah golongan ekonomi lemah dan masyarakat miskin hanya bisa dilakukan melalui golongan ekonomi lemah atau masyarakat miskin itu sendiri atau melalui pembangunan dari dalam (*development from within*). Model pembangunan ini ialah dengan mengembangkan potensi kepercayaan dan kemampuan masyarakat itu sendiri untuk mengorganisir diri serta membangun sesuai dengan tujuan yang mereka kehendaki, dimana upaya pembangunan atau pengentasan kemiskinan di masyarakat harus mengarah kepada peningkatan kemampuan golongan miskin melalui wadah kelompok.

Di Indonesia sendiri, kelompok yang terdapat pada masyarakat tersebut jumlahnya sangat banyak, sebagai contoh adalah kelompok tani-nelayan yang jumlahnya sampai dengan tahun 1999 mencapai 354.881 kelompok (Anonym, 2007). Besarnya jumlah kelompok tersebut menunjukkan potensi wadah-wadah pemberdayaan yang mampu menjadi media pengalihan nilai-nilai, pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatkan kemandirian masyarakat. Beberapa hal yang mempengaruhi proses-proses kelompok antara lain adalah besar dan komposisi kelompok, solidaritas (*cohesiveness*) kelompok, perbedaan status, pengetahuan dan kepribadian anggota, lingkungan dekatnya, serta ketrampilan perilaku pemimpin (Yukl, 1998).

Salah satu wilayah pertanian yang masih mempertahankan keberlangsungan hidup kelompok adalah Desa Karangpatri, Kecamatan Pabayuran, Bekasi. Di wilayah ini kelompok petani-peternak berperan besar sebagai salah satu media pemberdayaan masyarakat. Salah satu kelompok di daerah ini telah mampu membawa anggotanya menjadi lebih berdaya dalam rangka peningkatan kesejahteraan mereka.

Salah satu kelompok petani-peternak yang cukup maju di daerah ini adalah kelompok “Kampung Ternak Mandiri” (KTT). Dengan mediasi sebuah ormas, Perhimpunan Petani Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI), kelompok ternak ini termasuk kelompok yang mendapatkan bantuan dalam pemberdayaan masyarakat melalui program Sarjana Membangun Desa. Keberlanjutan kelompok ternak ini mampu membawa anggotanya memperoleh kesejahteraan lebih baik dengan berhasil menjual sapi yang telah ditenakkan. Pada awalnya petani di desa Karangpatri bertanam padi dengan dua sampai tiga kali panen setiap tahunnya. Kemudian program pemberdayaan SMD yang berjalan dengan baik mampu memberikan penghasilan tambahan dengan sekali penjualan sapi setiap anggotanya mendapatkan 1.700.000/3 bulanan. Bahkan ke depannya penggemukan sapi akan diatur untuk bisa menjual sapi secara bulanan dengan penggemukan per kelas. Apabila dilakukan pengamatan keberlanjutan kelompok dan hasil penjualan sapi, maka kelompok ternak ini dinilai cukup berhasil dibandingkan kelompok lain dengan program pemberdayaan yang sama.

B. Perumusan Masalah

Pertanian merupakan salah satu sektor yang paling penting dalam pembangunan bangsa. Selain menyediakan kebutuhan pangan, salah satu penyumbang devisa, pendukung pertumbuhan ekonomi sektor-sektor lain, sebagian besar penduduk Indonesia juga bermata pencaharian sebagai petani. Ironisnya, dari 39,05 juta jiwa penduduk miskin, 70 persennya merupakan penduduk miskin di pedesaan yang bekerja di sektor pertanian (Suharianto, 2007).

Salah satu hal yang dibutuhkan masyarakat petani tersebut untuk meningkatkan kesejahteraannya adalah dengan mengurangi ketergantungan dengan berbagai bantuan yang bersifat karitatif. Mereka harus bisa menggali potensi yang terdapat dalam masyarakat mereka, membangun kekuatan yang terpendam dan memberdayakan diri mereka (*community driven development*). Salah satu media yang paling efektif dalam pemberdayaan adalah tergabungnya anggota masyarakat tersebut dalam kelompok-kelompok yang terdapat kesatuan di dalamnya. Dalam upaya pemberdayaan efektivitas kelompok sangatlah penting. Efektivitas kelompok ini menjadi salah satu penentu keberhasilan pencapaian tujuan dalam pemberdayaan

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan permasalahan dalam tesis ini adalah: “Bagaimana Efektivitas Kelompok dalam Pemberdayaan Petani Peternak?”

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dirumuskan peneliti, maka pertanyaan penelitian dalam tesis ini adalah :

1. Bagaimana efektivitas kelompok dalam upaya pemberdayaan petani-peternak?
2. Bagaimana rumusan model pemberdayaan kelompok yang tepat berdasarkan efektivitas kelompok?

D. Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penulisan tesis ini adalah:

1. Untuk menganalisis efektivitas kelompok dalam upaya pemberdayaan kelompok petani-peternak.
2. Untuk merumuskan model pemberdayaan kelompok yang tepat berdasarkan efektivitas kelompok.

E. Manfaat Penelitian

Penulisan tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat. Adapun manfaat yang diharapkan antara lain:

1. Manfaat ilmiah : mengembangkan konsep efektivitas kelompok.
2. Manfaat praktis : memberikan gambaran efektivitas program pemberdayaan, melihat kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan kelompok sehingga bisa mengambil langkah yang paling tepat untuk memajukan kelompok melalui program pemberdayaan.
3. Manfaat bagi peneliti : Mengembangkan pengetahuan dan daya analisis peneliti mengenai efektivitas kelompok dalam pelaksanaan program pemberdayaan.

F. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari enam bab yang merupakan suatu rangkaian yang saling berhubungan satu sama lain. Adapun penjelasan sistematikanya adalah sebagai berikut:

Bab 1 menjelaskan secara singkat latar belakang dan perumusan permasalahan yang mendasari adanya penelitian ini. Selain itu terdapat juga tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian yang merupakan gambaran penelitian tesis ini secara keseluruhan

Bab 2 berisi gambaran umum organisasi (yang diteliti)

Bab 3 merupakan kerangka teori yang terdiri dari teori-teori yang mendasari dilakukannya penelitian dan juga teori yang digunakan untuk menganalisis dan membahas data temuan di lapangan

Bab 4 menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi pendekatan penelitian, objek penelitian, operasionalisasi konsep, definisi konsep dan analisis data

Bab 5 merupakan hasil dan pembahasan yaitu peneliti menjelaskan hasil analisis data di lapangan beserta pembahasannya

Bab 6 berisi kesimpulan dari hasil penelitian di lapang disertai dengan saran-saran guna menindaklanjuti penelitian yang telah dilakukan.

G. Batasan Penelitian

Penelitian ini mengukur fektivitas kelompok berdasarkan faktor faktor efektivitas kelompok dalam teori organisasi oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996). Dalam penelitian ini peneliti tidak melakukan analisis keuangan kelompok.

H. Kerangka Pemikiran

Salah satu program pemberdayaan yang digulirkan oleh pemerintah kepada kelompok petani adalah program Sarjana Membangun Desa (SMD). Program ini pertama kali dicanangkan pada bulan September 2007 dan satu periode berlangsung selama tiga tahun. Mekanisme pemberdayaan melalui program ini adalah dengan memberikan dana segar kepada kelompok petani atau ternak yang terpilih untuk dibelanjakan sapi untuk usaha penggemukan. Selain itu dalam setiap kelompok akan disertakan seorang pendamping yang juga fasilitator. Pada periode pertama program SMD ini dipilih lima kelompok tani yang mewakili lima wilayah. Salah satu kelompok yang terpilih adalah kelompok Kampung Ternak Mandiri yang pada awalnya anggotanya merupakan petani binaan Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI). Kelompok ini yang kemudian menjadi objek penelitian.

Peneliti melihat dan berinteraksi secara langsung dengan kelompok untuk melihat kegiatan yang dilakukan oleh kelompok dalam menjalankan program SMD. Secara umum, kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Program ini merupakan pemberdayaan dengan metode yang berbeda dari program-program pemberdayaan yang sudah ada sebelumnya dalam hal pemberian dana yang langsung ke rekening kelompok dan pengelolaan dana oleh kelompok itu sendiri. Peneliti ingin melihat efektivitas kelompok tersebut dalam usaha pemberdayaan yang telah dilakukan. Mengingat karakteristik kelompok dan kepemimpinan informal yang ada di dalamnya berbeda-beda maka penulis berharap mampu menyusun model pemberdayaan yang paling sesuai dengan karakteristik dan kepemimpinan yang terdapat di dalamnya.

Pengukuran efektivitas didasarkan pada teori efektivitas kelompok oleh Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996). Selain itu, juga dilakukan analisis SWOT terhadap kelompok. Hasil kedua proses analisis itulah yang kemudian digunakan sebagai dasar dalam perumusan model pemberdayaan.

I. Alur Penelitian

Penelitian dimulai dengan penentuan topik dan judul kemudian penentuan faktor-faktor yang akan diteliti berdasarkan topik dan konsep yang dipilih. Langkah selanjutnya adalah penentuan informan berdasarkan informasi yang dibutuhkan. Panduan wawancara tiap informan disusun berdasarkan aksesabilitas informan terhadap informasi yang terdapat dalam faktor-faktor yang ditanyakan. Hasil wawancara informan mengenai efektivitas kelompok diolah dan dianalisis untuk dimasukkan ke dalam kriteria penilaian tiap informan terhadap tingkat efektivitas kelompok yang diteliti. Kriteria penilaian sendiri disusun berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan dan hasil observasi kegiatan teknis di lapangan. Data hasil penilaian dari informan digunakan sebagai bahan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan yang diperoleh dan hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar penyusunan model pemberdayaan. Secara umum, alur penelitian disajikan pada gambar 4.

Faktor-faktor yang menentukan Efektivitas Kelompok

- I. Keterpaduan
 - Kebersamaan
- II.A. Kepemimpinan formal
 - a. Hubungan pemimpin-anggota
 - b. Hubungan sejajar/kemitraan ketua -fasilitator
 - c. Struktur tugas
 - d. Banyaknya alternatif penyelesaian masalah
 - e. Kuasa posisi pemimpin
- B. Kepemimpinan informal
 - a. Hubungan pemimpin-anggota
 - b. Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator
 - c. Struktur tugas
 - d. Banyaknya alternatif penyelesaian masalah
 - e. Kuasa posisi pemimpin
- III. Struktur
- IV. Status yang jelas
- V. Peran: tidak ada distorsi
- VI. Norma kelompok : terjadi internalisasi

Informan

1. Ketua kelompok
2. Anggota
3. Pihak Lain
 - Fasilitator
 - PPNSI
 - Dirjen Peternakan, Departemen Pertanian
 - Dekan Fak Peternakan, IPB

Penyusun Pedoman wawancara

Penilaian

Hasil

Model Pemberdayaan

Teori Efektivitas Kelompok

Gambar 2. Alur Penelitian

BAB II

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Gambaran umum organisasi yang akan dijabarkan pada bab ini mencakup Keadaan Wilayah Penelitian, Program Sarjana membangun Desa (SMD) dan Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI).

A. Keadaan Wilayah Penelitian

Beberapa keadaan wilayah penelitian yang dideskripsikan antara lain lokasi penelitian dan kelompok Kampung Ternak Mandiri.

1. Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bekasi, Kecamatan Pabayuran, Desa Karangpatri. Desa ini cukup jauh dan memakan waktu yang cukup lama bila dijangkau dengan kendaraan umum. Peneliti yang bertempat tinggal di daerah Jakarta Selatan memerlukan waktu sekitar empat jam untuk sampai ke lokasi sedangkan bila mengendarai sepeda motor diperkirakan 2-3 jam. Desa ini bisa dijangkau dengan kendaraan umum jurusan Jakarta-Karawang yang langsung melewati tol Jati Bening, kemudian turun di daerah Lampu Merah, wilayah ini terkenal dengan sebutan “lampu merah” karena memang terdapat lampu merah di perempatannya yang juga merupakan perbatasan antara Jakarta, Karawang dan Kabupaten Bekasi. Setelah turun di lampu merah, peneliti meneruskan naik mini bus jurusan Cikarang sekitar 20 menit kemudian turun di daerah Bojong, Dari daerah Bojong peneliti naik angkutan kota kurang lebih selama 30 menit, dan turun di perempatan kecamatan Pabayuran. Angkutan kota ini hanya beroperasi hingga pukul 16.00 WIB. Setelah turun maka peneliti naik ojeg selama 20 menit. Beberapa kali peneliti memilih untuk naik ojeg dari tempat penelitian hingga ke Bojong saat menuju Jakarta karena lebih cepat dan perjalanan yang dilakukan telah melewati pukul 16.00 WIB. Sepanjang perjalanan peneliti melewati jalanan yang sudah diaspal, kecuali saat memasuki wilayah Pabayuran menuju Karangpatri, meskipun terlihat bekas aspal, akan tetapi jalanan berlubang di sana sini,

jalan ini begitu menyusahkan untuk dilewati terutama saat musim hujan karena lubang-lubang dan genangan airnya yang cukup membahayakan.

Luas desa Karangpatri sekitar 1040 Ha. Desa ini memiliki lahan persawahan yang cukup luas sekitar 240 Ha, sisanya 800 Ha merupakan daratan sebagai tempat hunian, pekarangan dan jalan. Sebelah utara desa ini berbatasan dengan desa Karang Rejo dan Karang Jaya, timur dengan desa Kertajaya dan desa Karyasari, barat dengan desa Sukakarya dan selatan dengan desa Bantar Sari. Desa Karangpatri terdiri dari tiga dusun, 18 RT dan 6 RW. Beberapa RT memiliki nama kampung tersendiri. Berikut adalah nama kampung yang terdapat di desa Karangpatri

Tabel 1. Pembagian Nama Kampung di Desa Karangpatri

Wilayah Dusun	RT	RW	Nama Kampung
I	01	01	Kobakpasir
	02	01	Kobakpasir
	03	01	Rengas
	04	02	Pugur
	05	02	Pisangan
	06	02	Pisangan Kulon
	07	03	Pisangan Kulon
II	08	03	Rumbia
	09	03	Kenyam
	10	04	Bakung
	11	04	Bungur-Bakung
	12	05	Cibulus
	13	05	Cibulus

Tabel 1. (Sambungan)

Wilayah Dusun	RT	RW	Nama Kampung
III	14	05	Pulokecil
	15	05	Bulakdakam
	16	06	Lembang
	17	06	Pengasinan
	18	06	Pengasinan

Sumber : Hasil Wawancara Peneliti

Desa ini berpenduduk sekitar 7125 jiwa dengan komposisi 3624 laki-laki dan 3501 perempuan. Sebagianarganya bermata pencaharian sebagai buruh tani. Lahan di sekitar desa Karangpatri sebagian besar dikuasai oleh seorang pengusaha yang terkenal dengan nama Haji Yasin. Haji Yasin di daerah ini terkenal sebagai Tuan Takur karena penguasaan lahan persawahan yang cukup luas dan karena sebagian besar petani pendapatannya bergantung pada lahan sawah Haji Yasin. Sistem bagi hasil yang diterapkan oleh Haji Yasin sangat rendah yaitu 1: 7 yang berarti petani baru akan mendapatkan satu karung padi apabila telah berhasil memanen 8 karung.

Suku bangsa warga di desa ini sebagian besar adalah Betawi, Sunda dan Banten. Sebagian besar penduduk di desa ini berpendidikan akhir SD dengan jumlah 728 jiwa (10,2%). Hampir seluruh warga desa Karangpatri beragama Islam.

Desa ini memiliki berbagai potensi ekonomi, antara lain potensi pertanian yang merupakan potensi unggulan. Lahan di wilayah ini biasanya ditanami padi. Selain itu terdapat potensi lainnya seperti budidaya perikanan darat, peternakan itik, bebek, domba, kambing dan sapi serta kerajinan tangan sebagai usaha kecil menengah yaitu pengrajin bilik.

2. Kelompok Kampung Ternak Mandiri

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari salah satu aparat desa yang ditemui oleh peneliti di desa ini terdapat banyak kelompok tani yang berada di tiap wilayah kampung. Kelompok- kelompok tani yang terdapat di desa Karang patri disajikan pada tabel di bawah ini

Tabel 2. Kelompok Tani yang Terdapat di Desa Karangpatri

No	Kelompok Tani Berdasarkan Kampung	Ketua Kelompok
1	Kobak pasir	Bapak Emin
2	Pisangan	Haji Burhan
3	Kenyam	Nimin
4	Bakung	Ali
5	Pengasinan	Bapak Empang
6	Lembang	Suwarna

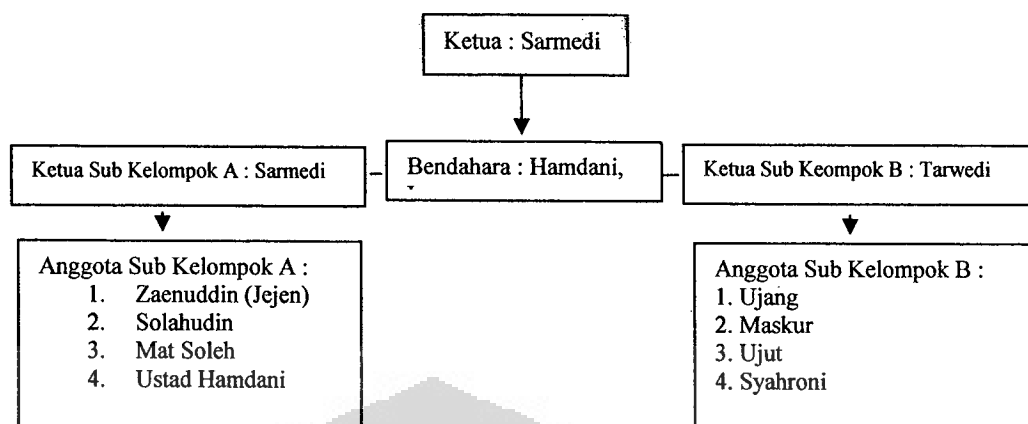
Sumber: Hasil Wawancara Peneliti

Kelompok Kampung Ternak Mandiri adalah salah satu kelompok tani ternak yang berada di kampung Pisangan. Kelompok ini berbeda dengan kelompok tani yang ada sebelumnya, seperti terlihat pada tabel 2 bahwa kelompok tani yang berada di kampung Pisangan diketuai oleh Haji Burhan. Kelompok Tani Ternak Mandiri yang ada merupakan bentukan dari sekelompok masyarakat yang awalnya adalah anggota pengajian di bawah asuhan Ustad Hamdani.

Sebenarnya gaung program SMD sudah disampaikan ke kelompok tani yang lainnya, termasuk kelompok tani di wilayah kampung Pisangan yang diketuai oleh Haji Burhan, akan tetapi kelompok ini kurang berminat dengan program yang ditawarkan, saat itu yang ditawarkan masih dalam tahap proposal. Kurang berminatnya kelompok ini kemudian yang mendorong Ustad Hamdani, salah satu tokoh agama di kampung Pisangan berinisiatif memberdayakan beberapa petani yang terlihat membutuhkan kesejahteraan yang lebih baik dan mereka merupakan anggota pengajian. Dipilih anggota pengajian dalam hal ini adalah pertimbangan dalam hal tanggung jawab. Ustad Hamdani memandang bahwa seseorang yang yang

mengerti urgensi amanah akan senantiasa bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan dan berusaha untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sebaik mungkin, meskipun tugas yang diberikan bukanlah tugas yang ringan. Kelompok pengajian yang dipimpin oleh Ustad Hamdani sendiri memiliki anggota lebih dari 20 orang. Salah satu penggagas permohonan dana untuk pembentukan Kelompok Kampung Ternak Mandiri ini, Duta Wirawan mengusulkan adanya penyeleksian anggota pengajian untuk dibuat sebuah kelompok yang lebih kecil. Terbentuknya kelompok tani/ ternak merupakan salah satu syarat dalam pengajuan proposal SMD. Hal ini penting mengingat efektivitas dan efisiensi kerja petani ternak dalam kelompok kecil. Jumlah anggota yang dikerucutkan lebih kepada pertimbangan perolehan hasil yang akan lebih terasa manfaatnya karena tidak terlalu kecil pembagian porsi hasilnya dan anggota yang dipilih memang benar-benar petani yang membutuhkan.

Penyeleksian dilakukan untuk mendapatkan anggota yang memang benar-benar berminat dan amanah dengan tanggung jawab yang akan diberikan. Aktivitas penggemukan sapi yang akan diajukan proposalnya melalui SMD ini memang bukan pekerjaan yang ringan. Petani ternak harus mau meluangkan waktunya untuk melakukan berbagai aktivitas seperti membersihkan kandang setiap pagi, memberi pakan tiga kali sehari setiap pagi, siang dan sore serta mencari pakan dalam jumlah yang tidak sedikit, minimal satu hari sepuluh karung mengingat jumlah sapi yang akan ditampung di satu kandang di sekitar 30-45. Setelah diadakan seleksi dalam bentuk tanya jawab dengan para petani yang juga anggota pengajian yang dipimpin oleh Ustad Hamdani maka terbentuklah kelompok Kampung Ternak Mandiri yang terdiri dari sepuluh orang. Kelompok ini terbentuk pada bulan Ramadhan tahun 2007 tepatnya pada bulan September 2007. Berikut adalah susunan kepengurusan kelompok Kampung Ternak Mandiri di desa Karangpatri.



Gambar 3. Susunan Kepengurusan Kelompok Kampung Ternak Mandiri (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti).

Gambar di atas menunjukkan susunan kepengurusan dalam kelompok Kampung Ternak Mandiri. Hasil musyawarah kelompok menunjukkan pak Sarmedi sebagai ketua dan Ustad Hamdani sebagai bendahara. Mengingat ketersediaan tempat untuk penggemukan sapi yang luasnya tidak bisa menampung sekitar 30-45 sapi maka untuk mempermudah pengelolaannya maka kandang di bangun di dua tempat. Satu tempat di pekarangan rumah Pak Sarmedi dan satu lagi di pekarangan rumah Pak Tarwedi. Untuk memudahkan perawatan sapi maka kelompok ini kemudian juga dipecah menjadi dua berdasarkan kedekatan rumah tinggal dengan kandang. Kedua sub kelompok ini kemudian disebut sebagai sub kelompok A dan sub kelompok B.

B. Program Sarjana Membangun Desa (SMD)

Program Sarjana Membangun Desa merupakan sebuah program yang digulirkan oleh Direktorat Jenderal Peternakan Departemen Pertanian untuk memberi kesempatan pada lulusan perguruan tinggi berpartisipasi langsung di tengah masyarakat untuk mengintroduksi, distribusi dan transfer inovasi-inovasi baru kepada peternak. Program ini juga diharapkan dapat menumbuhkan kelembagaan peternak yang mampu mengelola usahanya secara profesional sehingga investor publik dan perbankan akan tertarik membiayai kegiatan ini. Program SMD ini juga diharapkan mampu

meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha budidaya ternak sapi potong serta merangsang jiwa kewirausahaan kelompok tani dalam pengembangan usaha sapi potong.

1. Tujuan

Beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh program ini antara lain:

- a. Meningkatkan penerapan teknologi tepat guna dalam usaha budidaya ternak sapi potong
- b. Menumbuhkan jiwa kewirausahaan kelompok tani dalam pengembangan usaha ekonomi produktif yang berbasis sapi potong (agribisnis)
- c. Meningkatkan kemampuan kelembagaan peternak dalam mengakses berbagai potensi sumberdaya peternakan, sumber permodalan dan peluang pasar
- d. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas ternak sapi potong
- e. Meningkatkan kemampuan kelompok dalam memfasilitasi kebutuhan modal usaha (keuangan) para anggota kelompok (LKM)

2. Sasaran

Sasaran program ini pada tahun 2008 adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya produksi dan produktivitas sapi potong
- b. Berkembangnya usaha kelompok, meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan
- c. Meningkatnya kemandirian kelompok dalam transformasi teknologi produksi, modal dan pasar
- d. Terbukanya peluang usaha dan ekonomi di pedesaan

3. Ruang lingkup

Kegiatan SMD tahun 2008 merupakan tahun kedua pelaksanaan program, dengan jumlah kelompok sasaran sebanyak 200 kelompok yang tersebar di 20 provinsi. Kegiatan ini direncanakan untuk dilakukan melalui kerjasama dengan 23 Perguruan Tinggi (Fakultas Peternakan). Lokasi kegiatan SMD dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2008 adalah :

- a. Kabupaten Bekasi

- b. Kabupaten Bogor
- c. Kabupaten Sukabumi
- d. Kabupaten Karawang
- e. Kabupaten Kuningan
- f. Kabupaten Majalengka
- g. Kabupaten Lebak
- h. Kabupaten Pandeglang

4. Kriteria Kelompok

Kelompok yang dipilih dalam program SMD memiliki beberapa kriteria. Kriteria kelompok sasaran SMD adalah sebagai berikut:

- a. Kelompok telah mengembangkan usaha budidaya sapi potong atau kelompok baru
- b. Mempunyai struktur organisasi yang jelas (identitas kelompok, pengurus dan anggota)
- c. Mempunyai kelengkapan administrasi kelompok
- d. Mempunyai perencanaan usaha kelompok
- e. Mempunyai kebun HMT, hak milik kelompok ataupun perseorangan
- f. Merupakan kelompok binaan calon SMD
- g. Bersedia mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh BPSDMP

C. Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI- *Indonesian Prosperous Farmers and Fishermen Union*)

Perhimpunan ini merupakan organisasi yang selalu berusaha aktif dalam upaya pembangunan masyarakat.

1. Visi dan Misi

Seperti halnya organisasi secara umum, ormas ini memiliki visi dan misi sebagai landasan dalam pelaksanaan program-programnya. Visi dari organisasi ini adalah *Petani & Nelayan sebagai Aktor Pembangunan Indonesia*, sedangkan misinya meliputi beberapa butir, antara lain:

- a. Peningkatan kapasitas, kapabilitas dan kualitas SDM petani dan nelayan
- b. Fasilitasi sumberdaya modal untuk usaha pertanian & perikanan

- c. Pembinaan kelembagaan petani dan nelayan untuk peningkatan posisi tawar
- d. Advokasi kebijakan pemerintah dalam pembelaan terhadap petani dan nelayan
- e. Fasilitasi sistem pemasaran untuk berpihak pada petani dan nelayan
- f. Pembinaan sistem usaha berorientasi peningkatan nilai tambah produk pertanian dan perikanan
- g. Peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan petani dan nelayan

2. Bentuk, Asas dan Sifat Organisasi:

Organisasi ini berbentuk organisasi massa dengan basis anggota petani secara umum dan nelayan. Organisasi bersifat terbuka dan berasaskan pada profesionalisme dan kebersamaan. Sifat keanggotaannya adalah sukarela.

3. Karakter Kerja Perhimpunan

Perhimpunan ini memiliki beberapa karakter kerja perhimpunan yang kemudian dijabarkan dalam strategi pelaksanaan program. Karakter kerja perhimpunan ini antara lain adalah :

- a. Advokasi
 - a) Advokasi masalah petani dan nelayan dengan pihak-pihak lain
 - b) Advokasi masalah petani dengan petani, nelayan dengan nelayan
- b. Formulasi kebijakan
 - a) Usulkan kebijakan yang berpihak pada petani dan nelayan
 - b) Kritisi kebijakan yang tidak berpihak pada petani dan nelayan

c. Intermediasi

Memfasilitasi terjalannya komunikasi dan informasi antara masyarakat petani dan nelayan dengan:

- a) Sesama petani dan nelayan
- b) Pemerintah, parlemen dan instansi terkait
- c) Lembaga investasi dan permodalan
- d) Lembaga pendidikan dan pelatihan
- e) Media informasi publik

d. Pemberdayaan

- a) Penyaluran bantuan / subsidi dari pihak-pihak donor
- b) Pendampingan usaha petani dan nelayan

e. Pelatihan dan pembinaan

- a) Pelatihan teknologi produksi, pengolahan, pemasahan, dan
- b) agroindustri
- c) Pelatihan manajemen agribisnis
- d) Pembinaan kelembagan dan organisasi tani serta nelayan

f. Fungsi control dan Pengawasan

- a) Kontrol terhadap pelaksanaan kebijakan Pemerintah
- b) Pengawasan terhadap program-program petani dan nelayan

3. Susunan Pengurus Pusat

Susunan kepengurusan pusat dari organisasi ini adalah sebagai berikut :

Dewan Penasehat	: Didik Akhmadi M.Com H.M. Mantri Agoeng Ir. Eddy Zanur, M SAE
Ketua	: Ir. Baran Wirawan, MSc.
Sekjen	: Sugeng H. Suseno, SPi, MSi
Bendahara	: Danirih, SPt
Dept. Advokasi	: Muhamad Muhyin, Spi
Dept. Pemberdayaan dan Pembinaan	: Surono, SP
Dept. Penelitian dan Pengembangan	: Dr.Ir. Andi I, MS
Dept. Kebijakan Publik dan Intermediasi	: Tonny F. K SPi
Dept. Pelatihan	: Achmad Misbah, SP
Dept. Teknologi dan Informasi	: Yani Asih, STP

5. Jangkauan Kerja

PPNSI merupakan organisasi massa yang telah hadir di 29 provinsi di Indonesia. Beberapa wilayah yang belum terwakili secara struktural keorganisasiannya adalah Papua, Irian Jaya Barat, Maluku Utara dan DKI. Kelompok tani, ternak dan nelayan binaan PPNSI telah mencapai 659

kelompok. PPNSI juga telah memiliki 12 PUSPATANI (Pusat Pelayanan Petani Nelayan) dengan beberapa produk layanan berupa :

- a. Balai Pelatihan
- b. Budidaya Teripang
- c. Pakan Ternak
- d. Penggilingan Padi
- e. Sayur-Mayur/Hortikultura
- f. Tanaman Hias
- g. Sapi Potong
- h. Kambing/Domba
- i. Gula Merah/Tebu
- j. Biodiesel
- k. Bengkel Mesin dan Alat Pertanian
- l. Jagung



BAB III

KERANGKA TEORI

Kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini mencakup teori kepemimpinan, teori kelompok, teori efektivitas dan teori pemberdayaan.

A. Teori Kepemimpinan

Beberapa definisi tentang pemimpin dalam Kartono (2001) antara lain:

- a. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan
- b. Henry Pratt Fairchild
Pemimpin dalam pengertian yang luas adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir, dan mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas, pemimpin ialah seseorang yang membimbing-memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya
- c. John Gage Alle menyatakan : leader... guide; a conductor, a commander (pemimpin itu ialah pemandu, penunjuk, penuntun; komandan)

Pemimpin ialah kepala aktual dari organisasi partai di kota, dusun atau subdivisi-subdivisi (bagian-bagian) lainnya. Sekalipun dia itu secara nominal (pada namanya) saja dipilih langsung atau tidak langsung oleh pemilih-pemilih/pemberi suara partai, secara aktual dia itu sering dipilih oleh satu klik kecil atau oleh supervisor langsung dari partai. Perbedaan kata "boss" (kepala, atasan, majikan) dan pemimpin, sebagian besar tergantung pada metode pemilihan dan pemimpinannya dalam mana kekuasaan dilakukan.

Secara umum pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Sedangkan yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah :

a. Benis mengenai Kepemimpinan :

“.....the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner (proses dimana seorang agen menyebabkan orang bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu).

b. Ordway Tead, dalam bukunya *The Art of Leadership* :

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan

c. George R Terry dalam bukunya *Principle of Management*:

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan tujuan kelompok

d. Howard H Hyot dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration*:

Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kepemimpinan antara lain adalah

- a. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok
- b. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain
- c. Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

Beberapa klasifikasi Kepemimpinan antara lain adalah :

a) W. M Conway membagi tiga:

- a) *The crowded compeller*, yaitu Kepemimpinan dengan memaksakan kehendaknya kepada khalayak ramai/kelompok
- b) *The crowded exponent*, yaitu merupakan penterjemah atau bentuk penampilan dari khalayak/kelompok

- c) *The crowded representative*, yaitu wakil atau utusan dari khalayak ramai
- b) FC Barlet membagi atas :
 - a) Kepemimpinan institusional atau kelembagaan
 - b) Kepemimpinan yang dominan
 - c) Kepemimpinan persuasif, yang dapat mengajak dan meyakinkan
- c) AB Wolfe membagi atas :
 - a) Kepemimpinan konservatif (kolot, kuno)
 - b) Kepemimpinan radikal
 - c) Kepemimpinan yang alamiah

Kimball Young, seorang profesor sosiolog terkenal dari Amerika Serikat membagi kepemimpinan dalam: *leadership*/kepemimpinan dan *headship*/perkepalaan. Kepemimpinan menurut beliau adalah: bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu; berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan semacam ini pada intinya bersifat informal, dan selalu berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan kelompok pada saat khusus dan tempat khusus pula, untuk mencapai tujuan tertentu.

Perkepalaan/*headship* dikaitkan dengan kekuasaan formal yang bisa dioperkan secara kultural. Seorang raja, sultan, kepala suku, misalnya, masing-masing memiliki kekuasaan yang secara relatif tidak bergantung pada sifat-sifat karakteristik individual. Kedudukan mereka mempunyai kekuasaan, bersumber pada penerimaan prinsip kekuasaan atau kesukuan oleh masyarakat yang bersangkutan.

Salah satu hal terpenting dalam kepemimpinan adalah macam pribadi pemimpin dan bentuk kepemimpinan yang bagaimanakah yang paling cocok bagi kepentingan kelompok dan kondisi serta situasi tertentu.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kepekaan dan reseptivitas terhadap bermacam-macam iklim psikis dan bertingkah laku

sebagai *thermostats human* untuk menjamin konstansi (suhu yang terus menerus tetap) dari iklim psikologis kelompoknya pada tingkat yang sehat.

- a. Menyadari kekurangan dan kelemahan sendiri serta tidak berusaha menyembunyikan kelemahan tersebut
- b. Memiliki kecerdasan dan ketangkasan untuk menangkap aspek-aspek teknis dari tugasnya
- c. Mau menempatkan pembantu-pembantu yang cakap untuk mengatasi kelemahannya

Sedangkan pemimpin yang efisien adalah yang mampu menghadapi setiap permasalahan dengan sikap lebih terbuka dan dengan itikad baik.

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun dan memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan

Dalam kehidupan masyarakat, terutama masyarakat desa terdapat pemimpin yang berasal dari masyarakat dan dipatuhi oleh masyarakatnya. Pemimpin masyarakat ini menurut Ufford dalam Sri Rejeki (1998) disebut sebagai *local leaders* (pemimpin lokal). Pranowo (1985) dalam Sri Rejeki (1998) mengelompokkan pemimpin lokal ini dalam dua status kepemimpinan, yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal.

Pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam suatu struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga. Pemimpin formal mempunyai ciri-ciri: berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, berdasarkan legitimasi dari pejabat yang berwenang-memenuhi persyaratan tertentu, mendapat dukungan dari organisasi formal untuk menjalankan tugas dan kewajibannya, karenanya memiliki atasan, mendapatkan imbalan baik

materiil maupun imateriil, serta penghasilan sampingan, mendapatkan promosi dan mutasi jabatan, apabila melakukan kesalahan mendapatkan sanksi dan hukuman, mempunyai wewenang seperti menentukan kebijakan, memberikan motivasi kerja terhadap bawahan, melakukan komunikasi, mengandalkan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi dan lain-lain. Termasuk pimpinan seperti ini adalah gubernur, bupati, camat, kades dan lain-lain.

Gubernur dan sebagainya termasuk dalam kelompok birokrat. Mereka diangkat berdasarkan legitimasi pejabat yang berwenang dan diberhentikan apabila jabatannya telah berakhir atau sebagai sanksi atas kesalahan kesalahannya (diatur oleh undang-undang) (Pasaribu dan Simanjutak, 1986). Mereka digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dalam hubungan dengan kekuasaan seluruh jaringan hubungan yang telah mempunyai model atau struktur yang mengandung sifat otoriter, mereka berbeda dengan pemimpin informal. (Duverger, 1983).

Lebih jauh Putnam mengatakan untuk mengetahui siapa yang berkuasa dalam kelompok masyarakat, dapat dilakukan dengan melalui tiga analisa :

1. Analisa posisi: untuk mengetahui siapa yang berkuasa atau mempunyai pengaruh dengan melihat posisinya dalam lembaga pemerintahan. Kenyataan-kenyataan pejabat yang mempunyai posisi-posisi tinggi dalam pemerintahan, secara praktis cenderung mempunyai kekuasaan besar pula.
2. Analisa reputasi: untuk mengidentifikasi pihak yang berkuasa, yang tidak didasarkan kepada bagan organisasi formal, tetapi kepada reputasi kekuasaan mereka secara informal. Dengan cara ini termasuk kategori yang berkuasa, aktor-aktor yang tidak menduduki jabatan formal tetapi mempunyai kekuasaan yang tidak langsung.
3. Analisa keputusan: Untuk mengetahui siapa-siapa yang berkuasa dengan cara mengamati dan meneliti siapa-siapa yang ikut dalam proses pengambilan keputusan yang dianggap cukup representatif. Kalau kita

menganggap dan mengira bahwa yang mempunyai kekuasaan bisa terdiri dari orang-orang yang mempunyai pengaruh langsung dan tak langsung dalam pengambilan keputusannya, maka analisis inilah yang paling tepat dan efektif dalam memperoleh gambaran tentang hubungan kekuasaan dalam masyarakat.

Dari pandangan para ahli tersebut di atas, kontribusi yang paling berinteraksi antara pemimpin formal dengan informal dalam pengambilan keputusan dan melaksanakannya di lingkungan masyarakat. Keadaan semacam ini sangat dirasakan keberadaannya di desa-desa.

Di desa-desa, pada umumnya kepala desa (kades) dipilih berdasarkan pemilihan langsung oleh anggota masyarakat, keputusan dan kebijakannya yang akan dilaksanakan selalu melalui musyawarah.

Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia mempunyai kualitas unggul, dan mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri-cirinya antara lain: tidak mendapatkan penunjukan formal atau legitimasi sebagai pemimpin, ditunjuk oleh kelompok rakyat atau masyarakat dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung manakala kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya, tidak mendapatkan dukungan dari organisasi formal, tidak mendapatkan imbalan atau jasa atau walaupun diberikan secara sukarela, tidak dipromosikan atau mutasi jabatan, tidak memiliki atasan. Apabila melakukan kesalahan ia tidak diberikan sanksi atau hukuman, tetapi respek masyarakat terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui dan akhirnya ditinggalkan oleh pendukungnya.

Baik pengaruh maupun peran sosial pemimpin informal ini dapat positif dan dapat pula negatif sifatnya. Peranan sosialnya antara lain dalam memberikan pengaruh berupa sugesti, larangan dan dukungan kepada masyarakat luas untuk menggerakkan atau berbuat sesuatu. Biasanya peranan itu tergantung kepada besar kecilnya dampak sosial yang

disebabkan oleh kepemimpinannya, serta tinggi rendahnya status sosial yang diperolehnya. Dengan demikian antara peranan dan status sosial/kedudukan/posisi seorang pemimpin informal, keduanya sangat menentukan dalam ia berperilaku dan bertindak.

B. Teori Kelompok

Beberapa definisi mengenai kelompok secara singkat digambarkan sebagai berikut

Two or more individuals in face to face interaction, each aware of his or her, membership in the group, each aware of the other who belong to the group, and each aware of positive interdependence as they strive to achieve mutual goal (Johnson and Johnson, 2001:592).

A collection of people who interact with each other regularly over time and perceive themselves to be mutually dependent with respect to the attainment of one or more common goals (Wexley & Yukl, 1984 :132).

Wexley & Yukl (1984:246) menyatakan: “as the patterned relationship among people who are engaged in mutually dependent activities with a specific objective”.

Kapasitas sebuah organisasi dalam menganggapi ancaman lingkungan dan menjaga efisiensi kelangsungan organisasi bergantung pada strukturnya. Struktur organisasi ini merupakan :

The pattern of prescribed roles and role relationship, the allocation of activities to separate sub units, the distribution of authority among administrative positions, and the formal communication network (Wexley and Yukl, 1984: 280).

Efek dari struktur ini adalah adanya perencanaan yang formal dalam mencapai kerja organisasi yang efisien dan koordinasi aktivitas anggota yang efektif. Struktur yang baik dapat menjadi aset yang penting bagi organisasi. Dalam konteks organisasi, biasanya ada yang disebut tim atau kelompok kecil. Pada dasarnya kelompok ini adalah sebuah set dari interaksi interpersonal yang dibentuk untuk mencapai tujuan. Secara lebih khusus lagi, kelompok ini terdiri dari dua orang atau lebih yang a)sadar dengan adanya saling ketergantungan yang positif di antara mereka dalam mencapai tujuan bersama, b)saling berinteraksi, c)sadar keberadaannya dan d)memiliki

peran dan fungsi yang spesifik e)memiliki rentang waktu keanggotaan, untuk dapat membentuk kelompok yang solid maka diperlukan dengan *team building*. Melalui hal ini, diharapkan setiap anggota akan memiliki pengetahuan dan keahlian untuk dapat bekerja dalam kelompok dan mempererat kerja sama di antara anggota untuk mencapai tujuan kelompok.

Konsep kelompok sosial memiliki berbagai makna. Terdapat beberapa klasifikasi kelompok sosial berdasarkan para sosiolog. Salah satunya adalah Biersted (1948 dalam Sunarto 2004:126). Biersted menggunakan tiga kriteria untuk membedakan jenis kelompok, yaitu ada tidaknya a)organisasi b)hubungan sosial di antara anggota kelompok dan c)kesadaran jenis. Ketiga kriteria ini menjadikan Biersted membedakan kelompok sosial menjadi 4 jenis. Kelompok-kelompok tersebut antara lain adalah: kelompok statistik, (*statistical group*), kelompok kemasyarakatan (*societal group*), kelompok sosial (*social group*) dan kelompok asosiasi (*assosiational group*) (lihat Biersted 1948 dalam Sunarto 2004).

Kelompok asosiasi merupakan kelompok yang para anggotanya memiliki kesadaran jenis dan menurut Biersted pada kelompok ini dijumpai persamaan kepentingan pribadi, para anggotanya juga terikat dalam organisasi formal. Contoh kelompok ini adalah Negara RI, Korps pegawai Negeri, sekolah, OSIS, gerakan pramuka, senat mahasiswa, partai politik dan lain sebagainya. Kelompok sosial merupakan kelompok yang anggotanya mempunyai kesadaran jenis dan berhubungan satu dengan yang lainnya tetapi tidak terikat dalam ikatan organisasi. Termasuk dalam kelompok ini adalah kelompok teman, kerabat dan lain sebagainya.

Kelompok kemasyarakatan merupakan kelompok yang hanya memenuhi satu persyaratan yaitu adanya kesadaran persamaan di antara mereka. Pada kelompok ini belum terdapat kontak dan komunikasi di antara anggota dan juga belum ada organisasi, dijumpai kepentingan pribadi akan tetapi bukan merupakan kepentingan bersama. Contoh hasil sensus penduduk yang dilakukan oleh Biro Pusat Statistik pada tahun 1990 menunjukkan apabila dikelompokkan menurut jenis kelamin maka penduduk Indonesia terdiri dari

89.448.235 laki-laki dan 89.873406 perempuan. Pengelompokan ini menghasilkan kelompok kemasyarakatan karena baik pada pihak laki-laki maupun perempuan yang dikelompokkan terdapat kesadaran akan jenis kelamin mereka masing-masing tetapi tidak ada organisasi yang mengikat seluruh laki-laki maupun kaum perempuan yang dikelompokkan itu terdapat kesadaran akan jenis kelamin mereka masing-masing tetapi tidak ada organisasi yang mengikat seluruh perempuan atau laki-laki yang dikelompokkan itu, dan di antara seluruh anggota masing-masing kelompok pun tidak dijumpai adanya hubungan sosial.

Kelompok statistik merupakan kelompok yang tidak memenuhi ketiga kriteria tersebut di atas, kelompok yang tidak merupakan organisasi, tidak ada hubungan sosial antara anggota dan tidak ada kesadaran jenis. Contoh kelompok statistik ini adalah pengelompokan sejumlah penduduk berdasarkan usia dengan interval lima tahun yang antara lain dilakukan oleh Biro Pusat Statistik (0-4 tahun, 5-9 tahun dan seterusnya sampai 75 tahun ke atas) (lihat Biersted (1948 dalam Sunarto 2004 :126).

a. Klasifikasi Merton

Robert K Merton (1965) mendefinisikan konsep kelompok sebagai: “a number of people who interact with one another in accord with established pattern”, sekelompok orang yang saling berinteraksi sesuai dengan pola yang telah mapan. Merton menyebutkan tiga kriteria obyektif bagi suatu kelompok. Pertama, kelompok ditandai dengan sering terjadinya interaksi. Kedua, pihak yang berinteraksi mendefinisikan diri mereka sebagai anggota. Ketiga, pihak yang berinteraksi didefinisikan oleh orang lain sebagai anggota kelompok (Merton, 1965).

Konsep kelompok harus dibedakan dengan konsep kolektiva (*collectivities*) yang definisinya adalah “people who have acquired an attendant sense of moral obligation to fulfill role expectation.” Dalam definisi ini tidak dijumpai adanya unsur interaksi, kriteria yang ditonjolkan ialah adanya sejumlah orang yang mempunyai solidaritas atas dasar nilai bersama yang dimiliki serta daya rasa kewajiban moral untuk menjalankan

peran yang diharapkan. Konsep lain oleh Merton ialah konsep kategori sosial (*social categories*) yaitu suatu himpunan peran yang mempunyai ciri sama seperti jenis kelamin atau usia, antara pendukung peran tersebut tidak terdapat interaksi (Merton, 1965).

b. Emilie Durkheim

Dampak perubahan jangka panjang di Eropa Barat dan kemudian menyebar ke seluruh dunia adanya perubahan data pengelompokan anggota masyarakat. Dalam bukunya *The Division Labour in Society* (1968) ia membedakan antara kelompok yang didasarkan pada solidaritas mekanik dan solidaritas organik. Solidaritas mekanik merupakan ciri yang menandai masyarakat yang masih sederhana, oleh Durkheim dinamakan masyarakat segmental. Dalam masyarakat ini kelompok manusia tinggal secara tersebar dan hidup terpisah satu sama lain. Dalam masyarakat ini yang diutamakan adalah persamaan perilaku dan sikap, perbedaan tidak dibenarkan. Menurut Durkheim seluruh warga masyarakat dikat oleh apa yang dinamakannya kesadaran kolektif, hati nurani kolektif (*collective conscience*) suatu kesadaran bersama yang mencakup keseluruhan kepercayaan dan perasaan kelompok, dan bersikap ekstrem serta memaksa. Sanksi terhadap pelanggaran hukum ini bersifat represif (Durkheim, 1986).

Solidaritas organik merupakan bentuk solidaritas yang mengikat masyarakat kompleks, masyarakat yang telah mengenal pembagian kerja yang rinci yang dipersatukan oleh kesalingtergantungan antar bagian. Tiap anggota memainkan peran yang berbeda, dan di antara berbagai peran yang ada terdapat kesalingtergantungan laksana bagian suatu organisme biologis. Pada masyarakat ini ikatan utama yang mempersatukan masyarakat bukan lagi kesadaran kolektif (*collective conscience*) melainkan kesepakatan yang terjalin di antara berbagai kelompok profesi. Di sini pun hukum yang menonjol bukan hukum pidana melainkan hukum perdata. Dalam hal terjadi pelanggaran terhadap kesepakatan bersama maka yang berlaku ialah sanksi restitutif, si pelanggar harus membayar

ganti rugi kepada pihak yang menderita kerugian untuk mengembalikan keseimbangan yang telah dilanggarnya.

c. Tonnies : *Gemeinschaft* dan *Gesselschaft*

Tokoh sosiologi klasik lain dari Jerman yang juga mengulas secara rinci pembedaan pengelompokan dalam masyarakat adalah Ferdinand Tonnies. Dalam bukunya *Gemeinschaft and Gesselschaft* ia membedakan antara dua jenis kelompok yang dinamakannya *Gemeinschaft* dan *Gesselschaft*. Di sini *gemeinschaft* digambarkannya sebagai kehidupan bersama yang intim, pribadi dan eksklusif, suatu keterikatan yang dibawa sejak lahir. Tonnies menggambarkan ikatan pernikahan sebagai *gemmeinschaft of life*. Ia pun berbicara mengenai suatu *gemeinschaft* di bidang rumah tangga, agama, bahasa, adat yang dipertentangkannya dengan *gesselschaft* di bidang ilmu atau perdagangan. Tonies (1967) membedakan antara tiga jenis *gemmeinschaft*. Jenis pertama, *gemeinschaft by blood*, mengacu pada ikatan kekerabatan, *gemeinschaft of place* pada dasarnya merupakan ikatan yang berlandaskan kedekatan tempat tinggal serta tempat bekerja yang mendorong orang untuk berhubungan secara intim satu dengan lainnya, dan mengacu pada kehidupan utama di daerah pedesaan. Jenis ketiga *gemeinschaft of mind*, mengacu pada hubungan persahabatan, yang disebabkan oleh persamaan keahlian atau pekerjaan serta pandangan yang mendorong orang untuk berhubungan secara teratur (Tonnie, 1967).

Gesselschaft merupakan suatu nama dan gejala yang baru. *Gesselschaft* dilukiskan sebagai kehidupan publik, sebagai orang yang kebetulan hadir bersama tetapi masing-masing tetap mandiri. *Gesselschaft* bersifat sementara dan semu. Perbedaan di antara dua kelompok ini adalah dalam *gemeinschaft* individu tetap bersatu meskipun terdapat berbagai faktor yang memisahkan mereka, sedangkan pada *gesselschaft* individu pada dasarnya terpisah kendatipun terdapat banyak faktor pemersatu (Tonnie, 1967).

d. Cooley : *Primary and Scondarye Group*

Pada tahun 1909 Charles Horton Cooley, seorang sosiolog dari Amerika memperkenalkan konsep *primary group* yang didefinisikan sebagai “characterized by intimate face-to-face asociation and cooperation” kelompok yang ditandai oleh pergaulan dan kerja sama tatap muka yang intim. Menurutnya ruang lingkup terpenting dari kelompok ini adalah keluarga, teman bermain pada anak kecil dan rukun warga serta komunitas pada orang dewasa. Dalam pandangannya pergaulan intim ini menghasilkan terpadunya individu dalam satu kesatuan sehingga dalam banyak hal diri seseorang menjadi hidup dan tujuan bersama kelompok (Cooley 1909 dalam Sunarto 2004).

Selain kelompok primer, Cooley selanjutnya memberikan konsep kelompok sekunder. Pada kelompok jenis ini terdapat ciri-ciri antara lain

- a. Kelompok sekunder terbentuk atas dasar kesadaran dan kemauan para anggotanya. Interaksi dalam kelompok sekunder terdiri atas saling hubungan yang tidak langsung berjauhan dan formal, kurang bersifat kekeluargaan. Hubungan-hubungan tersebut biasanya lebih objektif dan *zalkelijk*.
- b. Peranan atau fungsi kelompok sekunder dalam kehidupan manusia adalah untuk mencapai salah satu tujuan tertentu dalam masyarakat dengan bersama, secara objek dan rasional, misalnya: organisasi partai politik, perhimpunan, serikat kerja dan lain sebagainya (Ahmadi, 2007).

Kartono dalam Pemimpin dan Kepemimpinan menyatakan beberapa fungsi kelompok bagi individu antara lain :

- a) Memberikan wadah sosial dan ruang lingkup psikologis kepada individu, sehingga memunculkan *sense of belonging* (merasa menjadi anggota dari satu kelompok).
- b) Menjadi kader-referensi untuk mengaitkan diri, sehingga muncul loyalitas, kesetiakawanan dan *esprit de corps*

- c) Memberikan rasa aman/sekuritas, sehingga orang betah dan kerasan di dalamnya
- d) Memberikan status sosial kepada, sehingga dia merasa dihargai, diakui, diterima, merasa mendapat posisi sosial dan penghargaan
- e) Memberikan ideal-ideal, tujuan-tujuan hidup tertentu, asas-asas perjuangan bagi hidupnya
- f) Kelompok dijadikan “alat” atau wahana untuk mencapai cita-cita hidupnya
- g) Di dalam kelompok, individu merasa menjadi satu bagian dari Gestalt kelompok, biasanya individu menjadi bagian dari bermacam-macam kelompok sosial (keluarga, masyarakat desa, masyarakat kota, himpunan mahasiswa, kumpulan gereja, klub dan lain-lain)

Teori psikologi kelompok oleh Triplet menyebutkan adanya pengaruh yang diberikan oleh kelompok terhadap performa seseorang. Teori ini mengatakan bahwa kelompok tidak hanya memperlihatkan pengaruh yang mempertinggi performa seseorang, tetapi dapat juga menurunkan performa seseorang. Kelompok yang dapat mempertinggi performa seseorang disebut dengan *social facilitation* sedangkan kelompok yang dapat menurunkan performa seseorang disebut dengan *social loafing*. Temuan ini kemudian dicoba untuk lebih diperjelas dengan adanya penelitian mengenai *social loafing* untuk menjawab pertanyaan apakah ada perbedaan pada kelompok antara tugas yang sederhana dengan tugas yang kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menghadapi tugas yang sederhana dapat meningkatkan performa seseorang, tetapi menghadapi tugas yang kompleks menurunkan kecepatan performa seseorang (Allport, 1924; Moede, 1920 dalam Johnson dan Johnson 2000).

C. Teori Efektivitas

Istilah efektif (*effective*) dan efisien (*efficient*) merupakan dua istilah yang saling berkaitan dan patut dihayati dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Terdapat beberapa definisi efektif dan efisien.

Menurut Chester L. Barnard dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawisentonono, 1999 dalam Suwandi, 2007) menjelaskan bahwa arti efektif dan efisien adalah sebagai berikut:

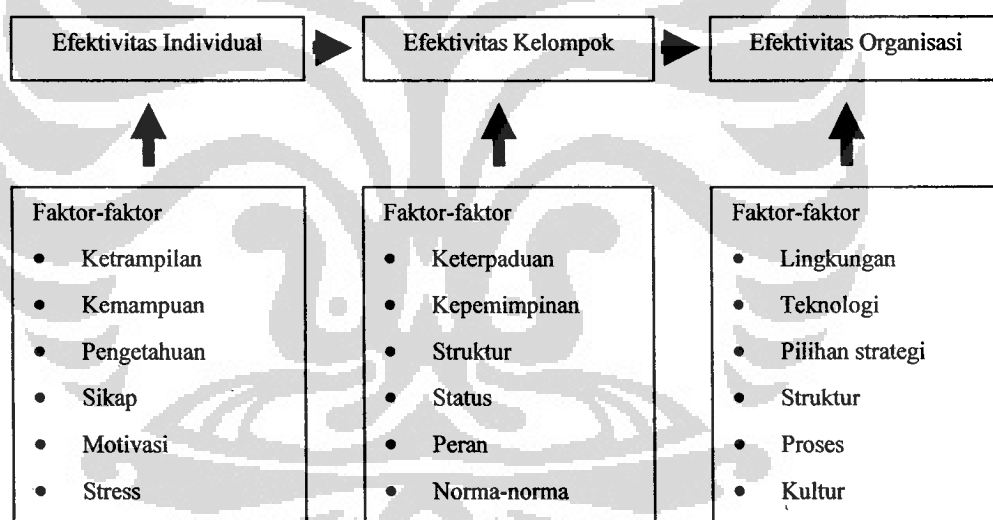
When a specific desired end is attained we shall say that the action is effective. When the unsought consequences of the action are unimportant or trivial, the action is efficient. Accordingly, we shall say that an action is effective if it satisfies the specific objective aim. It is efficient if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not. (Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah efektif. Tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang dicapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari, tidak penting atau remeh, maka kegiatan disebut efisien. Sehubungan dengan itu, kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan terlepas apakah efektif atau tidak).

Dalam bahasa dan kalimat yang mudah dapat dijelaskan bahwa efektivitas dari kelompok adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien (Suwandi, 2007).

Peter Drucker dalam menuju SDM Berdaya (Kisdarto, 2002 dalam Suwandi, 2007), menyatakan : “doing the right things is more important than doing the things right”. Selanjutnya dijelaskan bahwa : “effectiveness is to do the right things : while efficiency is to do the things right” (efektivitas adalah melakukan hal yang benar : sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar). Atau juga “effectiveness means how far we achieve the goal and efficiency means how do we mix various resources properly” (efektivitas berarti sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur sumberdaya secara cermat).

Efektivitas dalam organisasi dapat difokuskan pada satu atau ketiga perspektif efektivitas. Tingkat yang paling mendasar adalah efektivitas individual, yang menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu atau

anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Individu jarang bekerja sendiri, dalam bentuk isolasi dari rekan lain dalam organisasi. Seorang pekerja biasanya bekerja dalam kelompok, oleh karena itu hal penting lainnya adalah efektivitas kelompok. Efektivitas kelompok secara sederhana dapat diterjemahkan sebagai jumlah kontribusi seluruh anggota. Perspektif selanjutnya adalah efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya. Berikut adalah gambar yang memuat faktor-faktor penentu efektivitas baik individual, kelompok dan organisasi.



Gambar 4. Faktor-Faktor Efektivitas Individu, Kelompok dan Organisasi (Gibson, Ivancevich dan Donelly, 1996)

D. Pemberdayaan

Konsep *empowerment* (pemberdayaan) muncul karena dua premis mayor, yakni kegagalan dan harapan. Kegagalan yang dimaksud adalah gagalnya model-model pembangunan ekonomi dalam menanggulangi masalah kemiskinan dan lingkungan yang berkelanjutan. Sementara itu harapan

muncul karena adanya alternatif-alternatif pembangunan yang memasukkan nilai-nilai demokrasi, persamaan gender, persamaan antar generasi, dan pertumbuhan ekonomi yang memadai. Kegagalan dan harapan bukanlah alat ukur dari hasil kerja ilmu-ilmu sosial, melainkan lebih merupakan cermin dari nilai-nilai normatif dan moral. Kegagalan dan harapan akan terasa sangat nyata pada tingkat individu dan masyarakat. Pada tingkat yang lebih luas, yang dirasakan adalah gejala kegagalan dan harapan. Dengan demikian “pemberdayaan masyarakat” pada hakikatnya adalah nilai kolektif pemberdayaan individual (Friedman, 1995).

Konsep pemberdayaan masyarakat mencakup pengertian *community development* (pembangunan masyarakat) dan *community based development* (pembangunan yang bertumpu pada masyarakat) dan selanjutnya muncul istilah *community driven development* yang diterjemahkan sebagai pembangunan yang diarahkan masyarakat atau diistilahkan pembangunan yang digerakkan oleh masyarakat.

Keberdayaan dalam konteks masyarakat adalah kemampuan individu yang bersenyawa dalam masyarakat dan membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan. Keberdayaan masyarakat adalah unsur-unsur yang memungkinkan masyarakat untuk bertahan (*survive*) dan dalam pengertian dinamis mengembangkan diri dan mencapai kemajuan. Keberdayaan masyarakat ini menjadi sumber dari apa yang dalam wawasan politik pada tingkat nasional disebut ketahanan nasional. Sedangkan memberdayakan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat martabat lapisan masyarakat Indonesia yang dalam kondisi sekarang tidak mampu melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain memberdayakan adalah memampukan dan memandirikan masyarakat.

Untuk mengetahui seberapa jauh pemberdayaan masyarakat berhasil, perlu ada pemantauan dan penetapan sasaran sejauh mungkin yang dapat diukur untuk dibandingkan. Pemberdayaan masyarakat dengan sendirinya berpusat pada bidang ekonomi karena sasaran utamanya adalah memandirikan masyarakat. Cara pengukuran keberdayaan secara ekonomi ini pun bermacam-

macam. Seperti indeks GINI, jumlah orang yang hidup di bawah garis kemiskinan (*poverty line*), jumlah desa miskin (*poverty-stricken village*), peranan usaha berskala mikro dan kecil, nilai tukar petani (NTP), upah minimum (*minimum wage*) dan sebagainya.

Selain sisi ekonomi terdapat juga sisi pendidikan. Ukuran yang dikembangkan pada sisi ini antara lain adalah persentase penduduk yang buta aksara, angka partisipasi sekolah untuk SD, SLTP, SLTA dan perguruan tinggi. Angka kematian bayi per 1000 kelahiran hidup, persentase penduduk yang kurang gizi, dan rata-rata umur harapan hidup. Selain itu, Bapenas dan BPS juga sedang mengembangkan semacam angka indeks kesejahteraan rakyat yang menggabungkan indikator ekonomi, kesehatan dan pendidikan dalam satu angka indeks. Di dunia internasional indeks ini telah dikembangkan oleh UNDP, dikenal dengan HDI (*Human Development Index*). Selain itu masih juga dilihat pembangunan spiritual, budaya, ilmu pengetahuan dan teknologi (Wirihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007).

BAB IV

METODE PENELITIAN

Penjabaran metode penelitian dalam Bab III ini mencakup pendekatan penelitian, objek penelitian, operasionalisasi konsep, definisi konsep dan analisis data penelitian.

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode evaluasi. Faktor-faktor efektivitas yang digunakan untuk mengevaluasi adalah Faktor-faktor Efektivitas Kelompok berdasarkan Gibson, Ivancevich dan Donelly (1996) dengan modifikasi penulis untuk menyesuaikan dengan konteks kegiatan pemberdayaan yang ada. Dengan metode evaluasi diharapkan peneliti mampu memberikan penilaian terhadap kepemimpinan informal dalam pemberdayaan kelompok tani mengenai efektivitasnya dan mampu menentukan model pemberdayaan yang sesuai dengan karakteristik kelompok dan kepemimpinan informal yang terdapat di dalamnya.

B. Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah kelompok Kampung Ternak Mandiri, kelompok petani-peternak yang terdapat di desa Karangpatri, kecamatan Pabayuran, kabupaten Bekasi. Kelompok petani-peternak ini merupakan kelompok binaan PPNSI yang mendapatkan bantuan dana untuk kegiatan penggemukan sapi pada program Sarjana Membangun Desa. Anggota kelompok ini sebanyak sepuluh orang.

Peneliti mengukur efektivitas kelompok ini dengan mewawancarai beberapa informan baik dari dalam kelompok maupun dari pihak lain. Berikut adalah informan dalam penelitian ini:

1. Ketua Kelompok Tani
2. Anggota Kelompok Tani

3. Pihak-pihak lain yang meliputi :
 - a. Pengurus program SMD: Direktur Budidaya Ternak Ruminansia, Direktorat Jendral Peternakan, Departemen Pertanian RI, Ir Fauzi Lutan
 - b. Pendamping kelompok tani : Duta Wirawan, SP
 - c. Ilmuan di bidang yang relevan dengan bidang pemberdayaan dan peternakan : Dekan fakultas Peternakan Institut Pertanian Bogor, Dr. Luki Abdullah
 - d. Perwakilan PPNSI dari divisi pemberdayaan masyarakat : Surono, SP

C. Operasionalisasi Konsep

Pengukuran efektivitas kelompok ini disusun berdasarkan data-data yang diperoleh. Jenis data dan informan yang dipilih berdasarkan informasi yang dibutuhkan terdapat dalam tabel 3.

Secara umum, data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer berupa informasi dari para informan yang pengumpulannya dilakukan dengan wawancara mendalam (*in depth interview*). Informan dari dalam kelompok memberikan informasi mengenai efektivitas kelompoknya karena mereka adalah para pelaku yang terlibat secara langsung dengan aktivitas kelompok. Data informan yang merupakan anggota kelompok memiliki keragaman jawaban maka dipilih dua data yang representatif (Pak Tarwedi dan Pak Jejen) untuk ditampilkan dalam tabulasi, sedangkan data lainnya tetap diolah sebagai bahan pembahasan. Sedangkan informan lain di luar kelompok yang mampu memberikan informasi mengenai efektivitas kelompok adalah orang-orang yang selama ini mengamati perkembangan kelompok, baik secara individu maupun institusi karena mereka juga berkepentingan terhadap kelompok tersebut. Selain itu peneliti juga melakukan observasi terhadap kegiatan kelompok untuk melihat dinamika yang terjadi di dalamnya. Data sekunder terdiri dari data demografi desa yang penulis dapatkan dari aparat desa setempat. Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dari bulan Februari hingga Mei 2008.

Tabel 3. Operasionalisasi Konsep yang Digunakan oleh Peneliti

No	Faktor-faktor Efektivitas	Jenis data dan tehnik pengumpulannya	Informan							
			Dekan Fakultas Peternakan IPB	Direktur Budidaya Ternak Ruminansia Deptan	Fasilitator SMD	Ketua Divisi Pemberdayaan PPNSI	Ketua Kelompok	Pengurus/Bendahara Kelompok	Anggota Kelompok	Anggota Kelompok
I	Keterpaduan/ kohesivitas	Primer : wawancara mendalam								
	Kerjasama		√	√	√	√	√	√	√	√
II	Kepemimpinan									
A	Kepemimpin Formal	Primer : wawancara mendalam, observasi								
a	Hubungan afektif pemimpin anggota		√		√			√	√	√
b	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator		√	√	√			√	√	√
c	Struktur Tugas kelompok									
a)	Penentuan keputusan benar/salah		√		√			√	√	√
b)	Kejelasan tujuan kelompok		√		√			√	√	√
c)	Banyaknya jalur		√		√			√	√	√
d	Banyaknya alternatif penyelesaian masalah		√		√			√	√	√
e	Kuasa posisi pemimpin		√		√			√	√	√
B	Kepemimpinan Informal	Primer : wawancara mendalam, observasi								
a	Hubungan afektif pemimpin anggota		√		√				√	√

Tabel 3. (sambungan)

No	Faktor-faktor Efektivitas	Jenis data dan tehnik pengumpulannya	Informan							
			Dekan Fakultas Peternakan IPB	Direktur Budidaya Ternak Ruminansia Deptan	Fasilitator SMD	Ketua Divisi Pemberdayaan PPNSI	Ketua Kelompok	Pengurus/Bendahara Kelompok	Anggota Kelompok	Anggota Kelompok
b	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator		√		√				√	√
c	Struktur Tugas kelompok									
a)	Penentuan keputusan benar/salah		√		√				√	√
b)	Kejelasan tujuan kelompok		√		√				√	√
c)	Banyaknya jalur		√		√				√	√
d	Banyaknya alternatif penyelesaian masalah		√		√				√	√
e	Kuasa posisi pemimpin		√		√				√	√
III	Struktur	Primer : wawancara mendalam, observasi								
A	Pembagian tugas				√		√	√	√	
B	Hierarki yang jelas				√		√	√	√	
IV	Status yang jelas	Primer : wawancara mendalam, observasi			√		√	√	√	
V	Peran : tidak ada distorsi	Primer : wawancara mendalam, observasi			√		√	√	√	
VI	Norma kelompok : terjadi internalisasi	Primer : wawancara mendalam, observasi			√	√	√	√	√	

Keterangan

***** = Tinggi

*** = Sedang

** = Rendah

D. Definisi Konsep

Penelitian ini menggunakan konsep-konsep sosial yang secara umum tersaji dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. Beberapa Konsep yang Digunakan Oleh Peneliti

No	Konsep	Penjelasan
1	Efektivitas kelompok	Keadaan tercapainya tujuan kelompok sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini faktor-faktor efektivitas kelompok yang digunakan adalah berdasarkan teori efektivitas organisasi dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996)
2	Kepemimpinan	Ordway Tead menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan (Kartono, 2001)
3	Pemberdayaan	Upaya untuk meningkatkan harkat martabat lapisan masyarakat Indonesia yang dalam kondisi sekarang tidak mampu melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan (Wirihatnolo dan Dwidjowijoto, 2007)
4	Kelompok petani-peternak	Kumpulan tiga orang atau lebih petani yang juga memiliki kegiatan berternak sapi (dalam hal ini usaha penggemukan sapi)
5	Sarjana Membangun Desa (SMD)	Salah satu program pemberdayaan masyarakat dari Departemen Pertanian dengan cara memberikan dana segar untuk pengembangan usaha bidang peternakan (dalam hal ini usaha penggemukan sapi) kepada kelompok tani yang disertai dengan pendampingan oleh sarjana lulusan perguruan tinggi negeri.

Tabel 4. (sambungan)

No	Konsep	Penjelasan
6	Keterpaduan/kohesi vitas	<p>Bagaimana para anggota kelompok saling menyukai dan saling mencintai satu sama lainnya (Walgito,2007).Kohesi/keterpaduan/kekompakan yang dalam hal ini diukur dengan kebersamaan yang ada antar anggota sesuai dengan konteks kegiatan penggemukan sapi antara lain: Membersihkan kandang bersama sesuai dengan jadwal, Mencari rumput bersama sesuai dengan jadwal, Bisa saling menggantikan apabila terdapat anggota lain yang berhalangan, Dengan sukarela mau melakukan tugas pengganti jika tidak bisa melakukan tugas utamanya, Menghadiri rapat mingguan dan pertemuan lainnya, Mau bekerja sesuai arahan/tidak semaunya sendiri, berdasarkan arahan atau instruksi dari ketua/ fasilitator. Kohesivitas tinggi bila dalam kelompok terlaksana empat atau lima dari kegiatan, sedang jika terlaksana dua atau tiga kegiatan, dan rendah jika terlaksana satu kegiatan atau tidak sama sekali.</p>
7	Hubungan afektif pemimpin-anggota	<p>Bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggotanya, apakah menimbulkan situasi yang menyenangkan atau sebaliknya yang kemudian berkaitan dengan apakah seorang pemimpin harus menunjukkan kekuasaannya atau tidak untuk mempengaruhi anggotanya. Hubungan afektif pemimpin-anggota dalam kelompok tinggi apabila lebih dari separuh (5 orang) anggota menyatakan bahwa pemimpin mereka menyenangkan, sedang apabila 3-5, dan rendah apabila kurang dari 3 orang anggota.</p>

Tabel 4. (sambungan)

No	Konsep	Penjelasan
8	Hubungan sejajar/ kemitraan ketua- fasilitator	Adanya kerjasama antara ketua kelompok dan fasilitator dalam tugas-tugas yang beririsan dalam mengelola kelompok, sebagai contoh dalam pengambilan keputusan kelompok, penggunaan dana kelompok, perencanaan kegiatan dan lain sebagainya. Tinggi apabila semua penggunaan dana kelompok, perencanaan kegiatan dan lain sebagainya dilakukan secara kooperatif, sedang apabila kurang dari sebagian yang dilakukan secara kooperatif dan rendah apabila ada satu atau tidak ada sama sekali.
9	Struktur tugas yang jelas	Salah satu deteminan yang penting dalam menciptakan situasi yang menyenangkan dalam kelompok, yaitu adanya kejelasan tujuan kelompok dan tata cara untuk mencapai tujuan tersebut sehingga akan memudahkan pekerjaan pemimpin (Walgito, 2007). Kejelasannya tinggi apabila lebih dari separuh anggota mengerti tujuan program dan cara mencapainya, sedang apabila hanya beberapa (3-5 orang) dan rendah apabila kurang dari 3 orang.
10	Kuasa posisi pemimpin	Seberapa besar pemimpin dapat mengontrol pemberian hadiah dan hukuman terhadap yang dipimpinya (Walgito, 2007). Kuasa tersebut tinggi apabila pemimpin secara periodik melakukan penilaian dan memberikan penghargaan atau hukuman, sedang apabila dilakukan tetapi kadang-kadang, rendah apabila tidak ada sama sekali.

Tabel 4. (sambungan)

No	Konsep	Penjelasan
11	Kepemimpinan Informal	Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia mempunyai kualitas unggul, dan mencapai kedudukan sebagai seseorang yang mampu mempengaruhi perilaku suatu kelompok atau masyarakat (Kartono,2001)
12	Status	Suatu kumpulan hak dan kewajiban (Sunarto, 2004)
13	Peran	Segi dinamis dari suatu status (Sunarto, 2004). Peran dilakukan dengan baik atau tingkat pelaksanaannya tinggi apabila sebagian atau lebih dari anggota melakukan perannya sesuai dengan yang telah disepakati, sedang apabila hanya beberapa anggota (3-5) yang melakukan sesuai kesepakatan dan rendah apabila terdapat tiga atau kurang anggota yang melakukan tugas sesuai kesepakatan.
14	Norma kelompok	Sherif (1996) menyatakan norma kelompok merupakan pengertian-pengertian yang seragam mengenai cara-cara tingkah laku yang patut dilakukan anggota kelompok apabila terjadi sesuatu yang bersangkutan paut dengan kehidupan kelompok itu (Ahmadi, 2007)
15	Internalisasi norma	Keadaan ditaatinya norma-norma yang telah disepakati di dalam kelompok dalam hal ini norma tidak hanya menjadi simbol sebagai hasil suatu kesepakatan (Ahmadi, 2007). Internalisasi norma tinggi apabila norma yang disepakatai bersama ditaati oleh sebagian atau lebih anggota, sedang apabila beberapa anggota saja yang menaatinya (3-5 orang) dan rendah apabila sedikit anggota (3 atau kurang) yang menaatinya.

Tabel 4. (sambungan)

No	Konsep	Penjelasan
16	Penguatan organisasi	Salah satu upaya pemberdayaan yang dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas anggota dan pengurus organisasi baik dalam hal manajemen administrasi maupun keterampilan teknis
17	Managemen produksi	Proses dari pemilihan input hingga dihasilkan produk yang dapat diperjualbelikan. Dalam konteks pemberdayaan kelompok tani ternak mandiri ini adalah bagaimana input yang ada dapat menghasilkan produk yang memiliki nilai jual dan tidak terdapat bahan yang tersisa atau energi yang terbuang di dalam kegiatan produksi yang dilakukan
18	Managemen pemasaran	Proses penjualan produk ke pasar yang dimulai dari penanganan pasca panen hingga diterimanya produk di tangan konsumen yang pada akhirnya membuka peluang penjualan lebih besar lagi
19	Kemandirian masyarakat	Kemampuan masyarakat memenuhi kebutuhannya sendiri, baik melalui produk yang dihasilkan sendiri maupun akses ekonomi (kemampuan membeli) yang dimiliki anggota masyarakat terhadap barang kebutuhan dasar yang tersedia di pasaran.

E. Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut

1. Pengumpulan data
2. Transkrip data
3. Analisis data (koding, kategorisasi)
4. Triangulasi
5. Penyimpulan

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dan pembahasan dari data yang diperoleh peneliti di lapangan. Hasil dan pembahasan yang disajikan mencakup karakteristik anggota kelompok, identifikasi kelompok, hasil analisis efektivitas kelompok dan hasil analisis SWOT kelompok yang kemudian diikuti oleh rancangan model pemberdayaan yang diusulkan oleh peneliti.

A. Karakteristik Anggota Kelompok

Anggota kelompok Kampung Ternak Mandiri terdiri dari sepuluh orang anggota dengan beragam karakteristik baik dari segi umur, tingkat pendidikan maupun pekerjaan yang ditekuni sebelum bergabung dengan program SMD. Berikut ini adalah karakteristik anggota Kelompok Kampung Ternak Mandiri berdasarkan umur.

Tabel 5. Karakteristik Anggota Kelompok Kampung Ternak Mandiri Berdasarkan Umur (Sumber: Hasil Wawancara Peneliti)

No	Nama	Umur
1	Sarmedi	35
2	Tarwedi	55
3	Hamdani	36
4	Zaenuddin	49
5	Solahuddin	28
6	Mat Soleh	31
7	Ujang	30
8	Maskur	50
9	Ujut	53
10	Syahroni	54

Berdasarkan tabel 5 maka dapat diketahui bahwa sejumlah anggota merupakan orang yang sudah cukup berumur yaitu dengan kisaran umur di atas 40 tahun, secara kebetulan mereka adalah anggota yang berada pada sub kelompok B. Secara kebetulan yang menjadi anggota sub kelompok B adalah petani-petani yang lebih tua maka beberapa anggota dan fasilitator menjuluki sub kelompok B sebagai sub kelompok senior.

Selain usia anggota, berikut ini tampak sebaran pendidikan terakhir dari anggota kelompok

Tabel 6. Sebaran Anggota Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir
(Sumber: Hasil Wawancara Mendalam Peneliti)

No	Sub Kelompok	Nama	Pendidikan Terakhir
1	A	Sarmedi	S1
2		Hamdani	S1
3		Solahuddin	SMP
4		Mat Soleh	SMP
5		Ujang	SMA
6	B	Tarwedi	Sekolah Rakyat
7		Zaenuddin	SMP/Tsanawiyah
8		Maskur	Sekolah Rakyat
8		Ujut	SD
10		Syahroni	Sekolah rakyat

Pendidikan terakhir para anggota kelompok tani yang ada sebagian besar adalah pada tingkat Sekolah Dasar/ Sekolah Rakyat yaitu sebanyak empat orang, kemudian S1 sebanyak dua orang, SMP sebanyak dua orang serta SMA sebanyak satu orang. Pada sub kelompok A hampir semua anggota memiliki tingkat pendidikan akhir SMP dan lebih tinggi sedangkan pada sub kelompok B terdapat satu anggota saja yang tingkat pendidikannya SMP dan sisanya adalah SD dan yang sederajat.

Anggota kelompok Kampung Ternak Mandiri pada sebelum mengikuti program penggemukan sapi pada awalnya tidak semuanya murni bekerja sebagai petani. Tabel di bawah ini menunjukkan beberapa jenis pekerjaan yang ditekuni anggota kelompok sebelum mengikuti program SMD.

Tabel 7. Sebaran Anggota Berdasarkan Pekerjaan
(sebelum digulirkannya program SMD)

No	Sub Kelompok	Nama	Pekerjaan
1	A	Sarmedi	Petani, guru, peternak
2		Hamdani	Petani, guru
3		Solahuddin	Petani
4		Mat Soleh	Petani
5		Ujang	Guru
6	B	Tarwedi	Petani, peternak
7		Zaenuddin (Jejen)	Buruh tani
8		Maskur	Petani, peternak
8		Ujut	Buruh tani, material
10		Syahroni	Petani

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pekerjaan sebagian besar anggota kelompok adalah sebagai petani dan atau peternak. Terdapat anggota yang juga berprofesi sebagian guru di pesantren Ash Shohwah. Dua orang anggota kelompok yang tidak memiliki lahan adalah pak Zaenuddin yang bekerja sebagai buruh tani musiman dan Pak Ujut yang sebelumnya bekerja sebagai buruh tani musiman dan kadang buruh material.

B. Identifikasi Kelompok

Berdasarkan Adam dan Galanes (1991) dalam *Communicating in Groups* maka kelompok Kampung Ternak Mandiri ini juga termasuk kelompok kecil (*small group*). Kelompok kecil di sini didefinisikan sebagai sebuah kelompok yang minimal terdiri dari tiga orang yang memungkinkan satu anggota dengan anggota lainnya untuk berinteraksi secara pribadi/intensif. Hal ini juga mengacu pada defnisi yang yang diberikan oleh

Shaw (1979) yaitu kelompok kecil (*small group*) adalah kelompok dengan jumlah anggota sama dengan atau kurang dari 20 orang (Walgito, 2001). Kelompok ini disebut Kelompok Kampung Ternak karena berdasarkan pada profesi para anggotanya yaitu beternak, meskipun sebagian besar juga bertani.

Apabila dilihat berdasarkan susunan dan organisasi, mengacu pada teori Charles H Cooley, kelompok ini merupakan kelompok yang perlahan-lahan menuju ke kelompok sekunder. Pada awalnya kelompok ini memang merupakan kelompok primer. Interaksi sosial antara satu anggota dengan anggota lainnya sangat erat dan bersifat irasional, tidak berdasarkan pamrih, dalam berinteraksi mereka mengembangkan sifat-sifat sosial satu sama lain karena berada dalam satu perkumpulan pengajian. Dengan adanya program SMD anggota perkumpulan mulai diajak untuk menjadi lebih rasional dalam berinteraksi karena terkait dengan pembagian tugas dan menjalankan usaha bersama. Meskipun demikian, sifat kekeluargaan dan keintiman yang sudah terbentuk masih bertahan. Beberapa hal yang tampak dari kelompok ini sehingga cenderung mulai tergolong ke dalam kelompok sekunder adalah :

1. Kelompok ini terbentuk atas dasar kesadaran dan kemauan dari para anggotanya. Anggota kelompok faham akan tujuan kelompok dan program SMD yang dilakukan, meskipun tingkat pemahaman tiap anggota bisa berbeda akan tetapi hampir semua anggota mengerti bahwa program yang dilaksanakan adalah program dari pemerintah yang bertujuan untuk mensejahterakan mereka dan bersama program tersebut dikirimkan seorang sarjana sebagai pendamping, meskipun tidak semua anggota bisa membedakan antara sarjana dan mahasiswa sehingga mereka juga menganggap fasilitator yang ada, yang merupakan seorang sarjana peternakan juga masih seorang mahasiswa dari Institut Pertanian Bogor.
2. Kelompok ini juga memiliki fungsi dalam kehidupan manusia untuk mencapai salah satu tujuan tertentu dalam masyarakat dengan bersama, secara objek dan rasional. Hal ini merupakan salah satu hal yang sejalan dengan ciri kelompok sekunder. Pada kenyataannya kelompok ini

terbentuk atas dasar kemauan yang sama dari para anggotanya. Berdasarkan teori Motif oleh Sherif (1980) maka semua anggota memiliki motif biogenesis. Motif ini berasal dari kebutuhan biologis sebagai makhluk hidup. Motif ini terdapat pada lingkungan di dalam internal dan tidak banyak bergantung pada lingkungan di luar individu. Motif ini berkembang dengan sendirinya di dalam diri individu. Pada kelompok ini mereka memiliki motif yang didorong oleh kebutuhan (*need*). Tidak dapat dipungkiri bahwa kebutuhan mendasar mereka adalah memperoleh penghasilan untuk mencukupi kebutuhan dasar (pangan, sandang, pendidikan, kesehatan dan lain lain). Mereka mengerti bahwa jika mereka tidak bekerja, sebagai contoh tidak mencari rumput, maka kerugian akan mereka rasakan sendiri karena tidak mencari rumput berarti tidak menyediakan pakan untuk sapi yang juga berarti penambahan berat sapi tidak optimal yang menyebabkan harganya tidak setinggi yang diharapkan. Selain itu, mereka juga memiliki motif yang sama, yaitu motif teogenesis. Motif ini berasal dari interaksi antara manusia-Tuhan seperti yang nyata dalam ibadahnya dan dalam kehidupannya sehari-hari dimana seseorang harus merealisasikan norma-norma agama tertentu. Hal ini tampak pada keikutsertaan mereka dalam kegiatan pengajian. Dalam pengajian tersebut biasanya diberikan materi mengenai hal-hal/ perilaku yang baik dalam berinteraksi dengan manusia. Dalam pengajian yang mereka ikuti juga ditanamkan sifat-sifat amanah, jujur dan perilaku positif lainnya yang dapat menunjang keterampilan berinteraksi dan meningkatkan kedekatan antar anggota kelompok. Motif teogenesis ini juga tampak dalam perilaku interaksi mereka yang di dalamnya telah terinternalisasi norma-norma agama yang dianut. Sebagai contoh beberapa anggota mengatakan bahwa sapi dan uang bantuan yang diberikan kepada mereka adalah amanah sehingga mereka harus bisa menjaganya dengan baik.

Terdapat berbagai macam kelompok sekunder (*secondary group*). Kelompok ini termasuk dalam kelompok sekunder jenis tim kerja swakelola (*self managed work teams*). Terkadang jenis kelompok kecil ini juga disebut

sebagai kelompok kerja mandiri (*autonomous work group*). Kelompok ini mengatur jadwal dan prosedur kerja mereka sendiri dalam batasan tugas tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Kelompok kecil jenis ini memilih sendiri ketua mereka, yaitu seseorang yang juga termasuk teman sekerja, bukan seorang pengawas atau manager. Seorang ketua berperan sebagai seorang koordinator, bukan bos. Dalam kelompok Kampung Ternak Mandiri mereka bermusyawarah untuk menentukan siapa yang akan menjadi ketua dan yang mereka pilih sebagai ketua adalah Pak Sarmedi, yang juga merupakan salah satu anggota kelompok.

Apabila mengacu pada salah satu teori sosiologi klasik dari seorang sosiolog Jerman Ferdinan Tonnies, yang mengulas secara rinci perbedaan pengelompokan dalam masyarakat maka kelompok Kampung Ternak Mandiri termasuk dalam jenis kelompok *gemeinschaft*. Kelompok Kampung Ternak Mandiri memiliki kehidupan yang intim, pribadi dan eksklusif antara anggotanya. Pada awal perkumpulan mereka yang memiliki kegiatan pengajian maka mereka termasuk dalam kelompok *gemeinschaft of mind*, yaitu kedekatan hubungan yang terjadi mengacu pada pertemanan yang disebabkan oleh persamaan keahlian atau pekerjaan serta pandangan yang mendorong orang untuk saling berhubungan secara teratur. Sesuai dengan perkembangannya, kelompok ini kemudian memiliki tugas yang harus diselesaikan bersama setelah berhasil memperoleh bantuan melalui program SMD. Selanjutnya maka kelompok ini juga bisa digolongkan ke dalam tipe *gemeinschaft of place* yang pada dasarnya merupakan ikatan yang berlandaskan pada kedekatan letak tempat tinggal serta tempat bekerja yang mendorong orang untuk berhubungan secara intim satu dengan yang lain, dan mengacu pada kehidupan bersama di daerah pedesaan.

Anggota kelompok Kampung Ternak Mandiri menjadikan kelompoknya sebagai sebuah kelompok yang mereka sadar akan keberadaannya sebagai anggota, maka anggota kelompok ini menganggap bahwa kelompok Kampung Ternak Mandiri merupakan kelompok keanggotaan (*membership group*) bagi mereka. Selain itu kelompok ini juga merupakan kelompok acuan (*reference group*) bagi anggotanya. Hal ini berdasarkan teori Merton

yang menunjukkan bahwa selain menjadi anggota, mereka juga berperilaku dan bersikap yang menunjukkan konformitas pada kelompok tersebut (*in group*) pada aturan dan nilai kelompok ini. Selain mengacu pada aturan dan nilai yang terdapat dalam kelompok, anggota juga menjadikan salah satu anggota lainnya sebagai tokoh panutan dalam kehidupan sehari-harinya. Tokoh tersebut adalah Ustad Hamdani.

Kelompok ini juga bisa disebut dengan kelompok formal karena meskipun tidak mempunyai anggaran dasar dan anggaran rumah tangga tertulis mereka membentuk kelompok ini dengan kesadaran bahwa mereka memiliki tujuan yang ingin dicapai bersama-sama. Tujuan yang mereka miliki juga jelas, termasuk di dalamnya adalah penjualan sapi yang lancar untuk meningkatkan kesejahteraan mereka secara ekonomi. Selain itu, kelompok ini juga memiliki nama yaitu kelompok Kampung Ternak Mandiri yang meskipun tidak berbadan hukum tetapi keberadaannya diakui oleh insitusi pemerintah, dalam hal ini Departemen Pertanian akan. Kelompok ini juga telah memiliki pedoman-pedoman tingkah laku anggota-anggotanya dari hasil kesepakatan bersama meskipun tidak dirumuskan secara tegas dan tertulis.

C. Efektivitas Kelompok

Program SMD yang dijalankan oleh kelompok Kampung Ternak Mandiri merupakan program yang sifatnya bertumpu pada kekuatan, kemandirian dan kemandirian kelompok. Dalam hal ini, maka kelompok yang efektif sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan program

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan, maka diperoleh data hasil pengukuran efektivitas yang tampak pada tabel 8.

Tabel 8. Faktor-faktor Efektivitas Kelompok Kampung Ternak Mandiri

No	Faktor-faktor Efektivitas	Penilai							
		Dekan Fakultas Peternakan IPB	Direktur Budidaya Ternak Ruminansia Deptan	Fasilitator SMD	Ketua Divisi Pemberdayaan PPNSI	Ketua Kelompok	Pengurus/Bendahara Kelompok	Anggota Kelompok	Anggota Kelompok
I	Keterpaduan/ kohesivitas								
	Kerjasama	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
II	Kepemimpinan								
A	Kepemimpin Formal								
a	Hubungan afektif pemimpin anggota	*****		*****			*****	*****	*****
b	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator	*****	*****	*****			*****	*****	*****
c	Struktur Tugas kelompok								
a)	Penentuan keputusan benar/ salah	*****		*****			**	*****	**
b)	Kejelasan tujuan kelompok	*****		*****			*****	*****	*****
c)	Banyaknya jalur	*****		*****			*****	*****	**
d	Banyaknya alternatif penyelesaian masalah	*****		*****			*****	*****	*****
e	Kuasa posisi pemimpin	*****		**			*****	**	**
B	Kepemimpinan Informal								
a	Hubungan afektif pemimpin anggota	*****		*****				*****	***
b	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator	*****		*****				*****	*****

Tabel 8. (sambungan)

No	Faktor- faktor Efektivitas	Penilai							
		Dekan Fakultas Peternakan IPB	Direktur Budidaya Ternak Ruminansia Deptan	Fasilitator SMD	Ketua Divisi Pemberdayaan PPNSI	Ketua Kelompok	Pengurus/ Bendahara Kelompok	Anggota Kelompok	Anggota Kelompok
c	Struktur Tugas kelompok								
a)	Penentuan keputusan benar/ salah	*****		*****				*****	*****
b)	Kejelasan tujuan kelompok	*****		*****				*****	*****
c)	Banyaknya jalur	*****		*****				*****	*****
d	Banyaknya laternatif penyelesaian masalah	*****		*****				*****	*****
e	Kuasa posisi pemimpin	*****		**				*****	*****
III	Struktur								
A	Pembagian tugas			**		*****	*****	*****	*****
B	Hierarki yang jelas			*****		*****	*****	*****	*****
IV	Status yang jelas			*****		*****	*****	*****	*****
V	Peran : tidak ada distorsi			*****		*****	*****	*****	*****
VI	Norma kelompok : terjadi internalisasi			*****	*****	*****	*****	*****	*****

Keterangan

***** = Tinggi

*** = Sedang

** = Rendah

Ketiga kriteria di atas (Rendah, Sedang dan Tinggi) merupakan faktor-faktor efektivitas menurut penilaian peneliti berdasarkan data yang diperoleh dari informan

Berdasarkan tabel 8 peneliti menemukan faktor-faktor efektivitas kelompok yang dinilai oleh informan. Faktor-faktor yang kemudian dianalisis dan dibahas antara lain keterpaduan, kepemimpinan, struktur, statur, peran dan norma kelompok.

1. Keterpaduan/ Kohesivitas

Tabel di atas menunjukkan fenomena yang cukup menarik yang terjadi pada kelompok Kampung Ternak Mandiri. Kelompok ini termasuk kelompok yang memiliki tingkat kohesivitas tinggi. Kohesivitas merupakan rasa tertarik diantara para anggota. Kohesivitas bisa juga disebut kekompakan. Kelompok Kampung Ternak Mandiri ini merupakan kelompok yang dibentuk dalam rangka menyelesaikan suatu tugas, maka berdasarkan Walgito (2007) kerja sama lebih penting daripada masalah kesamaan. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Anderson (dalam Penner, 1978), ia menyimpulkan bahwa apabila kelompok diperintahkan untuk menyelesaikan tugas, maka kemampuan kelompok dalam kerja sama akan lebih penting daripada masalah kesamaan. Kelompok petani-peternak ini memang memiliki tingkat kerja sama yang tinggi. Hal ini digambarkan dalam aktivitas keseharian mereka dalam usaha pemeliharaan sapi potong. Seperti yang dituturkan oleh ketua kelompok, Pak Sarmedi:

Mereka yang kerja 3 orang yang sebagiannya lagi di rumah ingin sapinya di rumah. Anggota sini tidak ada. Tidak ada. Kelompok sana kelompok sini siap kerja bareng. Mau ngambil damen atau apa aja tidak melibatkan kelompok ini saja. Kelompok ini bawa mobil, kelompok sana di kasih tahu. Siap untuk ngambil damen hari ini? Siap? dengan cara berapa *iketan* berapa *iketan* berapa *iketan*. Jadi untuk kekompakan itu sangat kita tidak ada mungkin kalo saya ke Tasik atau ke daerah daerah Jawa mungkin tidak seperti itu. Artinya mungkin mereka organisasi tapi yang bekerja hanya beberapa orang. Bayangkan. Kita kerja semua dengan *rolling*. Kalo memang yang jaga kandang hari ini hari ini besok siapa yang membersihkannya. Jadi sistem ronda seperti itu.

Kegiatan saling menggantikan apabila ada satu atau dua orang anggota yang tidak melaksanakan tugas juga terjadi dalam kelompok ini.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh bendahara yang juga anggota kelompok, Pak Hamdani LC

Selama ini kita kan ya memang ada aja tapi itu tidak menjadi kaku ya semuanya karena memang ada sebagian yang di padi, sawah karena ada yang butuh waktu juga. Ada yang mungkin seperti Ustad (Ujang) ngajar. Artinya semua itu ya kalo memang kita butuh waktu untuk tidak bekerja ya mereka bisa. kadang kadang mungkin ada yang ke sawah yang ini, kadang-kadang ke tiga tiganya berangkat atau berempat gitu.

Setiap paginya Pak Ujang, yang memang bertugas membersihkan kandang karena dia adalah seorang guru yang tidak bisa ikut mencari dan memberi pakan di siang dan sore hari tetap dibantu oleh anggota lain yang sebenarnya tidak punya kewajiban mutlak untuk membersihkan kandang dan memberi makan di pagi hari. Beberapa orang yang sibuk membantu membersihkan kandang dan memberi pakan tiap pagi adalah Pak Maskur, Mat Sholeh dan juga Solahudin. Selain itu kerjasama juga tampak dari kesediaan anggota untuk saling menggantikan, bergotong royong untuk mencari rumput apabila ada salah satu atau beberapa anggota lainnya yang tidak bisa mencari rumput karena berhalangan. Pak Tarwedi, salah satu anggota sub kelompok B pernah selama satu minggu di rawat di rumah sakit untuk operasi hernia. Selama Pak Tarwedi menjalani perawatan sekitar lima orang anggota setiap harinya bergotong royong untuk mencari rumput. Berikut dituturkan oleh Pak Tarwedi sendiri tentang kerelaan anggota kelompok untuk saling bekerjasama menggantikan anggota lainnya yang tidak hadir.

Program kita kan kegiatan kita lain-lain bu. Kalo petani ngurusin sawah kan dia *pre*, saya kan *pre* di rumah sakit jadi kan nggak ngiri ngiri. Misal dia nyambung padi, jadi *pre* nggak apa-apa nggak ngiri-ngiri. Misal daripada di rumah nganggur? Itu malu. Kalo misalnya dia lagi di rumah kerja tuh nggak apa-apa. Kecuali kalo dia lagi di rumah nggak kerja, nggak kerja di kandang, nongkrong kerasa malu.

Anggota kelompok yang sebagian besar merupakan petani dan yang masih memiliki lahan memerlukan waktu sekitar dua minggu untuk

proses pemanenan dalam sekali penennya (6 bulan). Dengan demikian saat itu anggota lain harus rela menggantikan tugas pemeliharaan sapi.



Gambar 5. Petani-peternak Berkumpul Setelah Menyelesaikan Persiapan Salah Satu Kandang Sapi (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Secara umum kelompok ini memiliki tingkat kerjasama yang tinggi yang berarti menunjukkan kekompakan/ kohesivitas yang tinggi pula. Hal ini diakui juga oleh fasilitator kelompok, Pak Duta :

Ya, lebih banyak saya, mengajari ya. Ya yang saya salut dari mereka yaitu secara semangat, secara kekompakan mereka punya lah. Itu modalnya, kalo secara keilmuan memang belum berpengalaman, memang tidak mengerti lah kalau yang saya fahami. Ya saya tanya jerami ini buat apa mereka dibakar dibuang ya di awalnya kayak gitu. berbeda dengan di Jawa Tengah Jawa Timur ya Bu ya, di Jawa Tengah Jawa Timur Bu ya sampai ditumpuk mereka jerami itu kayak bikin gunung gitu dia. Di sini gak pernah saya temui seperti itu”

Anggota kelompok, Pak Jejen juga mengatakan:

iya kompak, yang *ngebersihin* kandang. Pagi-pagi udah siap *ngebersihin* kandang. Ambil pakan dia mau bantu ya silahkan enggak ya nggak usah kerja gitu. Yang perlu di anggota ya kekompakannya gitu ya

Bahkan dari pihak institusi, dalam hal ini Dr Luki Abdullah menyatakan hal yang senada:

Memang saya dengar termasuk kelompok yang berhasil. Sangat kompak, dipengaruhi oleh ketuanya . Kalo ternak mereka biasanya mampu mengelola sendiri

Kemauan mereka bekerjasama dalam kelompok didorong oleh banyak hal. Salah satunya adalah kesadaran akan tugas yang diemban bersama dan konsekuensinya. Para anggota kelompok petani-peternak ini menyadari, bahwa apabila mereka tidak bekerjasama atau terjadi iri-dengki di antara anggota karena perbedaan alokasi waktu dalam mengurus ternak maka kelompok yang ada tidak akan berjalan semestinya. Jika kelompok tidak berjalan maka upaya penggemukan yang terjadi tidak optimal, akibat yang terjadi mungkin sapi lama mengalami kenaikan berat badan, terserang penyakit karena kebersihan kandang yang buruk atau hal terburuk yang dapat terjadi adalah kelompok ini bubar. Pentingnya kerjasama dan akibat yang akan terjadi bila tidak ada kerjasama selalu diingatkan oleh fasilitator dan ketua dalam forum rapat atau pengajian. Hal ini yang mendorong tiap anggota untuk berusaha menjaga agar kelompok tetap solid dengan menghindari adanya rasa iri-dengki karena tidak semua orang melakukan tugas yang sama porsinya. Mereka sadar jika kelompok ini gagal melakukan penggemukan sapi mereka sendiri yang akan rugi karena telah meluangkan waktu dan tenaga akan tetapi tidak mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Keinginan anggota untuk tetap menjaga kelompoknya utuh dengan cara bekerja sama ini dapat dijelaskan dengan *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Thibaut dan Kelley (1959) (Ahmadi, 2007). Dalam teori ini orang cenderung senang untuk berkelompok karena berkaitan dengan kesenangan yang diperoleh dan

kerugian atau biaya yang harus dikeluarkan. Teori ini juga disebut pengertian ekonomi terhadap hubungan individu. Para anggota kelompok tani yakin bahwa kesenangan/ keuntungan, dalam hal ini adalah kesejahteraan dalam bentuk pendapatan uang yang cukup memuaskan akan mereka peroleh setelah mereka bekerja keras. Mereka berpikir bahwa kerja keras selama ini dengan berbagai aktivitas membersihkan kandang tiap pagi, mencari rumput, memberi pakan, rapat dan upaya penggemukan lainnya masih merupakan biaya yang lebih rendah bila dibandingkan dengan kesenangan yang akan mereka peroleh yaitu berupa uang hasil penjualan sapi setiap tiga atau empat bulan dan juga penghargaan dari dinas atau pihak lain atas keberhasilan mereka dalam rangka menjaga kekompakan kelompok maupun keberhasilan dalam penggemukan hingga sapi-sapi tersebut bisa terjual.

Secara umum kohesivitas kelompok yang tinggi ini akan berdampak positif pada produktivitas kelompok. Menurut Cattell (teori sintalitas), kohesi menaikkan sinergi efektif pada kelompok dalam dua cara, yaitu menaikkan energi total kelompok dengan menghasilkan sikap yang *favorable* terhadap kelompok pada sebagian anggotanya dan mengurangi jumlah energi yang dibutuhkan untuk mempertahankan/memelihara kelompok. Dengan naiknya sinergi efektif, kelompok dapat mencapai tujuannya dengan lebih efisien.

2. Kepemimpinan

a. Kepemimpinan Formal

Peneliti juga menemukan hal yang menarik dalam hal kepemimpinan di kelompok ini. Efektivitas kepemimpinan formal dalam kelompok Kampung Ternak Mandiri termasuk tinggi. Hal ini terlihat pada aspek-aspek situasi tugas. Hubungan afektif pemimpin-anggota dalam kelompok ini tergolong tinggi. Ketua kelompok yaitu Pak Sarmedi termasuk orang yang cukup dekat dengan anggota kelompok.



Gambar 6. Pak Sarmedi, Ketua Kelompok Sibuk Memberi Pakan Sapi (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Pak Sarmedi menceritakan bagaimana dia berinteraksi dengan beberapa anak buahnya:

Berat Bu jadi ketua. Faham terutama, faham dulu bagaimana makanya ketika *ngarit*, ketika ngambil rumput. Bu, sama-sama saya terbuka orangnya bahkan saya cerita sama istri. Pak katanya ini setiap kali jarak jauh katanya makan ya? Makan apa? Uduk, kopi. Uang dari mana? Saya pribadi. Untuk apa? Untuk anggota saya supaya saya berkorban. *Mikul-mikul* begini dari jalan ke jalan capek banget dengan kondisi lemah, kita menimbulkan satu bahaya penyakit kan? Makanya ketika jalan jauh, berhenti, ngasih makan dulu, kita ngerokok di mobil, asyik banget. Capek begini. Wah salah satu kelebihan dari saya. Boleh ibu tanya ketua yang disana, boleh ibu tanya anggota saya. Bagaimana dengan pribadi pak Medi, bagaimana dengan rokok, bagaimana dengan kopi. Untuk satu apa? Untuk satu dipercaya oleh Irjen bahwa di sini adalah kelompok yang hebat, satu itu. Dan saya mempunyai nilai, anggota saya, kampung saya mempunyai nilai yang plus dari sana. Saya tidak bicara sama

mereka silahkan kalau mau makan. Dan mereka bertanya apakah duit itu dari sesama anggota? Tidak jawabannya. Itu Pak Medi Silahkan kalau mau jadi ketua saya jadi anggota silahkan. Oh tidak jangan Pak Medi.

Posisi Pak Sarmedi dalam kelompok sebenarnya merangkap dua posisi, sebagai ketua dan juga sebagai anggota. Pak Sarmedi dianggap cukup dekat dengan anggota jika dilihat dari beberapa hal :

- a) Pak Sarmedi merupakan orang yang tidak perhitungan. Seringkali dalam kegiatan sehari-hari saat membersihkan kandang, mencari pakan dan atau rapat mingguan setiap Selasa malam Pak Sarmedi sebagai ketua selalu berinisiatif untuk memberikan konsumsi bagi seluruh anggota. Beberapa anggota bercerita bahwa saat mencari pakan, biasanya mereka kelelahan karena mengangkut rumput dan saat Pak Sarmedi bersama mereka kadang berinisiatif membelikan anggota kopi atau nasi uduk. Salah satu anggota, Pak Jejen mengatakan:

Alhamdulillah baik bu, saya seneng . Pokoknya dia nggak istilah hitung hitungan nggak . Ya ya... nggak orangnya mah misalnya rokok nggak ada? Ni *nih* ngerokok bareng. Gitu. *Ngarit* ya, tapi istirahat gimana nih? Ya ngopi dulu. Gitu orangnya baik dia. Dia baik. Pokoknya dia baik orangnya

- b) Meskipun tingkat pendidikan Pak Sarmedi termasuk yang tinggi di antara anggotanya, jenjang pendidikan terakhir S1, ia selalu berusaha agar tidak ada kesenjangan karena perbedaan tingkat pendidikan tersebut. Ia selalu berusaha memosisikan dirinya sebagai seorang junior dalam hal keterampilan beternak sapi dan begitu menghargai keterampilan yang dimiliki oleh anggota-anggota kelompok petani peternak lainnya yang sudah cukup senior, sebagai contoh Pak Tarwedi. Hal ini seperti yang disampaikannya:

Bukan tidak mungkin kelompok. Kelompok yang nanti baru seperti kita yang artinya ketua yang lebih pafam dari anggota, tahu karakter anggota, tahu inisiatif dari anggota. Ketua tidak merasa pintar. dalam arti di mata mereka. Kalau ketua merasa

pinter di depan mereka, mereka si apa artinya, kalo dalam pendidikan seperti di belakang gitu. Saya tidak mau seperti itu.

- c) Kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh Pak Sarmedi dalam hal mengemukakan pendapat di dalam forum kelompok. Fasilitator mengatakan: “yang suka komentar ya.. ya tadi ketuanya dan dua koordinator itu. Ustad Hamdani”
- d) Pak Sarmedi sebagai seorang ketua dalam kelompok selalu berusaha untuk bisa menjadi tempat berkonsultasi bagi setiap kesulitan yang dihadapi oleh anggotanya, hal ini berbeda dengan sosok kepemimpinan informal dalam kelompok ini yang meskipun menjadi seseorang yang dihormati secara terang-terangan ataupun dikagumi secara diam-diam tetapi beberapa anggota kelompok merasa sulit berkomunikasi karena takut dengan tingkat pendidikannya yang lebih tinggi. Salah seorang anggota, pak Tarwedi mengatakan:

gimana ya kalo sama Hamdani nggak terlalu bebas gitu?... nggak terlalu bebas gitu. Tahu gitu dia mah pendidikannya udah tinggi takut anu nabrak gitu istilahnya...kalo sama Sarmedi udah bebas

Pemimpin memang memegang peranan penting dalam pemberdayaan kelompok. Apabila pemberdayaan dilakukan dengan pendampingan maka salah satu hal yang juga harus ada dalam kelompok adalah adanya hubungan yang sejajar/kemitraan antara ketua-fasilitator. Berikut adalah pernyataan ketua kelompok, pak Sarmedi tentang bagaimana ketua dan fasilitator saling bekerjasama:

Kalau buat saya begini, karena di sini sebelumnya sudah ada pendamping, saya berpatokan pada pendamping. Segala urusan administrasi mereka yang ngatur. Saya sebagai ketua, ketua di kampung. Tugasnya mengelola, melobi, bagaimana anggota itu kompak. Itu aja. Untuk di atasnya mungkin pemerintah, di bawahnya masyarakatnya. Begitu pula saya dengan Pak Haji. Karena tidak mungkin Pak Duta jalan dengan mereka. Mungkin saya dengan pak haji. Karena tidak mungkin Pak Duta bisa jalan tanpa adanya mereka yang bisa *klop*. Saya *sih* siap melobi bagaimana anggota anak buah supaya *klop* dan bekerja. Kerjasama dalam arti tidak membedakan, tidak berpihak, saya *tuh* sebagai apa saya sebagai apa. Sama.

Harus terdapat kesetaraan kewenangan antara seorang ketua kelompok dan fasilitator. Dalam program SMD ini kesetaraan kewenangan tampak dalam pencairan dana, ketua juga diberikan kewenangan sama dengan fasilitator. Dalam pelaksanaan program ini juga terdapat beberapa fungsi dari seorang fasilitator yang beririsan dengan fungsi ketua kelompok antara lain fungsi sebagai manager, pemilik kelompok dan sebagai kontak person. Ketiga fungsi kepemimpinan tersebut dimiliki oleh ketua kelompok dan fasilitator program SMD. Kelompok ini memiliki kesejajaran hubungan yang cukup baik antara ketua kelompok-fasilitator. Fasilitator menyatakan bagaimana hubungannya dengan ketua dan bendahara kelompok:

ya kalau sama ketua-ketuanya dekat kita ya Bu ya, sama Ustad Hamdani. Kalau sama yang lain kita biasa saja *sih* artinya sudah dekatlah gak terlalu ada jaraklah sampai takut atau gimana nggak

Sebagai manager fasilitator harus bisa melakukan proses perencanaan dan penyusunan anggaran dan tetap menjaga agar kelompok yang ada tetap pada tujuan yang telah digariskan. Selama ini dalam kelompok tani ternak terjadi koordinasi yang baik antara ketua-bendahara-fasilitator dalam hal pengelolaan uang. Hal ini juga yang pada kenyataannya disampaikan oleh ketua kelompok:

Saya tidak mau ada pengambilan tanpa keterangan dari mereka sebelumnya. Saya tidak berani mengijinkan, tanda tangan nengambil uang tanpa ada informasi dari anggota. Bagaimana anggota, pengiriman kita sekian bagaimana. Ya udah. Ok. Jadi tanpa mereka tidak bisa tanda tangan meskipun keuangan ini dikuasai oleh saya dan Pak Haji. Sebetulnya kalo kita ini mereka tidak tahu. Berapa. Tapi saya nggak mau bahkan di sekolah saya sering *ditelpon* Pak Haji bagaimana dengan anggota yang lain? Sudah mengetahui akan pengambilan duit? Seperti itu. Kenapa? karena ini bukan hanya satu tahun ini, tiga tahun dan ini uang siapa? karena ini uang negara. Uang negara lebih parah lagi lebih berat kalo kita salah jalur. Bagaimana mengamankan anggota dengan keuangan tadi sehingga berjalan sukses. Sehingga membentuk satu kekompakan, kesuksesan dalam ternak kampung mandiri yang diketuai oleh Pak Medi kemudian dibantu Pak Duta

Sebagai contoh saat fasilitator berencana untuk membeli laptop sebagai salah satu kelengkapan kelompok maka Pak Sarmedi sebagai

ketua meminta fasilitator untuk menunggu hingga ada keputusan setelah musyawarah dengan anggota.

Kita mempunyai suatu alat untuk laporan-laporan dan kerja. Kita beli lap top. Anggota bagaimana? Silahkan. Kita menanyakan dulu, tidak begitu saja Pak Duta untuk beli langsung begitu saja, nggak. Kita bicara dengan anggota lain. Jadi tadi kata saya. Jadi jangan *pinter* dimanfaatin dengan *kepinteran*. Itu seperti itu. Walaupun pak Duta *pinter*, tetap saya cekal. Jangan tetep harus anggota tahu. Karena saya yang merasakan di kampung. Bapak boleh ke sana ke sini mereka nggak tahu dari mana itu beli dari *duit* situ apa tanggapan dari mereka. Toh tidak jadi seperti itu apa tanggapan anggota. Makanya saya bilang, anggota kita kumpulkan kita membutuhkan satu alat, beli alat OK? Silahkan beli.

Kemitraan lain yang timbul adalah karena fasilitator juga harus merasa memiliki kelompok sehingga dalam melaksanakan tugasnya ia berusaha memberikan yang terbaik bagi kelompok. Selalu terdapat koordinasi antara ketua-fasilitator dalam pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan akibatnya menjadi salah satu bukti bahwa fasilitator berusaha memberikan yang terbaik bagi kelompok yang didampingi karena *sense of belonging* yang besar.

Menjadi juru bicara kelompok yang didampingi (*spoke man of the group*) bagi seorang fasilitator dan harus mampu bekerja sama dengan ketua tidaklah mudah. Apalagi bila kelompok yang didampingi memang sudah terbentuk lama dan memiliki pola interaksi tertentu. Dalam hal ini terdapat kemungkinan ketua kelompok akan mendominasi sehingga kewenangan seorang fasilitator SMD tidak terartikulasikan atau sebaliknya fasilitator yang mendominasi sehingga kreativitas kelompok *mandeg*. Ketua kelompok tani ternak ini menyadari sepenuhnya akan fungsi seorang sarjana pendamping (fasilitator). Fasilitator yang dikirimkan oleh pemerintah memang berfungsi sebagai seorang juru bicara kelompok (*spokeman of the group*) terutama menghubungkan kelompok tani dengan institusi yang mengirimkannya, Departemen Pertanian, akademisi atau dengan pasar bila fasilitator cukup memiliki jaringan. Sedangkan ketua mempermudah tugas fasilitator dalam proses transfer pengetahuan dan

keterampilan dengan mengkondisikan anggota untuk mudah menerima karena pemimpin formal dalam kelompok ini juga sebagai acuan (*reference group*). Jika tidak ada kerjasama yang baik maka terdapat kemungkinan program yang dijalankan akan mengalami berbagai hambatan. Sebagai contoh, salah satu karakter buruk dalam birokrasi di beberapa wilayah Indonesia adalah adanya “bagian” bila terdapat program bantuan untuk petani. Apabila terdapat program bantuan dari pemerintah pusat dalam bentuk bantuan uang, jika dari dinas pertanian provinsi terdapat oknum yang tidak bertanggung jawab maka akan meminta bagian sekian persen begitu juga dengan dinas di bawahnya, di tingkat kabupaten bahkan hingga tingkat pedesaan akan mengalami kecenderungan yang sama. Program SMD ini merupakan program yang pemberian bantuannya bersifat langsung ke kelompok tani, maka kemungkinan adanya kebocoran akibat “bagian” sangat kecil. Meskipun demikian, kemungkinan selalu ada. Sebagai contoh adalah adanya beberapa orang dinas kabupaten yang pernah secara langsung mengundang ketua kelompok untuk acara makan bersama tetapi ketua kelompok tidak boleh membawa siapapun baik anggota ataupun fasilitator. Ketua kelompok saat itu diajak berbincang mengenai program SMD, sangat ganjil jika memang orang-orang dinas tersebut ingin tahu tentang SMD secara detail tetapi tidak memperbolehkan ketua kelompok untuk membawa fasilitatornya. Terdapat indikasi dari pihak dinas ingin mendekati ketua dengan maksud yang terselubung. Hal ini terbukti terjadi di Jawa Timur. Di provinsi tersebut terdapat salah satu kelompok tani binaan yang dipaksa oleh dinas pertanian setempat untuk menandatangani perjanjian adanya bagi hasil antara kelompok tani dengan dinas setelah program berjalan tiga tahun. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ir Fauzi Lutan:

Mungkin teman-teman dinas nya belum memahami betul, yang di Jawa Timur malah dibuat perjanjian setelah 3 tahun ada yang disetorkan ke dinas dan itu sudah saya *counter* untuk kita benahi, ini contoh yang kurang pas ya mungkin di dinasnya yang berbeda gitu, kalo di dinasnya itu sudah *care* untuk membangun

masyarakat itu mereka terima program itu tapi dimasa lalu semua diatur oleh dinas dan masih banyak yang mau seperti itu.

Hal ini sangat tidak dibenarkan dan segera ditindak oleh Dirjen Budidaya Ternak dan Ruminansia. Perbuatan dinas tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat oknum-oknum birokrat yang kurang setuju dengan program SMD ini karena terlihat “melangkahi” posisi mereka sebagai pejabat. Kemungkinan dimanfaatkannya ketua kelompok tani yang mungkin belum terlalu faham akan urgensi SMD dengan dana langsung ke kelompok ini bisa dicegah salah satunya dengan menjaga hubungan kemitraan yang baik antara ketua kelompok-fasilitator sehingga bisa saling memahami perkembangan yang terjadi di dalam kelompoknya.

Fungsi kepemimpinan lainnya yang juga menjadi indikasi efektivitas dalam kelompok adalah mampu menentukan keputusan benar/salah. Beberapa informan menyatakan bahwa kemampuan pemimpin untuk menyatakan benar atau salah sangat rendah karena selama ini menurut informan tersebut lebih banyak Ustad Hamdani dan fasilitator, Pak Duta yang menjadi tempat berkonsultasi dan memutuskan apa yang harus dilakukan. Apabila permasalahan yang dibahas cukup rumit, maka wewenang forum musyawarah lebih besar dari kewenangan yang dimiliki oleh Pak Sarmedi. Salah satu anggota kelompok menyatakan: “...Pak Hamdani yang lebih banyak ngasih saran, Bu, dia tokoh...Pak Sarmedi *mah* biasa-biasa aja.”

Sisi positifnya adalah mekanisme kebebasan berpendapat dalam kelompok ini berfungsi dengan baik sehingga anggota dapat merasakan penghargaan atas aspirasi mereka. Akan tetapi di satu sisi akan berdampak negatif, apabila terdapat permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan dengan segera maka kecenderungan untuk berkonsultasi dengan ketua kelompok rendah, mereka akan cenderung lari ke fasilitator atau ke Ustad Hamdani sehingga hal ini dapat mengurangi rasa perngakuan ketua akan keberadaannya. Rendahnya keterlibatan ketua dalam pemutusan benar

atau salah suatu permasalahan akan mempengaruhi rasa solidaritas terhadap kelompok dan juga rasa memiliki kelompok (*sense of belonging*) oleh ketua sehingga jika ini tidak dirubah fungsi kepemimpinan dalam aspek ini akan terus menurun.

Kelompok ini memiliki tujuan yang jelas, baik tujuan yang telah digariskan oleh Departemen Pertanian sebagai penggulir program maupun tujuan kelompok yang telah disepakati bersama. Ketua berhasil mengkomunikasikan pada seluruh anggota tentang tujuan yang telah disepakati lengkap dengan target penjualan secara garis besar dan capaian akhir yang diharapkan. Para anggota faham bahwa program ini bertujuan untuk membuat mereka lebih mandiri dengan memiliki usaha penggemukan sapi bersama-sama yang didampingi oleh seorang sarjana, meskipun beberapa anggota masih menganggap bahwa sarjana itu sama dengan mahasiswa.

Salah satu anggota, Pak Jejen mengatakan: “kalau setahu saya ya pertama untuk kesejahteraan ya untuk kesejahteraan keluarga yang kedua...”

Sedangkan anggota lainnya, Pak Tarwedi menjawab dengan spontan saat ditanya apa itu SMD : “iya ngerti ...Mahasiswa Masuk Desa (sambil tersenyum)”

Mereka juga faham bahwa program ini akan dilaksanakan selama tiga tahun dan pada akhir program target perolehan sapi bagi setiap anggota adalah tiga ekor.

Aspek kepemimpinan lainnya dari Pak Sarmedi yang baik adalah banyaknya jalur yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Pak Sarmedi selain sebagai seorang petani dan peternak juga seorang guru di sebuah SMA Negeri di Kabupaten Bekasi. Profesi sebagai guru tersebut berdampak positif pada usaha penggemukan sapi kelompok terutama pada aspek pemasaran produk. Sebagai pengalaman, pada saat perayaan Idul Adha tahun 2007 terdapat beberapa sekolah yang membeli sapi lewat Pak Sarmedi. Selanjutnya, Pak Sarmedi

sebenarnya bisa memanfaatkan jalur yang ada untuk pemasaran sapi pada tiap Idul Adha mengingat potensi banyaknya jumlah sekolah negeri di Bekasi dan akses Pak Sarmedi ke berbagai guru ke sekolah tersebut.

Jika dilihat secara keterampilan, Pak Sarmedi termasuk orang yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang cukup banyak dalam hal beternak. Ia sebelumnya telah memiliki peternakan domba dan ikan daratan di samping rumahnya. Keterampilan dan pengetahuan ini yang kemudian menjadikan Pak Sarmedi tidak kehabisan ide untuk berinisiatif jika ada permasalahan teknis. Pak Sarmedi adalah seorang anggota yang dipilih dan diberi kepercayaan untuk menjadi ketua karena faktor *prominent talent*. Menurut para anggotanya Pak Sarmedi merupakan seseorang yang memiliki bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya. Meskipun usianya relatif muda bila dibandingkan dengan anggota kelompok lainnya, akan tetapi pengalaman Pak Sarmedi beternak domba menjadi salah satu pertimbangan untuk memilihnya menjadi ketua.

Tidak ada norma tertulis dan hubungan yang masih bersifat kekeluargaan menyebabkan rendahnya kemampuan ketua untuk mengontrol pemberian hadiah dan hukuman terhadap anggota yang dipimpinya. Fasilitator menyatakan:

Kesepakatan tertulis gitu ya? Belum-belum. Ya kita sepakati jadwal piket. Ini belum seperti perusahaan ya, katakanlah kita seperti memberikan *reward punishment*

Dalam kelompok ini tidak ada sistem penilaian kinerja, karena mereka bekerja secara bersama mendasarkan pada ketersediaan waktu masing-masing petani, dan usaha peternakan ini menjadi salah satu usaha yang lebih bersifat sampingan bagi mereka daripada menjadi sumber utama pendapatan sehingga yang terjadi adalah jadwal kegiatan ternak mengikuti jadwal kegiatan bertani atau pekerjaan utama lainnya, bukan malah sebaliknya. Salah seorang anggota, Pak Tarwedi menyatakan:

iya, kerja sambilan itu. Namanya juga tani ya ada dua orang, dua orang nanti siapa aja yang *kesempatan*. Jadi *nggak ngiri-ngiri*. Ada yang *pre* (libur, penulis) yang pergi

Tidak adanya standar baku penilaian kinerja ini yang kemudian tidak memungkinkan bagi ketua untuk memberikan penghargaan bagi anggota yang memang secara kuantitas dan kualitas baik kerjanya. Bahkan karena tidak ada sistem penilaian ini hampir semua anggota melihat bahwa kerja satu anggota dengan anggota lainnya adalah sama.

b. Kepemimpinan Informal

Berinteraksi dengan para petani mengamati kehidupan mereka selama beberapa minggu peneliti melihat beberapa hal yang menarik, salah satunya adalah kepemimpinan yang hidup dalam kelompok tani ternak tersebut. Secara musyawarah kelompok ini memang sudah sepakat mengangkat salah satu anggota sebagai seorang ketua, yaitu Pak Sarmedi. Pertimbangan yang diberikan oleh anggota tentang pengangkatan Pak Sarmedi adalah pada pengalamannya beternak domba. Hasil perbincangan peneliti dengan beberapa anggota kelompok menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan informal di dalam kelompok tani ternak ini. Berikut adalah pernyataan ketua kelompok, Pak Sarmedi:

karena terlalu sibuk sehingga mereka ngasih masukan ke medi, medi kadangkala ke Pak Duta baru ke Pak Haji. Jadi alurannya seperti itu. Tidak berani saya langsung ke Pak Haji. Saya melalui Pak Duta dulu. Bagaimana ini kita dari anggota ada. Ok bagaimana Pak Medi? Silahkan Bapak yang langsung saja. Setelah kesimpulan di antara dua.

Di dalam kelompok ini terdapat seorang anggota yang cukup menonjol dalam pengambilan keputusan kelompok. Bahkan setiap permasalahan yang terjadi selalu akan dibawa kepada anggota ini, meskipun kedudukannya bukanlah resmi sebagai ketua kelompok. Anggota ini adalah Pak Hamdani yang kemudian dikenal sebagai Ustad Hamdani.

Ustad Hamdani merupakan anggota yang sangat dihormati oleh anggota lain karena beberapa hal antara lain :

- a) predikat LC yang dimilikinya sebagai seorang lulusan dari Mesir,
- b) aktivitasnya sebagai ketua pondok Pesantren Ash Shohwah
- c) keberadaan kakeknya yang pernah menjadi kepala kampung kampung Pisangan.

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah satu anggota, Pak Tarwedi:

yang terhormat lah...orangnya berpredikat jadi semenjak ada dia di sini dari bidang agamanya maju. Dana buat madrasahny ada. Tadinya kan buat bangunan satu bangunannya berapa keluarga *ngeluarin duit* sekian *duit* bangunan untuk apa biaya madrasah....iya, ketua kampung di sini...



Gambar 7. Pondok Pesantren Ash Shohwah Asuhan Ustad Hamdani, LC
(Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Ustad Hamdani merupakan seorang tokoh yang menurut sebagian besar anggota cukup dekat dengan anggota. Hampir semua informan menyatakan bahwa Ustad Hamdani sangat dekat dengan anggota hanya satu informan anggota yang merasa tidak terlalu dekat dengan

Ustad Hamdani karena merasakan adanya kesenjangan antara posisi dirinya sebagai seorang anggota dengan tingkat pendidikan yang rendah (SD) dibandingkan dengan Ustad Hamdani sebagai seorang lulusan perguruan tinggi di Mesir. Anggota tersebut bahkan merasa takut berkomunikasi karena takut akan terjadi ketidaknyambungan. Pada kelompok tani ternak yang pola hubungan kemasyarakatannya *Gemeinschaft*, hubungan pribadi antara pemimpin informal dengan mereka yang dipimpin sangat dihargai, dengan demikian sosok kepemimpinan Ustad Hamdani sangat efektif sebagai salah satu model apabila semua anggota bisa merasakan kedekatan dengan Ustad Hamdani. Salah satu hal yang bisa dilakukan oleh Ustad Hamdani untuk meminimalisir kesenjangan yang dirasakan anggotanya adalah untuk berusaha proaktif mendekati anggota dalam kegiatan yang bersifat santai seperti saat duduk nongkrong setelah memberi pakan sapi sambil minum kopi. Meskipun dengan kesibukan sebagai pemilik dan pengajar di pesantren Ustad Hamdani bisa menyempatkan setidaknya sekali atau dua kali seminggu.

Ustad Hamdani juga cukup dekat dengan fasilitator kelompok. Selain sebagai anggota, dan juga sebagai seorang bendahara kelompok. Posisinya sebagai seorang bendahara menjadi salah satu faktor pendorong interaksi yang lebih intens antara dia dan fasilitator. Fasilitator, ketua dan bendahara merupakan tiga orang yang berperan besar dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut penggunaan dana kelompok. Apabila kelompok ini membutuhkan dana, sebagai contoh pada pertengahan bulan April kelompok ini kembali membeli sapi sebanyak 15 ekor dari Jawa, maka proses pengambilan uang di rekening harus atas persetujuan anggota melalui musyawarah dan proses pengambilan uang harus bersama sama antara ketua kelompok, bendahara dan fasilitator. Posisi bendahara diamanahkan kepada Ustad Hamdani merupakan hal yang tepat untuk menjaga kepercayaan anggota karena dia merupakan seorang tokoh

yang cukup dipercaya oleh anggota kelompok lainnya. Berikut yang disampaikan Ustad Hamdani:

Rekening ...Kelompok... jadi kalo kita ambil langsung harus berdua... BRI atas nama Kelompok Tani Ternak Kampung Ternak Mandiri disingkat KTT

Ustad Hamdani memiliki kewenangan yang cukup besar dalam penentuan keputusan benar atau salah. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa ia dipercaya oleh anggota untuk memberikan pertimbangan atas permasalahan yang dihadapi kelompok.

Ustad Hamdani juga cukup memahami tujuan kelompok dan dia juga terus menerus mengingatkan kepada seluruh anggota bahwa pekerjaan yang dilakukan juga merupakan bentuk ibadah. Ia mencoba untuk memotivasi anggota melalui nilai-nilai keagamaan melalui kegiatan pengajian yang dilakukan seminggu sekali. Seperti yang diutarakan oleh Ustad Hamdani:

mungkin kita juga selain, menjaga itu mungkin semangat supaya tdk kendor kita juga mengadakan pengajian...*sih* biasa, disesuaikan lah tema dan sebagainya. Supaya mereka juga lebih termotivasi bukan cuma ibadah mahdhoh. Dunia juga kan ladang ibadah itu juga jadi keyakinan mereka. Selama ini kan orang berpikir terpisah ibadah dan pekerjaan. Kalo di kita kan tidak prinsip-prinsip kita tidak ada seperti itu. Sehingga apa yang mereka lakukan itu hasil dari ya amanah, kejujuran, diperlukan sekali lagi. Ya kalo biasanya kalo ada dana dan bantuan dari pemerintah biasanya kalo misalnya hanya bagi-bagi rizki gak kerja apa? Ada yang bilang kaya sodaqoh gitu. Ya kita tidak menginginkan seperti itu. Kalo selamanya seperti itu kan tidak ada kemajuan. Inginnya diberi-diberi saja...

Hal ini merupakan cara yang cukup efektif mengingat *cultural focus* pada masyarakat yang berada di sekitar pondok pesantren adalah masalah keagamaan maka memotivasi mereka melalui masalah keagamaan adalah salah satu cara yang paling efektif.

Sebagai seorang pengajar dan sekaligus pemilik pesantren Ash Shohwah maka Ustad Hamdani memiliki cukup banyak jaringan dengan para ustad/kiyai. Hal ini cukup menguntungkan mengingat

salah satu hal yang bermanfaat dalam usaha bersama kelompok ini adalah adanya jalur pemasaran. Hal ini terbukti saat Idul Adha pada Desember 2007 banyak ustad/kyai yang memang sahabatnya membeli sapi hasil penggemukan kelompok ini.

Selain memiliki pengetahuan yang luas di bidang keagamaan, para anggota percaya bahwa Ustad Hamdani mampu memecahkan setiap persoalan yang terjadi di kelompok. Dalam hal ini lebih kepada masalah nonteknis pertanian/ peternakan. Jika berkaitan dengan masalah peternakan atau pertanian para anggota mengerti bahwa Ustad Hamdani tidak ahli di bidang tersebut, sehingga mereka lebih merasa nyaman berkonsultasi dengan fasilitator atau Pak Sarmedi. Akan tetapi dalam permasalahan interaksi antara anggota atau bahkan masalah pribadi mereka mempercayakan Ustad Hamdani sebagai tempat konsultasi mereka. Sebagai contoh, Pak Ujut, salah satu anggota kelompok tani ternak yang tidak mempunyai lahan sawah yang juga berarti menggantungkan kehidupannya pada beternak pernah mengalami masa “paceklik” saat pendapatan kelompok belum diperoleh dan hasil menjadi buruh tani tidak mencukupi kebutuhan mendesak yang cukup besar (anak masuk sekolah) maka Pak Ujut akan lari kepada Ustad Hamdani untuk berkonsultasi. Bisa jadi karena Ustad Hamdani merupakan seorang bendahara, akan tetapi selain itu Pak Ujut juga menyatakan keyakinannya bahwa Ustad Hamdani akan menolong karena sebelumnya pernah saat terjadi bencana banjir Ustad Hamdani lah yang menolong mereka. Dalam hal ini keyakinan Pak Ujut lebih kepada kesediaan Ustad untuk menolong karena kebaikan hatinya daripada posisinya sebagai seorang bendahara.

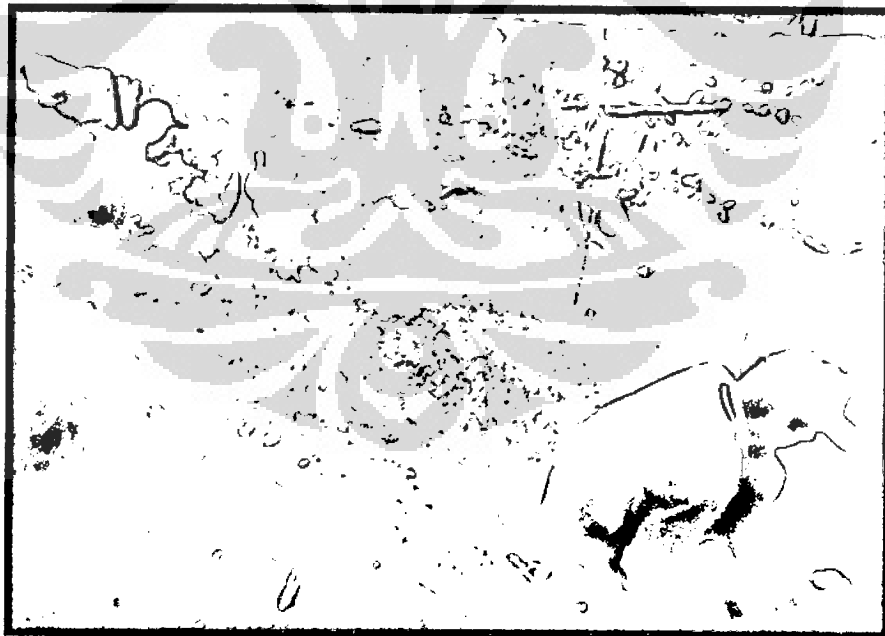
Aspek kepemimpinan lain dari Ustad adalah kuasa posisi pemimpin untuk memberikan hadiah atau hukuman (*reward and punishment*) kepada anggota sesuai dengan kinerja dalam kelompok. Pada aspek ini salah satu informan menyatakan bahwa kuasa posisi pemimpin (dalam hal ini Ustad Hamdani) rendah. Salah satu anggota mengatakan: “Nggak...belum ada hukuman Bu.”

Dalam kelompok ini memang belum ada standar penilaian kinerja sehingga cukup sulit untuk bisa menentukan anggota mana yang layak mendapatkan imbalan (*reward*) karena telah bekerja dengan cukup bagus atau mendapatkan hukuman (*punishment*) karena tidak mengikuti peraturan yang telah disepakati.

3. Struktur

Kelompok ini bersifat fleksibel, dalam artian tidak ada pembagian tugas baku dalam bentuk divisi-divisi yang memiliki tanggung jawab sendiri. Semua orang memiliki tugas bersama yang hampir sama yaitu :

- a) membersihkan kandang
- b) mencari pakan
- c) memberi pakan (*ngempanin*)
- d) menjaga keamanan kandang
- e) menyemprot kandang supaya bisa terhindar dari nyamuk
- f) membuat kompos dari kotoran sapi



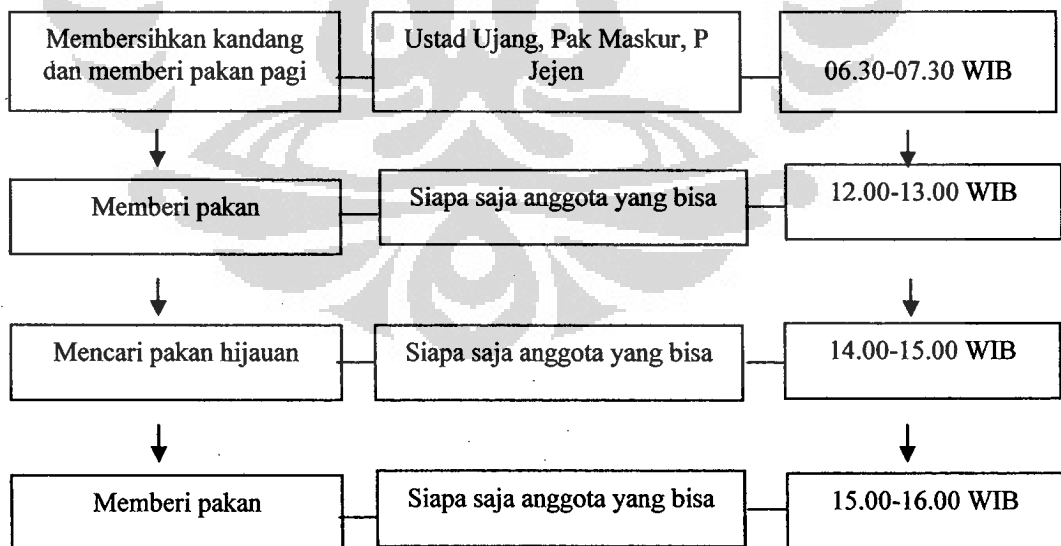
Gambar 8. Anggota Kelompok, Mat Soleh dan Pak Syahroni Sedang Mencari Rumput Bersama (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti).

cukup jelas, akan tetapi fasilitator sendiri merasa bahwa pembagian tugas ini belum optimal dan belum efisien.

ya enggak, karena penggemukan ya Bu ya... Nggak ada kecuali, kecuali ini sapi perah spesifik gitu ada bagian pemerahan cari pakan dan penjualan. Mau nggak mau kalo pemerahan kan kita harus jual tiap hari...

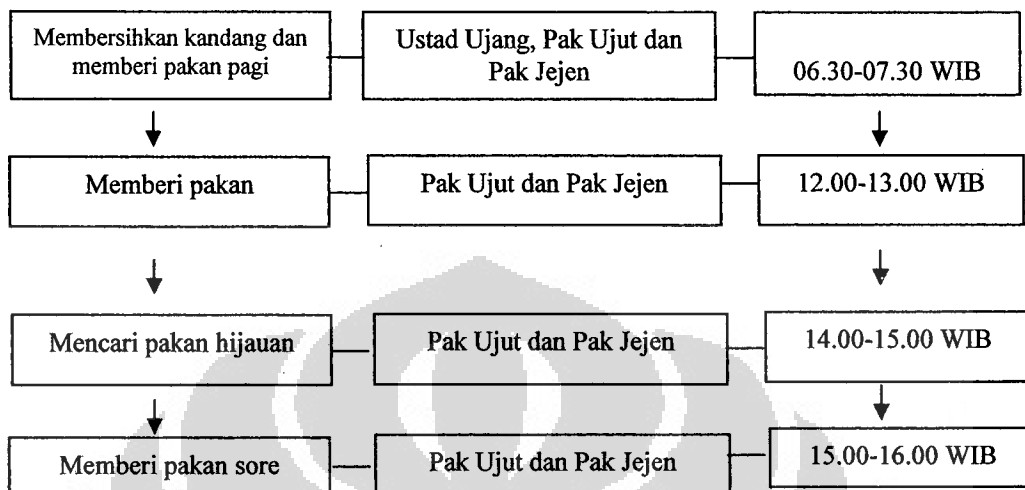
Apabila dilihat dari alokasi waktu tiap anggota dan kegiatan yang dilakukan memang terjadi inefisiensi dengan pembagian tugas yang demikian. Sebagai contoh bila dilihat dari bagan berikut, bagan 5 ini berdasarkan pembagian kerja saat sapi berada di satu kandang.

Secara umum pembagian tugas yang terjadi adalah demikian. Meskipun beberapa petani tidak merasa keberatan dengan sistem pembagian tugas yang telah disepakati dan tidak bermasalah bagi mereka, menurut peneliti sistem ini kurang tepat, dalam hal proporsi waktu kerja tiap anggota berbeda-beda. Walaupun petani menyatakan kerelaan mereka akan perbedaan proporsi waktu sebenarnya telah terjadi inefisiensi dari segi waktu dan kesempatan untuk belajar serta memperoleh alternatif penghasilan yang lain.



Gambar 9. Pembagian Tugas Saat Sapi Berada di Kandang Sub Kelompok A (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Sebagai contoh gambar bagan di bawah adalah pembagian kerja yang mungkin terjadi saat beberapa petani yang memiliki lahan sibuk memanen hasil sawah mereka.



Gambar 10. Pembagian Tugas Saat Sapi Berada di Kandang Sub kelompok A Saat Beberapa Petani Memanen Hasil Sawah Mereka (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Ini adalah kemungkinan pembagian tugas yang terjadi saat panen selama dua minggu. Pada saat ini petani lainnya akan memanen hasil sawah mereka dan untuk sementara tidak ikut kegiatan di kandang seperti biasanya. Selama dua minggu petani yang tidak punya sawah akan bekerja di kandang selama $4 \text{ jam} \times 14 \text{ hari} = 54 \text{ jam}$. Jika selama setahun dua kali panen maka yang terjadi adalah dalam waktu 6 bulan kedua ada dua petani yang menghabiskan waktu 54 jam lebih banyak daripada petani lainnya atau 108 jam lebih banyak selama satu tahun. Meskipun anggota kelompok menyatakan tidak keberatan dengan pembagian tugas yang demikian, akan tetapi jika secara ekonomi itu tidak menguntungkan mereka karena petani yang selama dua minggu melakukan kegiatan memanen memiliki dua sumber pendapatan yaitu dari sawah mereka dan yang kedua tetap mendapatkan pembagian yang sama dari hasil penggemukan sapi sedangkan petani yang meluangkan waktu lebih banyak karena mereka tidak memanen tetapi hanya memiliki satu sumber pendapatan dengan pembagian porsi yang sama dari hasil penjualan sapi.

Ketua kelompok, Pak Sarmedi pernah berinisiatif untuk mengizinkan beberapa anggota kelompok menjual kotoran sapi tanpa mengalami proses pengolahan. Akan tetapi tetap saja hasil yang didapatkan masih lebih rendah jika dibandingkan dengan hasil panen petani yang melakukan pemanenan. Demikian yang disampaikan Pak Sarmedi:

Kan kotoran dikarungin ya Bu. Diborong Jadi kita semua termasuk termasuk saya juga karungin. Jika suatu saat ada yang mau, kelompok tani, dari arah situ silahkan ambil ya. Jadi kita membantu dia.

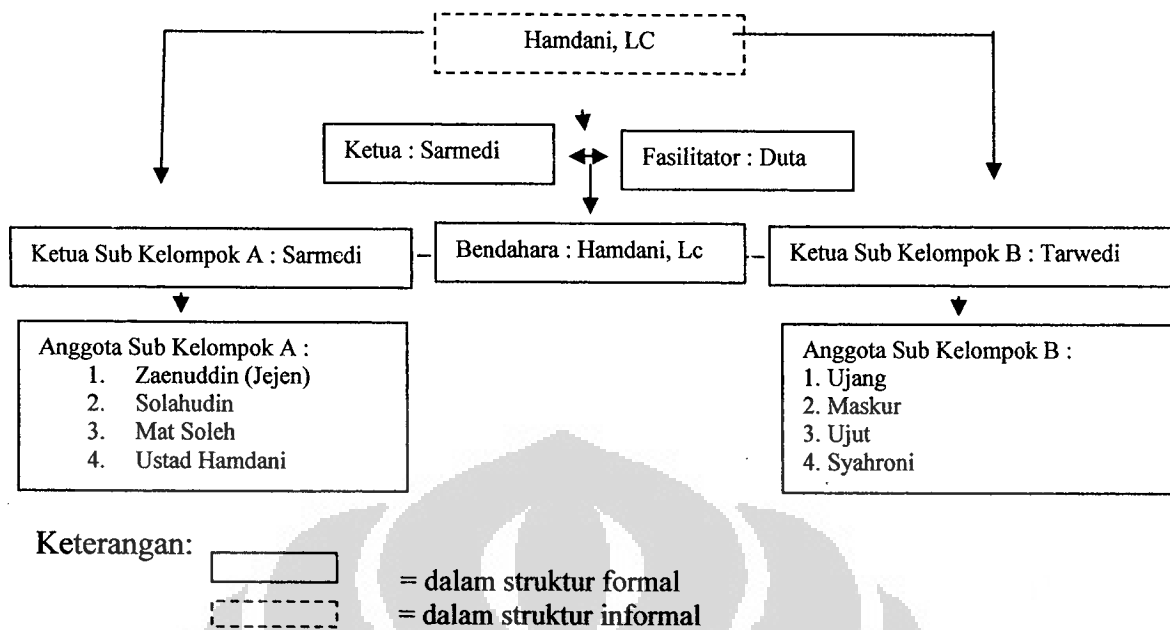
Perbedaan ini yang kemudian menjadi salah satu hal yang harus dipertimbangkan mengingat tujuan utama program pemberdayaan ini adalah mensejahterakan anggota, jangan sampai program ini kemudian malah menyebabkan terjadinya kesenjangan antara satu anggota dengan anggota lain karena perbedaan pendapatan dan jumlah waktu yang dikeluarkan untuk bekerja.

4. Status

Secara umum, hierarki di kelompok tani ini sudah cukup jelas seperti susunan struktur yang telah dijabarkan sebelumnya. Perbedaannya adalah munculnya seorang pemimpin informal yang memiliki pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan di dalam kelompok, yaitu Ustad Hamdani. Ketua kelompok menyatakan”

karena terlalu sibuk sehingga mereka ngasih masukan ke Medi, Medi kadangkala ke Pak Duta baru ke Pak Haji. Jadi alurannya seperti itu. Tidak berani saya langsung ke Pak Haji. Saya melalui Pak Duta dulu. Bagaimana ini kita dari anggota ada. Ok bagaimana Pak Medi? Silahkan Bapak yang langsung saja. Setelah kesimpulan di antara dua.

Adanya unsur kepemimpinan ini memperkaya status yang ada dalam kelompok dan juga sedikit mengaburkan status yang lainnya. Pada awalnya memang telah jelas apabila mengacu pada struktur kelompok siapa yang menjadi ketua, bendahara dan anggota akan tetapi munculnya sosok kepemimpinan dari Ustad Hamdani memperkaya status yang ada dalam kelompok. Apabila digambarkan secara hierarkis maka struktur tersebut tampak pada gambar 11.



Gambar 11. Susunan Kepengurusan Kelompok dan Kemunculan Kepemimpin Informal di Dalamnya (Sumber: Hasil Pengamatan Peneliti)

Jika status yang dimiliki oleh anggota lainnya adalah status yang telah disepakati maka status yang dimiliki oleh Ustad Hamdani merupakan status yang muncul karena kepercayaan anggota kelompok terhadapnya karena pengetahuan agama yang dimilikinya. Status ini bisa juga disebut sebagai *achieved status* mengingat Ustad Hamdani dianggap sebagai seorang pemimpin tidak hanya karena ia merupakan keturunan seorang kepala kampung akan tetapi juga karena pengetahuannya dalam bidang keagamaan sehingga banyak anggota yang menjadikan Ustad Hamdani sebagai sumber referensi dalam penyelesaian masalah.

5. Peran

Peran yang diharapkan dari masing-masing pelaku di dalam kelompok dilaksanakan dengan baik, yang juga berarti tidak ada distorsi yang cukup besar antara peran yang diharapkan dengan peran yang dilakukan. Sedikit penyimpangan terjadi karena figur ketua dalam kelompok yang juga diberikan kepada salah satu anggota kelompok lain yaitu Ustad Hamdani, meskipun ketua kelompok yang telah ditunjuk sebelumnya juga memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dalam kelompok. Anggota

kelompok juga melakukan peran sesuai yang diharapkan, karena dalam kelompok ini sudah terjadi kesepakatan sebelumnya bahwa yang tidak bisa membersihkan kadang, atau mencari rumput atau memberi pakan bisa digantikan oleh anggota lain. Fasilitator kelompok menyatakan: “Katakanlah ini, katakanlah A nggak pernah dateng itu belum nyampe ke saya... iya, jadi berfungsi sebagaimana mestinya”

Hal ini akan berbeda kasusnya jika belum ada kesepakatan sebelumnya.

Selain berdasarkan wawancara peneliti juga melihat secara langsung bagaimana fasilitator melaksanakan perannya:

- a) Melaksanakan pendampingan kelompok dalam pengembangan usaha sapi potong, dalam hal ini Pak Duta sebagai fasilitator hidup bersama kelompok Kampung Ternak Mandiri dan memberikan arahan teknis.
- b) Melakukan transfer ilmu pengetahuan dan teknologi kepada kelompok sasaran dan masyarakat sekitarnya: Pak Duta membagi pengalaman beternak sapi kepada anggota kelompok, meskipun beberapa anggota juga pernah melakukan usaha peternakan akan tetapi pengalaman Pak Duta yang lebih dekat dengan dunia akademisi dan jaringannya dengan Departemen Pertanian mampu memberikan beberapa hal baru yang bermanfaat bagi petani ternak. Hal tersebut antara lain adalah metode pembuatan kompos, metode pembuatan obat *sempret* dari kotoran sapi dan pembuatan biogas yang juga sedang dirancang untuk diajukan sebagai program tambahan bagi kelompok tersebut.
- c) Melakukan pelatihan dalam aspek teknis, kewirausahaan, perencanaan usaha, dinamika kelompok, pemasaran dan pengolahan hasil: selain beberapa kegiatan fasilitator yang telah disebutkan di atas, juga membantu anggota untuk belajar mengemukakan pendapat. Peneliti pernah menghadiri rapat malam kelompok tani dan peneliti melihat fasilitator selalu memberi kesempatan dan berusaha memancing anggota kelompok untuk memberikan pendapat mereka. Dalam hal pemasaran fasilitator juga membagi pengalamannya dengan mengajak ikut serta anggota kelompok saat fasilitator membeli sapi di pasar

Jonggol. Walaupun untuk pembelian sapi seterusnya fasilitator memilih untuk pergi sendiri mengingat pembelian sapi selanjutnya dilakukan di Jawa dan akan memakan biaya yang lebih tinggi bila mengajak petani, selain itu keberadaan petani untuk merawat sapi lebih dibutuhkan daripada ikut serta ke Jawa membeli sapi. Pembelian sapi diganti ke Jawa karena menurut fasilitator harganya relatif lebih murah.

- d) Membimbing dan membina petani dalam usaha berkelompok untuk dapat mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang dihadapi bersama: fasilitator selalu berusaha untuk mencari solusi dari permasalahan yang timbul dalam kelompok melalui musyawarah. Beberapa permasalahan yang muncul ketika peneliti tinggal bersama kelompok antara lain; kesulitan mendapatkan sapi bakalan dan pemasaran sapi serta peningkatan hasil pertanian padi setelah menggunakan obat semprot hasil formulasi fasilitator yang masih menjadi pertanyaan. Salah satu cara fasilitator menemukan solusi permasalahan tersebut adalah berkonsultasi dengan salah satu dosen IPB dan pejabat dari Departemen Pertanian.
- e) Menumbuhkan jiwa kewirausahaan kelompok tani dalam pengembangan usaha taninya: Pak Duta juga mengajari mereka membuat kompos yang juga memiliki nilai jual dan mulai berpikir untuk merintis produksi biogas
- f) Melakukan seleksi ternak bersama dengan kelompok: Dalam hal ini pak Duta memberikan pengarahan tentang bagaimana memilih ternak yang baik untuk dibeli, untuk dijual atau sapi betina yang bisa digunakan sebagai induk. Peneliti pernah melihat ada satu sapi betina yang dijual setelah melahirkan karena dinilai sudah terlalu tua.
- g) Bersama dengan anggota kelompok ikut melaksanakan kegiatan budidaya ternak: Meskipun tidak sepenuhnya mengikuti aktivitas peternak dari pagi hingga sore namun Pak Duta hidup bersama dengan mereka dan rajin mengunjungi kandang untuk mengecek keadaan sapi. Pada awal melakukan pendekatan secara psikologis pada petani Pak

Duta memang ikut mencari rumput, ikut memberi pakan selama beberapa hari. Akan tetapi setelah itu karena lebih disibukkan untuk berkoordinasi dengan Deptan dan pihak lainnya maka anggota kelompok bisa memaklumi jika ia tidak ikut mencari rumput dan memberi pakan lagi.

- h) Melakukan koordinasi dengan perguruan tinggi dan dinas yang menjalankan fungsi peternakan; Pak Duta tetap berkoordinasi dengan beberapa dosen di Institut Pertanian Bogor sebagai salah satu institusi yang ditunjuk oleh Deptan sebagai salah satu perguruan tinggi yang mengirimkan sarjananya. Pak Duta adalah salah satu sarjana dari IPB. Dosen yang juga pernah ditemui oleh peneliti adalah Dr. Luki Abdullah, yang juga sekarang merangkap sebagai Dekan Fakultas Peternakan di IPB sedangkan dari Departemen Pertanian adalah Ir. Fauzi Lutan yang menjabat sebagai Direktur Jendral Budidaya Ternak dan Ruminansia, dan Dr. Ir. Riwantoro sebagai ketua Program SMD dari Deptan.

6. Norma Kelompok

Salah satu hal yang menarik dalam kelompok ini adalah tingkat kepercayaan antara satu anggota dengan anggota lainnya yang tinggi. Kelompok ini termasuk kelompok formal akan tetapi belum memiliki AD/ART atau peraturan tertulis lainnya. Fasilitator menyatakan: “Ya justru kalo tanda tangan mereka berfikir ulang gitu. Ya di desa sistemnya kepercayaan ya bu.”

Dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari kelompok ini berpegang pada pembagian tugas yang telah disepakati sejak awal yang menyesuaikan dengan ketersediaan waktu masing-masing anggota. Dalam kelompok ini juga tidak ada mekanisme *reward and punishment* dan semua berjalan berdasarkan kesepakatan hasil musyawarah yang tidak tertulis. Pak Tarwedi, salah satu anggota menyatakan pendapatnya bagaimana anggota kelompok bisa bertanggungjawab dan saling menjaga kepercayaan: “tapi udah kepegang kehatinya gitu”

Beberapa anggota menyatakan bahwa mereka tidak merasa iri atau diperlakukan tidak adil atas pembagian tugas yang disepakati, mereka merasa ikut bertanggung jawab dengan hasil yang diperoleh bila tidak toleran atau tidak mencoba memahami kondisi petani lain yang dalam aktivitasnya tidak bisa selalu membersihkan kandang, mencari rumput dan memberi pakan. Internalisasi norma dalam kelompok ini cukup tinggi. Internalisasi ini juga merupakan salah satu faktor yang mendorong kesolidan/ kekompakan kelompok.

C. Model Pemberdayaan yang Sesuai Bagi Kelompok Tani Ternak Mandiri

Kelompok Kampung Ternak mandiri dengan segala dinamisasi yang terdapat di dalamnya memiliki berbagai kelebihan, kelemahan, peluang dan hambatan. Pada sub bab ini peneliti menjabarkan hasil analisis SWOT terhadap kelompok dan usulan model pemberdayaan dari peneliti.

1. Hasil Analisis SWOT Terhadap Kelompok

Secara umum, hasil analisis SWOT terhadap Kelompok Kampung Ternak Mandiri dalam program SMD oleh peneliti adalah sebagai berikut

a. Kekuatan

Dalam hal modal sosial, maka kekuatan yang dimiliki kelompok ini adalah

- a) Kohesivitas yang tinggi
- b) Tingkat kepercayaan yang tinggi baik terhadap pemimpin yang telah disepakati bersama maupun terhadap pemimpin informal yang ada
- c) Hubungan afektif pemimpin-anggota yang cukup dekat dan harmonisasi hubungan antara ketua kelompok dan fasilitator
- d) Landasan moral keagamaan yang tidak hanya menjadi simbol, akan tetapi terjadi internalisasi yang cukup baik dalam kepemimpinan kelompok yang memungkinkan adanya integritas dalam aspek kepemimpinan kelompok tersebut

Secara teknis pelaksanaan kelompok ini :

- a) Beberapa anggota telah memiliki ketrampilan dasar dalam beternak
- b) Tersedianya lahan pertanian milik anggota yang bisa diintegrasikan dengan usaha penggemukan sapi potong
- c) Tersedianya pakan hijau dan mudah didapat, tanpa harus membeli
- d) Masih terdapat lahan kosong untuk pengembangan produk lain hasil samping peternakan



Gambar 12. Sapi Hasil Penggemukan oleh Kelompok yang Siap untuk Dijual (Sumber: hasil Pengamatan Peneliti)

b. Peluang (*Opportunity*)

- a) Jaringan kelembagaan yang kuat baik yang dimiliki oleh fasilitator, Pak Sarmedi sebagai guru dan Ustad Hamdani sebagai seorang tokoh keagamaan
- b) Adanya badan perbankan yang mau memberikan kredit pada usaha kelompok yang *bankable*

- c) Kenaikan harga BBM dan kelangkaan minyak tanah yang memberikan peluang pasar biogas sebagai hasil sampingnya
- d) Lahan pertanian yang luas yang bisa menjadi lahan percobaan pengembangan pupuk dan obat semprot organik
- e) Mulai maraknya pasar *green product* untuk produk pertanian hasil pertanian terintegrasi

c. Kelemahan (*Weakness*)

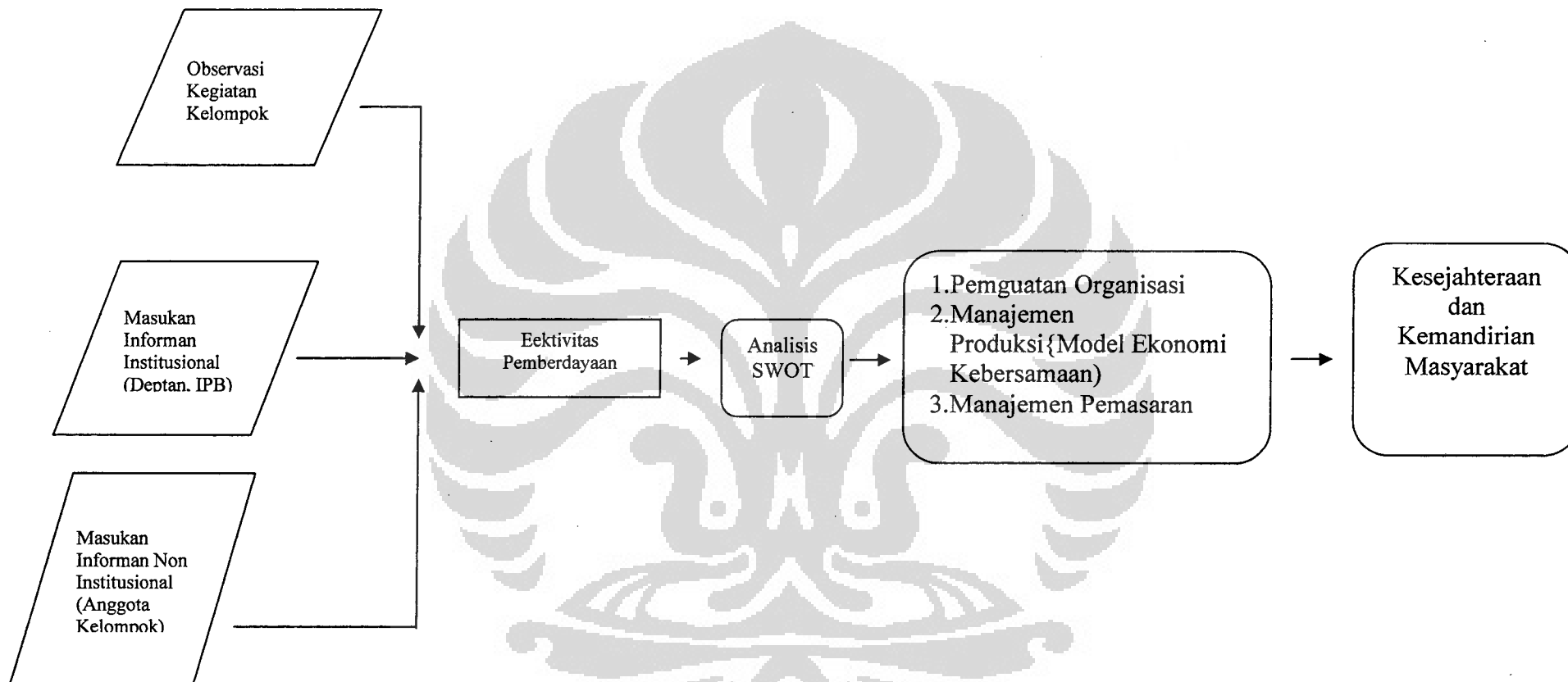
- a) Pembagian tugas yang kurang efisien
- b) Anggota yang belum mengerti mengenai manajemen organisasi dan manajemen produksi

d. Ancaman (*Threat*)

- a) Adanya produsen produk sapi dalam skala besar yang telah memonopoli pasar
- b) Sulitnya mencari sapi bakalan dengan kualitas terjamin dan harga rendah
- c) Kurangnya jaringan untuk pemasaran produk pada hari-hari biasa, bukan hari besar keagamaan
- d) Adanya pihak-pihak yang masih memandang pemberdayaan model SMD mengurangi lahan “penghasilan” mereka

2. Model Pemberdayaan yang Sesuai

Berdasarkan analisis SWOT tersebut maka model pemberdayaan yang sesuai bagi kelompok Kampung Ternak Mandiri yang sedang menjalankan program SMD dapat disajikan dalam gambar 13.



Gambar 13. Model Pemberdayaan Petani Ternak Mandiri Penerima Bantuan Program SMD

Berdasarkan gambar 13, secara umum pemberdayaan yang sesuai untuk kelompok ini adalah :

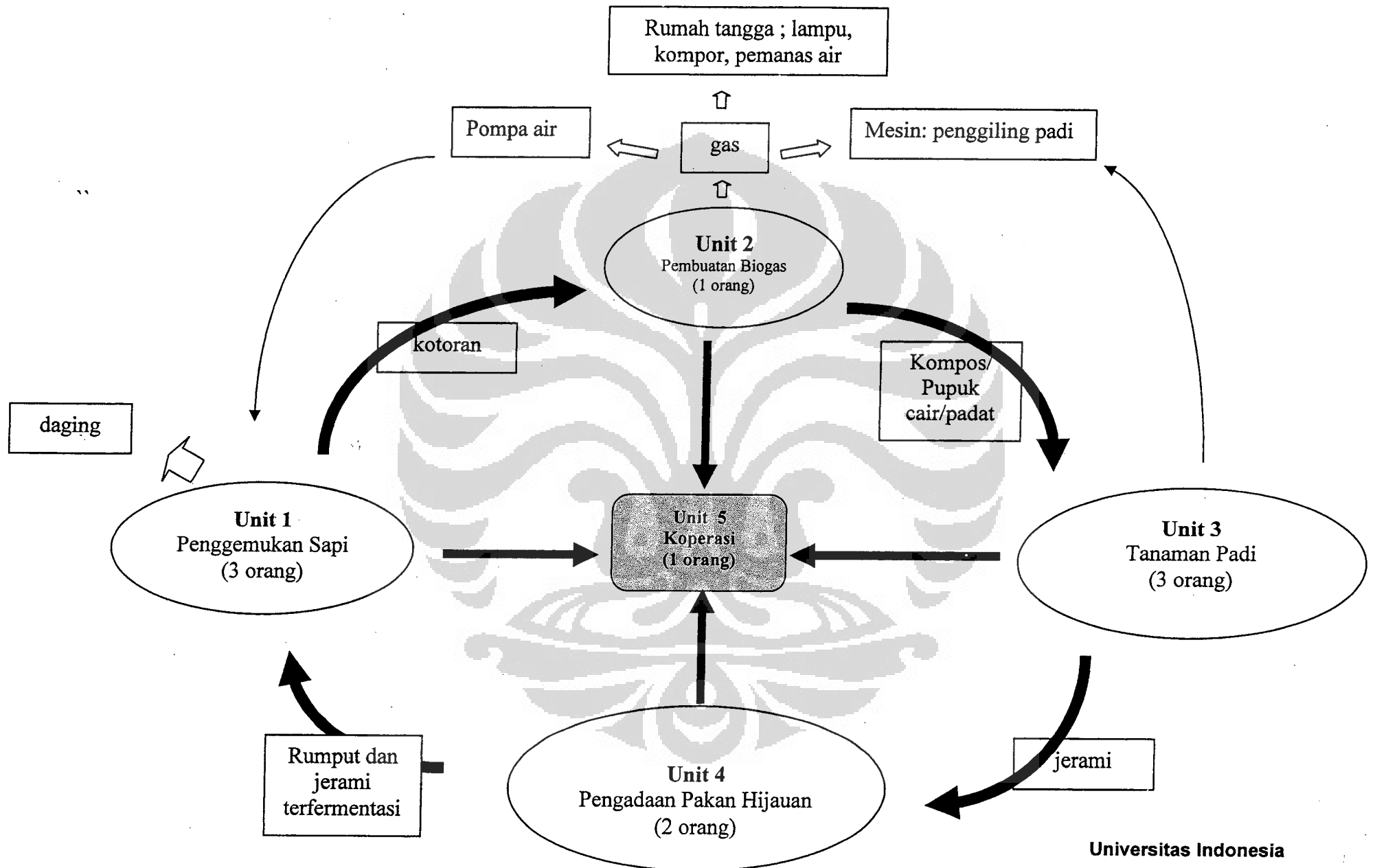
a. Penguatan Organisasi

- a) Peningkatan kapasitas SDM dalam bentuk pelatihan yang terprogram lengkap yang berorientasi teknis dan aplikasi
- b) Pelatihan administrasi baik data petani maupun berupa laporan keuangan dan analisis potensi untuk mewujudkan usaha yang *bankable*

b. Manajemen produksi

Apabila melihat dari potensi yang ada, maka manajemen produksi yang paling sesuai adalah: proses produksi yang bisa digunakan untuk menghasilkan energi bagi proses produksi yang memungkinkan selanjutnya (*the waste of each process becomes the feedstock for another process*). Konsep ini hampir mirip dengan konsep *zero waste agriculture*, yaitu mengoptimalkan pemanfaatan lima kingdom besar yaitu hewan, tanaman, bakteri, jamur dan alga untuk menghasilkan beragam energi dan zat gizi dalam siklus yang terintegrasi dan sinergis untuk mendapatkan keuntungan. Dalam sistem ini setiap potensi energi yang ada dalam lingkungan dimanfaatkan sehingga tidak ada energi yang terbuang.

Oleh karena salah satu tujuan utama dari pemberdayaan ini adalah meningkatkan kesejahteraan petani, maka aspek ekonomis dari usaha yang dijalankan harus dipertimbangkan. Dalam hal ini peneliti menawarkan konsep ekonomi kebersamaan. Konsep ini merupakan gabungan antar sistem produksi terintegrasi dengan pendapatan rutin bagi setiap anggota kelompok dan upaya adanya jaminan ekonomi anggota dengan sistem tabungan di koperasi. Model ini yang kemudian akan menjamin keberlanjutan perekonomian setiap anggota kelompok. Secara skematis model ini dapat dilihat pada gambar 14.



Universitas Indonesia

Gambar 14. Manajemen Produksi dalam Ekonomi Kebersamaan

Secara ringkas konsep sistem ekonomi kebersamaan berdasarkan gambar 9 ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Anggota Kampung Ternak Mandiri tidak hanya melakukan satu bidang kegiatan, penggemukan sapi saja. Akan tetapi dibagi menjadi beberapa unit usaha yang semua unit tersebut berpusat pada koperasi.

- a) Unit usaha yang pertama adalah penggemukan sapi. Sebagai contoh, dengan jumlah sapi sekitar 30 ekor maka anggota kelompok yang berada pada unit usaha ini sebanyak 10 x 3 orang dengan tanggung jawab per orang pada 10 ekor sapi. Gambaran tugas ketiga orang tersebut adalah dari pemeliharaan sapi sehari-hari.
- b) Unit usaha selanjutnya adalah unit usaha pembuatan biogas. Input usaha ini berasal dari kotoran sapi hasil penggemukan. Keterangan pembuatan biogas dengan analisis biaya dan keuntungan dapat dilihat pada lampiran. Hasil dari unit usaha biogas yang berupa gas ini dapat digunakan oleh keluarga anggota untuk berbagai keperluan rumah tangga seperti pemakaian lampu elektrik, kompor, pemanas air dan lain sebagainya. Gas ini juga bisa digunakan sebagai bahan bakar mesin penggilingan padi yang pernah dimiliki oleh kelompok ini sebelumnya dan digunakan untuk menggiling padi yang dihasilkan anggota yang merupakan unit usaha dari kelompok atau bahan bakar pompa air yang juga akan dimanfaatkan dalam kegiatan penggemukan sapi kelompok. Selain itu, sisa pemrosesan biogas bisa diolah untuk digunakan sebagai bahan pupuk cair/padat. Selain usaha pembuatan biogas, anggota pada unit ini juga bisa membuat kompos yang bisa dimanfaatkan oleh unit penanaman padi atau unit penyediaan pakan hijauan.
- c) Unit usaha ke tiga adalah penanaman padi. Unit usaha ini dilakukan oleh 3 orang anggota kelompok. Hasil penanaman padi bisa dijual kepada anggota kelompok setelah proses penggilingan atau di jual pada konsumen lain di luar kelompok tani.
- d) Unit usaha ke empat adalah penyediaan pakan hijauan berupa rumput gajah dan fermentasi jerami padi yang menyediakan pakan

hijauan untuk usaha penggemukan sapi. Selain mensuplai hijauan untuk unit usaha kelompok. Unit ini juga diberi kebebasan untuk menjual rumput gajah yang dihasilkan ke peternak lain di luar kelompok. Kelompok ini juga bisa melakukan proses fermentasi jerami hasil sisa tanaman padi untuk pakan ternak. Jerami sisa tanaman padi sebelumnya banyak yang hanya dibuang dan tidak dimanfaatkan, padahal jerami padi bisa digunakan untuk pakan ternak dengan atau tanpa fermentasi. Dengan fermentasi maka jerami akan lebih mudah dicerna oleh sapi (meningkatkan palatabilitas). Dalam jangka panjang diharapkan unit ini juga bisa mensuplai kebutuhan konsentrat sapi bagi kelompok dan kelompok di sekitarnya.

Beberapa hal mendasar yang harus difahami dalam penerapan sistem ini adalah :

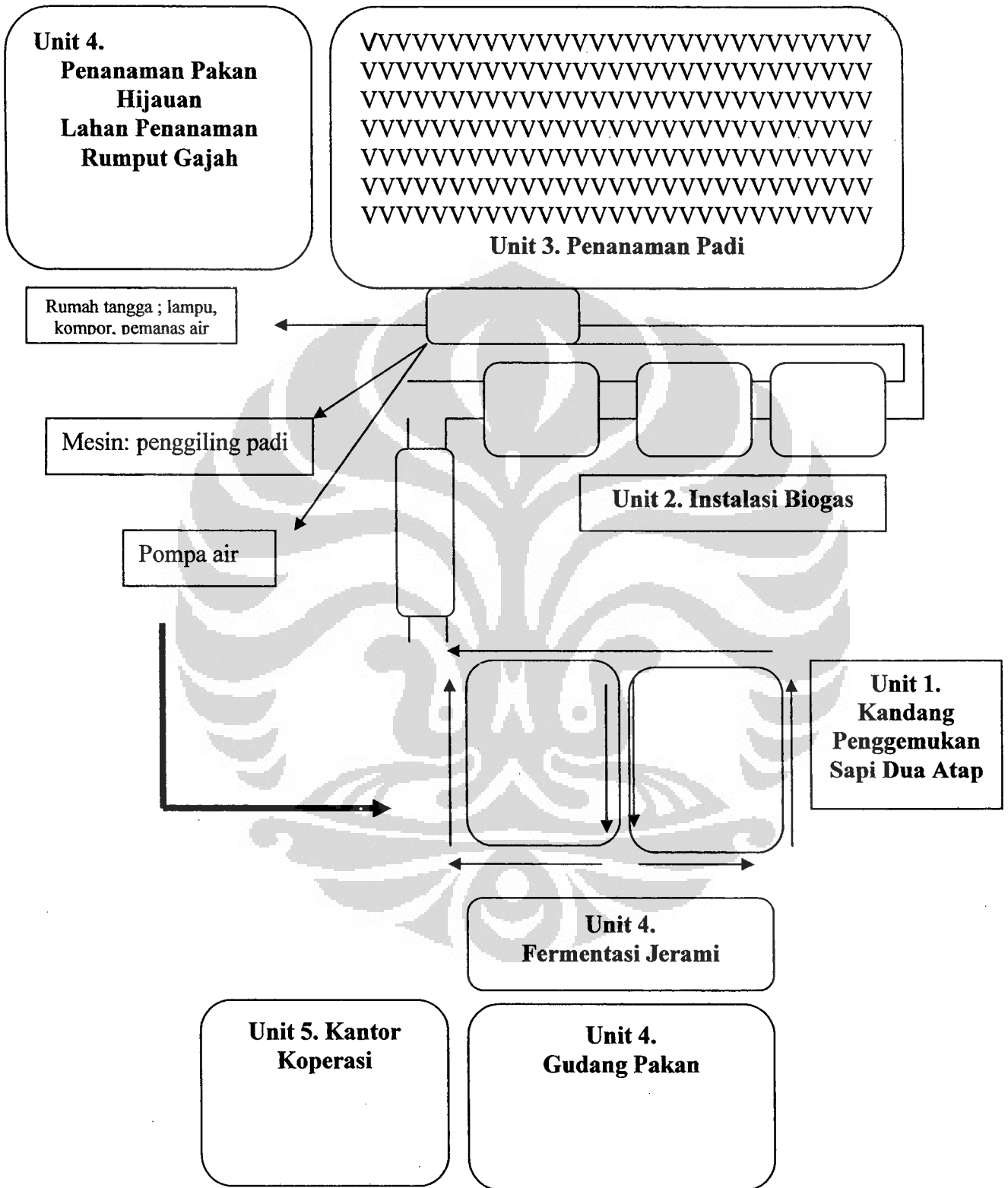
- a) Setiap anggota menempati unit usaha berdasarkan kesepakatan dengan penjelasan rinci mengenai kewajiban, hak, dan keuntungan yang didapat. Sebagai contoh unit usaha rumput bisa jadi dilakukan oleh Pak Ujut dan Pak Jejen mengingat kedua petani tersebut tidak memiliki lahan garapan sehingga tidak memiliki tanggungan memproduksi pakan.
- b) Setiap anggota dibekali pengetahuan dan keterampilan dalam tiap aspek yang ada di dalam unit usaha. Hal ini sesuai dengan strategi pemberdayaan dalam hal penguatan organisasi. Posisi anggota dalam setiap unit usaha bisa digilir secara periodik, sebagai contoh setiap satu tahun sekali, sesuai dengan periode terkumpul dan dibagikannya sisa hasil usaha.
- c) Dalam setiap unit usaha diwajibkan untuk berkontribusi dengan persentase tertentu. Persentase ini dihitung berdasarkan keseimbangan proporsi keuntungan satu unit dengan unit lainnya, mengingat keuntungan yang diperoleh besar kecilnya akan berbeda, sebagai contoh, laba dalam penjualan sapi relatif lebih besar daripada laba penjualan rumput gajah. Oleh karena itu diperlukan

penghitungan secara seimbang dan adil antar satu unit usaha dengan unit usaha lainnya.

- d) Setiap unit usaha diwajibkan untuk mensuplai kebutuhan yang terdapat dalam unit usaha kelompok tani dan diberi kebebasan untuk menjual kepada orang/kelompok lain.
- e) Peraturan yang jelas dan detail yang bisa termuat dalam AD/ART kelompok yang harus disepakati bersama terlebih dahulu.
- f) Koperasi berperan besar dalam sistem ini, oleh karena itu pengurus koperasi haruslah orang yang memiliki kredibilitas tinggi.
- g) Salah satu hal yang harus dipersiapkan dengan sangat matang adalah pemahaman anggota tentang keadilan sistem yang diterapkan karena menyangkut pendapatan mereka. Dalam hal ini pemimpin formal dan informal memiliki peran besar dalam meyakinkan anggota.
- h) Koperasi juga bisa berfungsi sebagai koperasi simpan pinjam bagi anggota dan atau petani dapat menabung yang pengambilannya disesuaikan dengan kebutuhan mendesak petani seperti saat anak mau masuk sekolah atau lebaran Idul Adha. Hal ini juga harus disepakati dari awal.

Implementasi sistem produksi yang demikian direkomendasikan berada di satu tempat. Secara umum, denah unit-unit produksi dapat dilihat pada gambar 15.

Perbedaan model ini dengan model yang ada sebelumnya seperti *integrated farming*, *zero waste management*, LEISA (*Low External Input Sustainable Agricultural*) adalah pada model yang ditawarkan ini juga mengatur manajemen keuangan kelompok di koperasi. Selain itu aliran uang anggota akan menjadi putaran modal bagi usaha selanjutnya. Dalam hal diversifikasi usaha, model ini menawarkan kesempatan perluasan unit usaha yang lain. Sebagai contoh apabila kelompok ini telah berjalan dengan baik, diperkirakan benar-benar solid setelah sekitar 3 tahun, maka bisa jadi mereka merangkul pedagang kecil setempat sebagai tempat jual beli keperluan sehari-hari anggota.



Gambar 15. Denah Unit-unit Usaha Dalam Sistem Ekonomi Kebersamaan

Secara sosial ekonomi, keuntungan model ini adalah :

- a) Maksimalisasi daur ulang (*zero waste*) karena tidak ada zat sisa/buangan dari suatu unit produksi yang akan terbuang, keluar dari rantai energi dan tidak dimanfaatkan.
- b) Minimalisasi kerusakan lingkungan (ramah lingkungan) karena mengurangi penggunaan pupuk kimia di lahan pertanian dan minimnya pembuangan limbah kotoran ternak
- c) Diversifikasi usaha, adanya beberapa sumber pendapatan yang bisa saling menutupi ketika salah satu unit usaha mengalami stagnasi.
- d) Pencapaian tingkat produksi yang stabil dan memadai dalam jangka panjang karena ada sedikit jaminan pasokan pakan dari unit usaha penyediaan pakan
- e) Petani memiliki keterampilan tidak hanya beternak saja, akan tetapi juga dapat belajar teknologi pertanian seperti pembuatan biogas, kompos, obat semprot, fermentasi jerami untuk pakan ternak dan juga belajar manajemen keuangan karena adanya pergiliran tugas.
- f) Unit usaha koperasi dengan tabungan deposito yang akan diterapkan bisa mendidik anggota dalam hal manajemen keuangan. Dalam hal ini anggota menjadi lebih peduli dengan masa depan dan pendidikan anak mereka.
- g) Model ini juga akan mendidik anggota kelompok untuk belajar berorganisasi secara lebih tertata dengan pembagian tugas yang jelas dan manajemen yang rapi.
- h) Terbukanya peluang penciptaan lapangan kerja apabila usaha ini sudah berjalan lama dan cukup berhasil maka bisa melakukan perluasan usaha ke sektor agribisnis lainnya.
- i) Model usaha ini bisa menjadi stimulan bagi kelompok petani atau petani lain untuk belajar mengembangkan usaha yang terintegrasi dan ramah lingkungan.
- j) Hal yang paling diharapkan adalah tercapainya tingkat kemandirian dan kesejahteraan petani anggota kelompok dalam mencukupi kebutuhan hidup mereka.

c. Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan dalam upaya pemberdayaan ini karena apabila didapatkan hasil produksi sebaik apapun akan tetapi tidak memiliki pasar maka tetap saja secara ekonomi beresiko. Sudah menjadi rahasia umum bahwa aspek pemasaran terkait dengan keluasan jaringan, kemampuan melobi dan juga kekuatan menekan, bahkan dalam istilah pasar adanya “mafia” dalam usaha jual beli produk peternakan. Sebagai contoh adalah yang pernah terjadi di Ciamis. Peneliti mendapatkan informasi bahwa SMD di wilayah ini mengalami kebingungan karena sapi mereka tidak bisa dijual. Penjualan ini terhambat karena adanya sekelompok pihak yang mencoba menutup peluang penjualan mereka karena menganggap usaha SMD ini bisa merebut pasar mereka yang sudah bermain lama dalam perdagangan sapi. Dalam hal ini, karena terkait dengan kekuatan penekan dan pemegang kebijakan maka solusi yang paling memungkinkan adalah adanya campur tangan Deptan, sebagai lembaga yang punya kekuatan penekan untuk membantu pembuatan jejaring pemasaran SMD dengan menghubungkan SMD dengan para pembeli. Upaya ini sebaiknya segera dilaksanakan mengingat SMD selanjutnya akan merangkul sekitar 200 kelompok tani dan akan berakibat buruk bila produksi sapi dari 200 SMD tersebut tidak memiliki pasar yang jelas.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini peneliti memasuki bagian akhir penulisan dengan menyajikan kesimpulan dan saran dari hasil analisis dan pembahasan data-data penelitian.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang diperoleh peneliti maka dapat disimpulkan :

1. Kelompok Kampung Ternak Mandiri merupakan kelompok yang memiliki tingkat efektivitas yang tinggi.
2. Model pemberdayaan yang sesuai untuk kelompok Kampung Ternak Mandiri ini adalah
 - a. Penguatan Organisasi
 - b. Manajemen produksi dengan sistem ekonomi kebersamaan
 - c. Manajemen pemasaran dengan membantu memposisikan produk SMD ke pasar dengan bantuan Deptan sebagai institusi pemerintahan yang mempunyai kewenangan dalam menentukan kebijakan bidang pertanian. Selain itu juga menghubungkan kelompok tani dengan jaringan pasar yang prospektif.

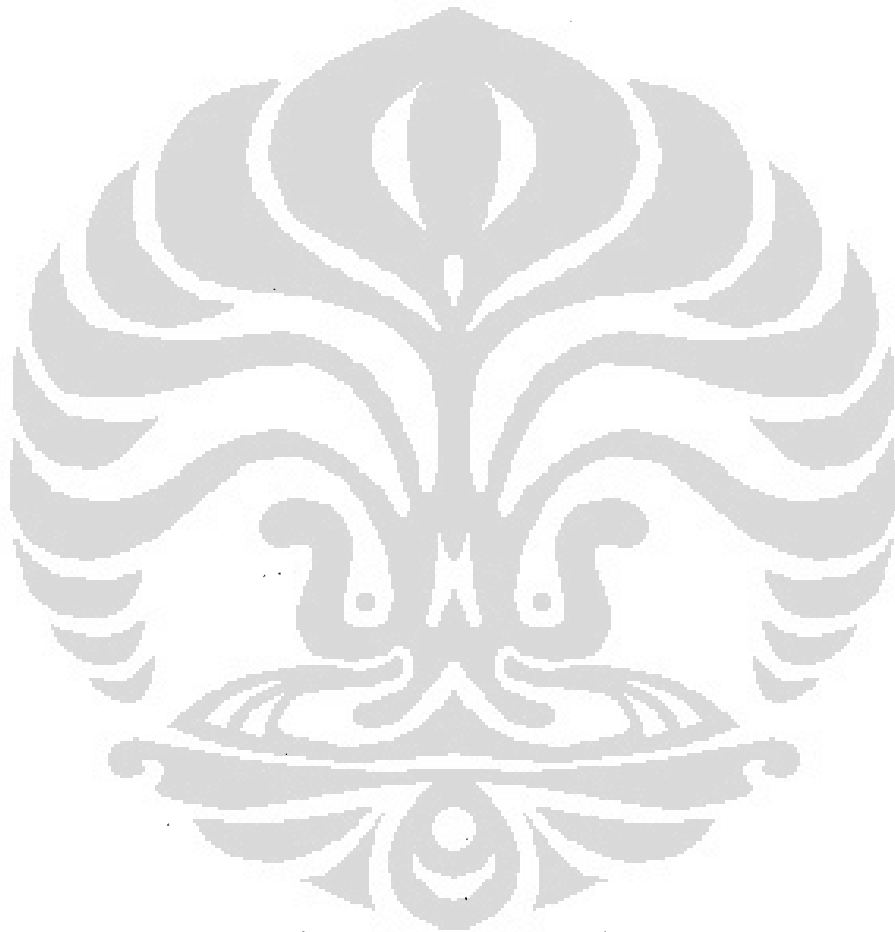
B. Saran

Berdasarkan penarikan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Program SMD ini satu periodenya selama tiga tahun dan dalam pelaksanaannya selalu diberikan harapan besar bahwa pada akhir tahun ke tiga petani pasti mendapatkan 3 buah ekor sapi. Hal ini perlu diluruskan mengingat program ini baru pertama kali diterapkan dan adanya resiko yang memang harus dihadapi baik dari segi produksi maupun pemasaran
2. Perlu ada penelitian yang dapat menjelaskan secara ekonmis tentang rancangan model pemberdayaan ini yang dalam penjabarannya disesuaikan dengan keadaan perekonomian Indonesia terkini, sebagai

contoh tingkat inflasi yang dapat mempengaruhi harga faktor-faktor produksi dan *trend* pasar.

3. Dalam kenyataannya banyak kelompok tani yang memiliki program pemberdayaan dengan dana swadaya atau dana dari Lembaga Swadaya Masyarakat dan kemudian mereka yang menginisiasi program. Dinamika kelompok yang demikian juga perlu dikaji untuk mengetahui cara mengefektifkan kelompok dalam program pemberdayaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Adams, Katherine and Gloria J Galanes. (2000). *Communicating in Groups: Application and Skills*, Fifth Edition. Boston : Mc Graw Hill.
- Ahmadi, Abu. (2007). Psikologi Sosial. Jakarta : Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. (2006). Berita Resmi Statistik, No 39/IX/1 Agustus.
- Departemen Pertanian. (2006). Buletin PDB Sektor Pertanian, Volume 5, Nomor 4, Desember 2006.
- Durkheim, Imile. (1986). Durkheim dan Pengantar Sosiologi Moralitas. Disunting oleh Taufil Abdullah A.C. van der Leeden. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Duverger, Maurice. (1993). Sosiologi Politik. Penj. Daniel Dhakidae. Jakarta: PT Rajawali.
- Friedman, John. (1992). *Empowerment, The Politics of Alternative Development*. Cambridge Mass, Blackwell Publisher, 1992
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donatelly Jr. (1996). Organisasi : Struktur, Perilaku dan Proses. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hagul, P. (1985) . Editor, Pembangunan Desa dan LSM. Jakarta: Rajawali Press.
- Hartford, Margaret E. (1971). *Group in Social Work : Application of Small Group Theory and Research to Social Work Practisce*. New York,London: Columbia Uniersity Press.
- Ismi, Hadad. (1983). Menampilkan Potret Pembangunan Berwajah Swadaya Masyarakat, *Prisma no 4, LPES, April*
- Johnson and Johnson. (2000). *Joining Together : Group Theory and Group Skill 7th*. Boston : Allyn and Bacon.
- Kartono, K. (2001). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu? Jakarta : PT Rajawali Grafindo.
- Koentjaraningrat. (1963). Pengantar Anthropologi. Jakarta ; gamedia.
- Merton, Robert K. (1965). *Social Theory and Social Structure*. Edisi direvisi dan diperluas. New York: The Free Press.
- NewComb, Theodore M Turner, Relp H, Converse, Philip E. (1981). Psikologi Sosial. terj. oleh Dra Ny. Yoesoef Nusyirwan, dkk. Bandung : Penerbit Diponegoro.
- Northouse, Peter. (1997). *Leadership : Theory and Practice*. New Delhi, India : SAGE Production.

- Oakley, Peter & David Marsden. (1984). *Approaches to Participation in Rural Development*. Geneva: ILO.
- Pasaribu, Dra, I L, Simanjutak, Drs, B, Sh. (1986). *Sosiologi Pembangunan*. Bandung: Pen. Tarsito.
- Paul B, Horton Chester L. (1991). *Sosiologi Jilid I, II*, terj. Amiruddin Rani, Soberi. Surabaya: Penerbit Erlangga.
- Penner, L.A. (1978). *Social Psychology: A Contemporary Approach*. Oxford University Press. New York.
- Sulaksana, J. (2002). Peran Pemimpin Informal dalam Keberlanjutan Kelompok (Kasus : gapoktan Ternak Domba Mekar Jaya, Desa Kadipten, Kecamatan Kadipaten, Kabupaten Majalengka). Tesis magister tidak diterbitkan. Bogor : Institut Pertanian Bogor
- Shaw, M.E. (1979). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New Delhi. Tata McGraw-Hill Publishing Company, Ltd.
- Sunarto, Kamanto. (2004). *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Swasono, Alvian. (1991). *Perubahan Sosial dan Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Syamsu, *et al.* (1991). *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan (sebuah Pengantar)*. Yogyakarta : Universitas Atmajaya
- Tonnies, Ferdinand. (1967). *Community and Society (Gemeinschaft and Gesellscaft)*. Diterjemahkan dan diedit Charles P. loomis. New York: Harper and Row.
- Usman, Wan. (2003). *Pemerataan Pembangunan untuk Memperkokoh Persatuan dan Kesatuan Bangsa dalam Daya Tahan Bangsa*. Jakarta: Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Wirihatnolo, RR dan Dwidjowijoto, RN. (2007). *Managemen Pemberdayaan*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Wiryana, B.R.W dan Supardo, S. (2005). *Kepemimpinan: Dasar-dasar Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Yukl, Gary. (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Prentice Hall,
- Zastrow, C. (1982). *Introduction to Social Welfare Institutions, Social Problem, Services and Current Issues*. Illionis: The Dorsery Press.


Internet

Suhariato, K. (2007). Balik Angka Kemiskinan, <http://www.kompas.com/>

Anonym. (2007). Nilai Tukar Petani Secara Nasional Turun 3,22 Persen, www.depkominfo.com

Anonym. (2007). Indonesia Terancam Krisis Pangan, www.kompas.co.id,





LAMPIRAN

Universitas Indonesia

Lampiran 1

Pedoman Wawancara (contoh untuk anggota secara garis besar)

Pertanyaan umum

1. Maaf Pak, nama lengkap bapak siapa Ya?
2. Usia?
3. Asli sini Pak?
4. Nyawah ya?
5. Istri sibuk apa Pak?
6. Anak?

Pertanyaan yang Terkait dengan Faktor-faktor Efektivitas Kelompok

No	Faktor-faktor Efektivitas	Pertanyaan	
I	Keterpaduan/ kohesivitas		
	Kerjasama	Gimana pak teman-teman kerjasamanya? Ah masa? Buktinya?	
II	Kepemimpinan		
	A	Kepemimpinan Formal	
	a.	Hubungan afektif pemimpin anggota	Ketuanya bagaimana Pak?
	b.	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator	Kalo sama Pak Duta?
	c.	Struktur Tugas kelompok	
	a)	Penentuan keputusan benar/ salah	Kalau ada masalah yang paling pertama ngasih penyelesaian siapa Pak?
	b)	Kejelasan tujuan kelompok	Bapak ngerti maksud pemerintah ngasih bantuan sapi?kalo yang lain?
	c)	Banyaknya jalur	Ketuanya banyak jaringannya Pak? Apalagi buat jual sapi?
	d)	Banyaknya laternatif penyelesaian masalah	Ketuanya pintar Pak? Maksudnya kalau ada masalah mah ada aja gitu caranya biar selesai?
	d	Kuasa posisi pemimpin	Kalau yang kerja bagus siapa Pak dapat hadiah? Dari?

Lampiran 1 (lanjutan)

No	Faktor-faktor Efektivitas	Pertanyaan
B	Kepemimpinan Informal	Ada orang selain ketua yang suka diminta pendapat duluan kalau ada masalah Pak?
a.	Hubungan afektif pemimpin anggota	Orangnya deket nggak Pak, sama anggota lain?
b.	Hubungan sejajar/kemitraan ketua-fasilitator	Kalo sama Pak Duta?
c.	Struktur Tugas kelompok	
a)	Penentuan keputusan benar/ salah	Kalo ada anggota bermasalah dia juga punya kuasa mutusin nggak Pak?
b)	Kejelasan tujuan kelompok	Sering ngasih semangat nggak Pak? Biar sapi cepet kejual gitu..
c)	Banyaknya jalur	Selain kelompok ini, banyak temennya ya Pak?
d)	Banyaknya alternatif penyelesaian masalah	Kalo ada masalah ikut usul penyelesaian nggak? Gimana usulannya, Bagus?
d	Kuasa posisi pemimpin	Kalo ada yang kurang baik gitu, suka negur nggak? Yang ditegur gimana?
III	Struktur	
	Pembagian tugas	Bapak ngerti tugasnya apa?
	Hierarki yang jelas	Siapa aja ketua, bendahara? Bapak faham? Anggota lain? Faham?
IV	Status yang jelas	Bapak di kelompok sebagai?
V	Peran : tidak ada distorsi	Tugasnya selesai gak Pak? Ketua, Bendahara, anggota lainnya gimana?
VI	Norma kelompok : terjadi internalisasi	Ada aturan yang disepakati Pak? Ditaati nggak Pak?

Lampiran 2.

Contoh Hasil Wawancara Mendalam (*in depth interview*) antara Peneliti dan Fasilitator

Minggu, 24 Februari 2008, 11.14 WIB

Fasilitator: Duta

Fasilitator wawancara ke 2

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
1	Apakah Pak Sarwedi termasuk orang yang memberikan kebebasan?	Tipe orangnya demokratis, tidak selalu berbicara sebelum mengambil keputusan selalu menimbang-nimbang	Kepemimpinan Formal
2	Dan minta pendapat? Paling sering dimintai pendapat siapa Pak?	Saya(sambil tertawa)	
3	O begitu		
4	Pak Duta ya, alasannya kira-kira kenapa Pak?	Ya karena mereka memang secara ini belum berpengalaman ya dulu, secara keilmuan. Memang gimana ya? Memang gimana baiknya. Kita tidak salah dalam melangkah bu. Kecil kemungkinan. Tidak menimbulkan efek, kenapa kok jalan sendiri-sendiri	Peran
5	Berarti secara tidak langsung Bapak Duta yang punya pengaruh terbesar dalam pengambilan keputusan kelompok	Bagaimana ya, bukan keinginan saya juga si bu. Tapi selalu minta pendapat sih memang. Tidak saya memutuskan ya, jadi tidak saya yang memutuskan. Jadi Kalo saya yang memutuskan artinya saya tidak perlu dong minta pendapat dengan mereka. Katakanlah rasional yang bisa dijalankan ya dijalankan artinya ini lho pak, dampak positif negatifnya. Kita juga memberikan penjelasan, artinya kita tidak bilang enggak langsung titik. enggak gitu	Peran
6	Ada ini gak Pak? Peraturan tertulis disini ya tentang peraturan kegiatan sehari-hari misal. Apa norma disini memang sudah berdasarkan kepercayaan ngomong -ngomong aja? Aturan-aturan kelompok	Kesepakatan tertulis gitu ya? Belum-belum. Ya kita sepakati jadwal piket. Ini belum seperti perusahaan ya, katakanlah kita seperti memberikan <i>reward punishment</i> .	Norma
7	O berarti gak ada ya Pak ya?	Karena memang bagaimana. Artinya belum bisa diterapkanlah sistem seperti itu	Norma

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
8	Gak ada sanksi jadi Pak? Maksudnya..	Sanksi sampai dikeluarkan <i>sih enggak</i> . Sanksi dikeluarkan dari keanggotaan kelompok katakanlah. Tapi memang kita memutuskan segala sesuatu berdasarkan musyawarah nanti. Katakanlah seburuk-buruknya ya itu dikeluarkan kan itu harus melalui mekanisme kita rapat Bu. Hal seperti itu yang kita jalankan. Artinya tidak saya tidak langsung memutuskan ya, gitu.	Norma, Kepemimpinan
9	Kalo menurut Bapak sendiri, seandainya saja ada anggota kelompok yang <i>nyleneh</i> . Menurut Bapak, oleh pak Suwaedi akan diapakan begitu ? Kira-kira akan diapakan, dengan melihat sosok Pak Suwaedi seperti itu? kira-kira diapain Pak (sambil tertawa)	Mungkin pendekatan emosional dulu ya Bu ya. Kalo sebenarnya bukan kultur kota, pedesaan bukan perkotaan. <i>Gak</i> mungkin kita katakanlah langsung keras. <i>Gak</i> bisa. Masih bisa pendekatan emosional gitu. Artinya mereka bertetangga, sudah berpuluh-puluh tahun tinggal disini, artinya mereka sudah saling memahami. Gitu.	Peran
10	Ini hubungannya bukan transaksional ya Pak ya, tapi lebih pada kekeluargaan	yaa	Norma
11	Maaf Pak, kalo target yang terukur boleh saya tahu. Apa target jangka pendek, jangka panjang dan jangka menengah. Atau sudah satu target saja begitu? Keuntungan ini, secara finansial?	Kita bikin target itu tiap tiga bulan ya Bu	Kepemimpinan: tujuan yang jelas
12	Tiga bulan?	Iya, tiga bulan itu sapi panen	Kepemimpinan: tujuan yang jelas
13	Sapi panen berapa ekor Pak? Targetnya?	Sapi jantan. Sapi jantan kan ada 35. Sapi jantan itu kita jual itu diharapkan bisa memberikan keuntungan secara finansial seperti panen sebelum-sebelumnya. Ya, minimal itu 1,7	Kepemimpinan: tujuan/target yang jelas
14	Satu koma tujuh itu untuk 3 bulan ya Pak ya, seorang?	Ya, minimal 1,7. Kalo kemarin di puncak penjualan itu di bulan lebaran haji itu 3. tiga koma satu masing-masing orang	
15	Wah <i>gedhe</i> banget tuh Pak	Ya, itu karena memang setelah lebaran, lebaran Idhul Adha	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
16	Itu setelah tiga bulan ya Pak?	Cuma 1,5 bulan. Karena memang ada momentumnya gitu. Jadi harga sapi melonjak gitu. Pembelian yang satunya 5,5 bisa kita jual 7. Jangka waktu 1,5 itu rata-rata. Kalo hari biasa minimal katakanlah separohnya. Separoh dari penjualan itu.	
17	Jadi ini aja Pak? Ada lagi nggak?	Itu trus sama yang betina dengan 10 itu kan betina diharapkan dalam jangka waktu 3 tahun sudah tergantilah induknya. Sudah terjadi regenerasi. Induknya kan tua. Digantikan sama anaknya diharapkan gitu. Sistem pemberian ini, makin lama kan makin bertambah dalam jangka waktu 3 tahun kita punya sapi 30 ekor.	
18	Tiga puluh ekor itu dijual ya, Pak?	Iya, jadi dari sebagian keuntungan . Keuntungan itu tidak kita bagi, kita uangkan semuanya. Kemarin dari 3,1 yang kita bagi 17 berarti masih ada separuhnya.	
19	Separuhnya itu yang buat beli sapi?	Iya heem, buat investasi. Buat beli sapi lagi. Separuh kita kita investasikan separuh kita bagi. Dinikmati, diuangkan. Kita bagikan kepada petani.	Kebersamaan
20	Tiga puluh ekor, kalo itungannya 30 ekor pak.ini sekarang berapa ekor, yang belum dijual berapa ekor?	enam	
21	Kalo di sana	Enam juga	
22	Jadi 12 ya Pak ya?	Hee	
23		Ini mau datang ibu, minggu minggu iini	
24	Minggu-minggu ini?	Minggu depan insyaAllah sudah dateng sich	
25	Kandang	Kenapa ibu	
26	Sekitar berapa tadi?	Disini 22	
27	Cukup ya?	Masih-masih longgar	
28	Oh masih longgar	Tiga puluh itu masih cukup, Bu	
29	Yang desain memang Bapak ya? Atau bagaimana?	Iya. Desain karena dia <i>nggak</i> bisa dua atap Bu. Kalau yang disana dua atap <i>sih</i> kayak ginilah, kayak rumah ini. Dua atap. Kalo ini posisinya <i>empang</i> gak cukup kalo buat dua atap. Nanti di sana , agak deket dari sini	
30	Satu kilo ada?	Gak ada	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
31	Saya nanya dari depan sana deketnya deket.... <i>Othok othok othok</i> . Menurut saya agak lama. Karena saya baru pertama kali ya.	Iya, agak jauh sih emang, jalannya hancur	
32	Tapi pemandangannya bagus kok Pak. Pemandangannya bagus iya.		
33	Kalo disini petani kan Pak? Butuh waktu lama tidak menyesuaikan mereka untuk bisa tahu ilmu ternak, peternakan.	Gak <i>sih</i> sesungguhnya, kalo masalah produksi <i>sih enggak</i> , manajemen pakan. Kalo masalah kesehatan <i>sih</i> mungkin. Sekarang kalo kesehatan itu kan agak rumit gitu. Kalo kesehatan kan bukan manusia, kalo ditanya dia bisa menjawab, kalo ini enggak gitu. Tanda-tanda fisiknya, tanda-tanda biologisnya, tanda-tanda kimianya memang masih agak susah. Saya pun masih harus belajar gitu.	
34	Kalau pembagian tugas tadi memang sama rata ya Pak ya? Apakah ada orang yang lebih mengerti, misal ketua kelompok lebih mengerti jadi tugasnya berbeda begitu? Nggak ada spesialisasi. Ini spesialisasi ini gitu?	Ya <i>enggak</i> , karena penggemukan ya Bu ya	Kepemimpinan, Struktur
35	Nggak ada	<i>Nggak</i> ada kecuali, kecuali ini sapi perah spesifik gitu ada bagian pemerahan cari pakan dan penjualan. Mau nggak mau kalo pemerahan kan kita harus jual tiap hari.	Kepemimpinan, Struktur
36	Oh gitu?	Ya gitu, kalo ini <i>sih</i> belum.	
37	Belum, masih sama?		
38	Kalau pak duta sendiri termasuk yang nyari rumpuk gak? Gak ya?	Turun pernah lah Bu ya, untuk ini, mendekati emosional.	Peran
39	Trus gimana lagi?	Itu dulu (sambil tertawa).	Peran
40	Hahaha (tertawa)	Iya gitu, sesekali turun ya untuk meningkatkan, kan karena meningkatkan semangat mereka juga Bu.	Peran

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
41	Ya, ya. Tapi Bapak bisa? Kalau mereka kan bisa nyari rumput.	Ya kalau tenaganya <i>sih</i> nggak semumpuni sama seperti mereka kan.	Peran
42	Oh gitu?		
43	Ya, jadi percaya aja ya Pak ya, gak ada sistem penilaian, belum sampai sejauh itu ya Pak gak ada penilaian anggota gitu. Jadi kalau mereka pergi kita lepas percaya-percaya aja ya Pak ya?	Karena juga nggak ada yang komplain <i>sih</i> Bu	Norma
44	Oh gitu?	Katakanlah ini, katakanlah A nggak pernah datang itu belum nyampe ke saya.	Norma
45	Ya he eh he eh	Artinya disini bisa jalan kan Bu, yang saya nilai ya kecuali jumlah kita banyak ya. Katakanlah di atas 30 mungkin ya. Kita bikin jadwal absensi dan lain sebagainya. Ya itu.	Norma
46	Nggak perlu tanda tangan, cap jari gitu ya?	Mungkin mereka <i>ribet</i> nanti bilanganya. Kayak sekolah.	Norma
47	Berarti gak ada evaluasi juga ya Pak ya, sistemnya sistem percaya aja .	Kalo evaluasi mungkin evaluasi secara umum, termasuk kita rotasi itu salah satu evaluasi, untuk menyeimbangkan kegiatan teknis di lapangan. Artinya kalo Bapak tadi bilang di sini orang-orang muda semua, kalo disana orang-orang yang senior, itulah evaluasi, memberikan contoh lah gitu memberikan contoh tentang manajemen di lapangan yang kita rotasi tadi. Menyeimbangkan tenagalah, gitu lah. Ya kalau saya nilai satu persatu belum Bu, mungkin begitu Bu.	Norma, Kepemimpinan, Struktur
48	Lebih pada kinerja kelompok ya Pak ya, individu belum ya?	Ya	Norma, Kebersamaan
49	Kalo Bapak melihat Pak Suwaedi.	Sarwedi... Sarwedi	Kepemimpinan
50	Oke Sarwedi, Bapak cukup memiliki jaringan yang luas? Maksudnya yang terkait dengan ini? Atau mengenal lebih banyak orang. Atau ya udah, cukup biasa saja di sini, yang terkait dengan ini pasti, dengan peternakan.	Ya.. Inilah Bu. Mungkin kalo buat pemasaran bagus <i>sih</i> Bapaknya. Jadi beliau kan guru ya, jadi kalau misalkan gak sempet nawarin, tapi <i>timing</i> nya kita kurang tepat. Sudah ada yang <i>bookin</i> . Mungkin tahun depan aja Pak tahun depan kita persiapkan Pak. Temen-temen dari sekolah temen-temen dari PGRI itu potensi yang besar untuk pemasaran. Karena guru, ya punya inilah punya relasi dalam kegiatan mereka.	Kepemimpinan
51	Karena profesi ya Pak ya	Kemarin laku di sekolah satu.	Kepemimpinan
52	Satu	Karena kita juga menawarkan. Artinya siapa yang sudah. Kita juga butuh kejelasan. Siapa yang ini ya sudah harga dan ada kesepakatan kita jual gitu.	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
53	Kalo selain Pak Sarwedi kelompok sini, gak ada namanya kan Pak, kelompok sini kelompok sana?	Ya A B aja	
54	A B aja ya.	Sub kelompok ya, kelompoknya kan sama	Kebersamaan
55	Kelompok A di sini. Selain Pak Sarwedi adakah anggota kelompok yang dominan Pak, kalau bapak melihat sendiri?	Ya bapaknya	Kepemimpinan
56	Hah?	Ya pak Sarwedi yang paling dominan lah	Kepemimpinan
57	Yang lainnya juga ada? Dibawahnya lagi	TiSnggal 4 orang ya Bu, masih junior sih Bu, umurnya di atas saya sih Bu, tapi dengan Pak Sarwedi masih jauh.	Kepemimpjnan
58	Yang tadi itu Pak ya? Tadi sekitar berapaan ya? Tigapuluhan ya gak sampai.	Lahirnya tahun 80 berapa tuh? 28	
59	Dua puluh delapan ya.		
60	Kalau Ustad Hamdani sendiri Pak, posisinya di sini?	Dia anggota kelompok juga di sana, yang disana	
61	Kenapa di sana? Kan rumahnya disini hahaha (tertawa) alasannya kenapa? Kebetulan? Kan nanti rotasi itu ya? Termasuk anggota kelompok itu rotasi juga?	Iya	
62	Oh gitu?	Pernah-pernah	
63	Ustad Hamdani, nyari rumput juga kah?	Iya dulu memang tapi ustad hamdani memang tidak sering, sesering yang lain	Kepemimpinan
64	Gak ada yang protes gitu?	Nggak	Kepemimpinan
65	Hohoho (terwata)	Udah faham ya	Kepemimpinan
66		Ya tokoh sih	
67	Jadi memang Pak Sarwedi yang paling ini di kelompok ini ya? Pak Tarwedi		
68	Bapak paling sering kesana apa kesini Pak?	Ya, di sini <i>sono</i> Bu karena gak jauh	
69	Tapi secara porsi?	Ya kalau tinggal kan disini ya	
70	Kedekatan	Kalo ketemu disini, tiap pertemuan kan di <i>mesjid</i> ini	Kebersamaan

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
71	Kedekatan dengan anggota Pak?	Ya kalau sama ketua-ketuanya dekat kita ya Bu ya, sama Ustad Hamdani. Kalau sama yang lain kita biasa saja <i>sih</i> artinya sudah <i>deketlah</i> gak terlalu ada jaraklah sampai takut atau gimana <i>nggak</i>	Kepemimpinan
72	Ketuanya Pak Tarwedi, Pak Sarwedi?	Yang disini iya?	
73	Disini ada bendahara juga Pak?	Oh <i>nggak</i> , kalo itu satu struktur	Struktur
74	Satu struktur oh ok, satu struktur itu boleh saya tahu Pak?	Ketua Sarwedi, bendahara Ustad Hamdani	Struktur
75	Hamdani		Struktur
76	Sekretaris ada ya Pak?	Ada	Struktur
77	Boleh tahu namanya?	Namanya Ujang	Struktur
78	Sampai di sini aja ya? Ketua, bendahara, sekretaris.	Ya.sama itu tadi sub-sub kelompok itu.sebenanrnya saya menyebutnya koordinator sub kelompok	Struktur
79	Oh koordinator?	Tapi mereka mereka menyebutnya ketua gitu.koordinator sub kelompok gitu	Struktur
80	Tapi <i>nggak</i> beda jauh kalo menurut Bapak unggas dengan sapi itu? Sistemnya?	Jauh Bu, jauh	
81	Jauh, lebih gampang.. Unggas?	Bukan, secara managemen produksi lebih susah unggas. Baik itu pembibitan, trus kemudian pakan. Pakan lebih mahal jelas karena dia butuh perotein yang tinggi Bu. Harga pakan itu dilihat dari proteinnnya. Semakin tinggi protein semakin mahal	
82	Oh gitu?	Iya, kalo sapi kan cuma butuh protein 13 ya, 13 % kalau unggas rata-rata di atas 30. Sekitar 22-23 kayak gitu. Secara manajemenpun lebih rumit lah gitu. Pakan pun sama, katakanlah sapi itu 3 komponen 4 komponen sudah cukuplah kalo unggas minimal tujuh karena bungkil jagung, kelapa, ikan, bekatul, jagung. Iya kalo unggas harus begitu. Anti biotik kalau sapi 3 komponen 4 komponen cukup	
83	Masih <i>inget</i> ya Pak ya? (tertawa)		

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
84	Pernah konflik nggak Pak dalam kelompok itu?	Kalo di sini alhamdulillah nggak sih, mereka kan memiliki keinginan yang sama lah gitu. Jadi kalau misalkan dia nggak memahami gak mengerti kinerjanya kan susah gitu. Di awal kan juga sudah kita seleksi. Jadi ya gak semuanya gitu lho. Di awal tuh ada yang pengen gitu kita tanya lagi kan kalau kita kalo bahasa kita <i>fit and proper test</i> tapi di bahasa mereka kan gak bisa gitu. Kita tanyalah kesiapan secara emosional dan lain sebagainya. Saya tanya juga kan aktivitas bapak apa-apa papa gitu. Di awal yang pengen tuh banyak Bu, di awal ya. Awal sebelum program ini turun waktu itu saya bilang ke Ustad Hamdani harus dikerucutkan gitu ya saya bilang saya mengejar kualitas Ustad gitu ya mengejar keberhasilan. Memang berat kan? Membangun di pedesaan itu memang berat.	Kohesivitas, kepemimpinan
85	Nggak banyak teori ya	Iya kan salah teori kan kita dipertanyakan kan?(tertawa)	Peran
86	Oh iya yaya . Jadi menurut Bapak, belajarnya lebih banyak yang praktis-praktis aja ya Pak ya?	Iya	
87	Saya nanya nih Pak, lebih banyak Bapak yang belajar dari mereka atau Bapak mengajari mereka?	Ya, lebih banyak saya, mengajari ya. Ya yang saya salut dari mereka yaitu secara semangat, secara kekompakan mereka punya lah. Itu modalnya, kalo secara keilmuan memang belum berpengalaman, memang tidak mengerti lah kalau yang saya fahami ya saya tanya jerami ini buat apa mereka dibakar dibuang ya di awalnya kayak gitu. Berbeda dengan di Jawa Tengah Jawa Timur ya Bu ya, di Jawa Tengah Jawa Timur Bu ya sampai ditumpuk mereka jerami itu kayak bikin gunung gitu dia. Di sini gak pernah saya temui seperti itu	Peran
88	(tertawa)		
89	Trus di sini diapain? Dibuang-buang?	Dibuang , dibakar diambil sama peternak yang besar gitu kalo Ibu lewat bojong tu, kalo dari sini nanti sebelah kiri	
90		Itu ada namanya LJP (Lembu Jantan Perkasa) Perusahaan peternakan. Termasuk yang di pertigaan tadi itu. Haji Yasin. Punya sapi sampai 300 ekor Ya itu diambil	
91	Yang Aji Yasin itu ya?	Tuan Takur	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
92	Kemarin Bapak pernah menyebutkan Tuan Takur. Tuan Takur itu kan identik dengan.....	Ya Tuan tanah	
93	Iya tuan tanah baik atau tidak baik sebenarnya Pak?	Ya kalau kata masyarakat sih ini lah Bu, lebih banyak efek negatifnyalah. Cuma, tapi mereka terjebak dalam struktur mereka, dalam sistem mereka. Nggak bisa begitulah. Contoh katakanlah mereka metik padi, panen padi sistemnya kan bagi hasil ma padi, kalo di masyarakat awan itu 1 : 5. Katakanlah dapat 6 karung gabah 1 karung dapat yang panen padi. Biasanya di kampung gitu	
94		Kalo sama Haji Yasin 1 : 7 artinya kan 8 karung baru dapat 1. Artinya kan ini. Gak sesuai dengan yang di masyarakat gitu. Artinya lebih berat kan, kita harus mengeluarkan banyak tenaga kan?	
95	Ya itu perbandingannya 1: 5	1 :5 kalo sama	
96	Masyarakat terjebak itu, tapi	Sebenarnya mereka iya, sebenarnya gak bisa berbuat banyak. Sebenarnya mereka merintih, cuman gak berani gitu	
97	Aduh terima kasih banyak, maaf merepotkan		
98		Memang sudah ini. kekuatannya sudah apa. Kekuatan ekonomi sudah mengalahkan kekuatan politis di tingkat kabupaten. Kekuatan ekonomi tak terbatas, sudah banyak, kekuatan politis bisa dikendalikan, dulu gitu. Yang terjadi sih gitu. Sampai bupati dulu gak bisa berbuat banyak bu	
99	Itu sudah lama Pak?Pak Takur itu?		
100		Ya sudah lama, sudah punya cucu kok	
101		Istrinya saja kan 4 ya	
102	Oh hebat donk, ada yang mau ya? Oh gitu? Padahal kan Haji Yasin ya?		
103	Kalo harga pakan disini, pakan disini ada yang pakan pabrik gak Pak?	Ada bu konsentrat	
104	Itu berapa Pak?	Cuma 10. 10% dari pakan yang diberikan	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
105	Tiap hari dikasih, juga ya Pak	Stabil	
106	Harganya stabil gak Pak	Stabil kalo harga pakan sapi, tapi kalo harga pakan unggas nggak stabil Bu naik terus	
107	Jadi tidak terlalu berpengaruh ya?	Karena it usul konversi. Iya kalo jagung itu di dunia kan penghasilnya Brazil dan Eropa. Dikendalikan oleh mereka. Mereka energi biofuel, perusahaan pakan Indonesia tergantung, 70 persen pakan kan dari itu dari jagung. Jagung langka sudah, sedikit goyang nantinya, sedikit goyang sudah susah	
108	Itu unggas aja, sapi tidak?	Bahan-bahan baku sapi itu lebih banyak menggunakan limbah-limbah lokal, kelapa sawit, bungkil kelapa, biji kopi. Seperti itu. Gitu lebih banyak menggunakan limbah-limbah lokal tidak terlalu inilah memberikan efek lah	
109		Sapi tidak	
110	Kalo harga daging itu sendiri, saya kan bukan orang yang faham peternakan, Sebenarnya urutan-urutannya gimana. Apakah harga sapi mempengaruhi harga daging atau harga daging mempengaruhi harga sapi? Gimana sih Pak urutan-urutannya?	Sebenarnya pasar mempengaruhi pembelian sapi Bu . Artinya daging mempengaruhi pembelian sapi.	
111		Permintaan daging mempengaruhi pasar mempengaruhi harga sapi. Kalo sekarang harga daging 60 melebihi harga standar yang biasanya 50. Terkadang kalender musim juga Bu. Kadang-kadang waktu musim haji, kemudian hari-hari besar agama harga daging cenderung naik. Pembelian sapi naik, sudah barang tentu.	
112	ooo....	Terkadang kalender musim juga, kadang-kadang ketika musim lebaran haji dan hari besar lain naik	
113	Yang <i>gedhe</i> tuh yang <i>gedhe</i>		
114	Harga daging ya permintaan, terus mempengaruhi	Iya, sama satu lagi Impor impor dari Australia dan Selandia Baru. Kalo impornya pada musim panas di Australianya jadi harga sapi di Indonesia juga murah karena di sana pakannya susah. Karena susah pakan jadi pada dijual di sana . Pada musim panas sekalian	
115		Harga sapi di Indonesia. Kalo panas kan pakan susah, jadi pada dijual	
116	Kalau di Australia musim panas...	Dijual di Indonesia kan murah	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
117	Kenapa murah	Karena di sana pakan kan susah gitu, penggembalaan kering	
118		Petani lebih suka dijual ternaknya, lebih suka dijual lah gitu. Kalender musim lah gitu	
119	Trus pengaruh di Indonesianya?	Harga daging di Indonesia pasti murah.karena pembelian juga murah.turun. Karena jumlahnya melimpah.Dari <i>sono</i> murah importir bisa mengimpor banyak. Ketersediaan disini kalo banyak kan otomatis turun gitu turun.	
120	Sudah pernah mengalami disini Pak? Efek itu dan kemudian berimbas kesini pernahkah?	Belum, karena kita belum nggak bisa tiap bulan atau tiap minggu. Kalau tiap bulan ya pasti kena. Karena pembelian sapi tiap 3 bulan ya tidak terlalu memberikan efek gitu.	
121	Selain impor, harga tadi, masih ada lagi nggak yang berpengaruh besar	Ya itu aja	
122	Itu aja ya?		
123	Kalo seandainya memberikan banyak masukan, latar belakangnya memang peternakan. Kemudian mereka menerima dengan baik. Terpikir tidak setelah Bapak mereka tinggalkan mereka harus mencapai target pengetahuan apa	Itu sudah kita pikirkan. Kita ambil lah. Minimal mereka punya 30 sapi. Punya sendiri sapi dan sudah bisa menjalankan sendiri lah. Standar dari produksi sampai pemasaran. Minimal 3 tahunlah	Kepemimpinan
124	Kalo begitu Sudah <i>ayem</i> ?		
125	Kalo belum <i>hayo</i> ?	Sampai 2010 mau nggak mau. Targetnya sampai 2010	Kepemimpinan
126	Kalo sampai 2010 targetnya belum tercapai maukah Bapak menemani mereka di sini? Secara sukarela?	Ya nanti liat	
127		Artinya kan nanti pendampingan sudah tidak dalam bentuk teknis. Kalau sudah berjaian gitu. Permasalahan tinggal permasalahan pasar saja gitu. Kalau masalah produksi kan dari teori A sampai C, kalo masalah pemasaran kan teori A sampai Z	
128	Fasilitator ya pak ya? Sudah <i>live in</i> sama mereka berapa lama? Dalam hitungan bulan?	Sepuluh bulan ya	
129	Terpikir untuk tinggal di sini selamanya	Paling tinggal di Jabotabek, tidak jauh-jauh dari kota	
130	Sepuluh bulan. Terpikir untuk tinggal di sini selamanya?	Apa ya paling Jabotabek saya, gak jauh-jauh dari kota ya	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
131	Jadi Bapak sebagai fasilitator dan Pak Sarwerdi sebagai ketuanya ini berfungsi sebagaimana mestinya, jadi tidak ada pemimpin-pemimpin yang misalnya nongol orang-orang yang dominan selain Bapak dan Pak Sarwedi yang lainnya memang biasa-biasa aja ya Pak ya? Anggota lainnya?	Iya	Peran
132	Tidak Belum ada peraturan tertulis tadi ya Pak ya?	Belum	
133	Secara tidak tertulis kesepakatan macam-macam tahu ya, nggak boleh begini tidak boleh begini,	Ya kalo di awal sudah kita sampaikan. Kalo kita bilang kontrak kerja ya gitu ya. Di awal sudah saya sampaikan. Termasuk bertanggung jawab, kemudian mencari pakan, mereka mau mengikuti pembinaan yang kita lakukan tiap seminggu sekali. Ya itu kita sampaikan di awal gitu. Ya artinya kalo sampai tanda tangan ya nggak	Kohesivitas, Kepemimpinan, Peran, Status, Norma
134	Ya, tapi mereka mengerti gitu?	Ya justru kalo tanda tangan mereka berfikir ulang gitu. Ya di desa sistemnya kepercayaan ya Bu	Norma
135	Meskipun tidak secara tertulis tapi faham semuanya ya? Dan sampai sekarang komitmen gitu Pak?	He e he e	Norma
136	Orangnya membaur semua ya Pak ya, anggota kelompoknya? Tidak ada yang tertutup karakter orang-orangnya	Ya kita sih terbuka ya bercanda ya bercanda. Ya kalo dalam pertemuan ya tidak terlalu formal gitu saya membawanya. Ya saya tanya satu persatu juga pernah, Bapak usulannya apa? Pernah. Mungkin malu apa gimana? Pernah saya ucapkan seperti itu?	Norma, kepemimpinan, kohesivitas
137	Pertemuannya tadi kapan? Hari Selasa, malam Rabu ya?	Iya, Selasa malem	Kohesivitas
138	Jam berapa?	Bada isya aja. Jam 8 atau setengah sembilan. Sampai jam 11 jam 10 paling cepetlah biasa	Kohesivitas
139	Sudah terbiasa orang kampung ngumpul2 gitu	Ya	Kohesivitas
140	Pengajian sekalian kali Pak?	Iya pengajian sekalian, di awal memang apa? Biar mau dateng sekalian pengajian itu.	Kohesivitas, Norma
141	Kalo Bapak sendiri melihat Pak Sarwedi kalo pertemuan berapi-api atau kalem?	Ya kayak tadi	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
142	Oh kayak tadi/ kalo menurut Bapak itu tadi apa namanya?	Ya tegas, semangat artinya ya semangat gitu, artinya ya gitu karakternya	
143	Kalo anggotanya? Kalem-kalem ya Pak ya?	Ya ada yang <i>diem</i> yang lain juga berpendapat sih Bu. Dari 10 orang 4 5 orang pasti komentar	Peran
144	Ada orang-orang tertentu yang dicirikan suka komentar Pak?	Ya pasti ada	
145	Ada, boleh tahu namanya?	Ya tadi ketuanya dan dua koordinator itu. Ustad Hamdani	Kepemimpinan
146	Pasti ya mereka?	He e	
147	Ada media yang diberikan ke mereka? Kan sudah melek huruf diberikan buletin atau apakah koran atau apa	Kemarin Bu. Aapa itu. Tani bangkit. Waktu pertemuan dari Bandung saya kasih. Ya artinya itu program Deptan secara umum sih. Ya kalo ngasih koran sih belum saya.	
148	Buletin itu, baru sekali ya Pak Ya?	Iya , baru sekali	
149	ogra	Kalo ngasih koran harusnya beli Trubus mungkin	
150		Satu orang satu	
151		Tapi kita coba yang lain juga	
152	Ada umpan balik gak dari mereka? Respon?	Ya mungkin ini sih. Kemarin kan isinya kontribusi sektor prtanian demi keberhasilan	
153		program-program pertanian seperti LUEB. Safarinya Mentan gitu. Mereka kita ajak ke safarinya Mentan di Bekasi. Pada waktu itu deklarasi PPNSI Bekasi	
154		Deklarasi PPNSI	
155	Kalo informasi tentang kelompok, Bapak pergi nyari sapi sendiri ya Pak, nggak ada anggota yang menemani?	Ini ya Bu, nggak mengajak yang lain ya? Kita sepakati di pertemuan lah. Kesepakatan kita. Artinya ya mereka kan juga punya kesibukan ya. Harus ini. Harus apa ke sawah. Diajakpun juga nggak ada mau. Terlalu lama, karena agak lama <i>sih</i> nyarinya. Kecuali kita bisa langsung <i>mesen</i> ke ternak besar, mungkin 3 hari ya dapat ya. Cuman nyarinya kita ke bawah <i>sih</i> , langsung ke pasar. Di pasar dikumpulin	Peran
156	Berarti sudah saling percaya. Selama ini Bapak satu-satunya penghubung kelompok dengan orang luar ya? Bapak saja ya?	Ya	
157	Kalo media elektronik kelompok ada nggak pak, misal komputerkah	Ada, komputer ada sih Bu, lap top.	Kepemimpinan, Peran

Lampiran 2 (sambungan)

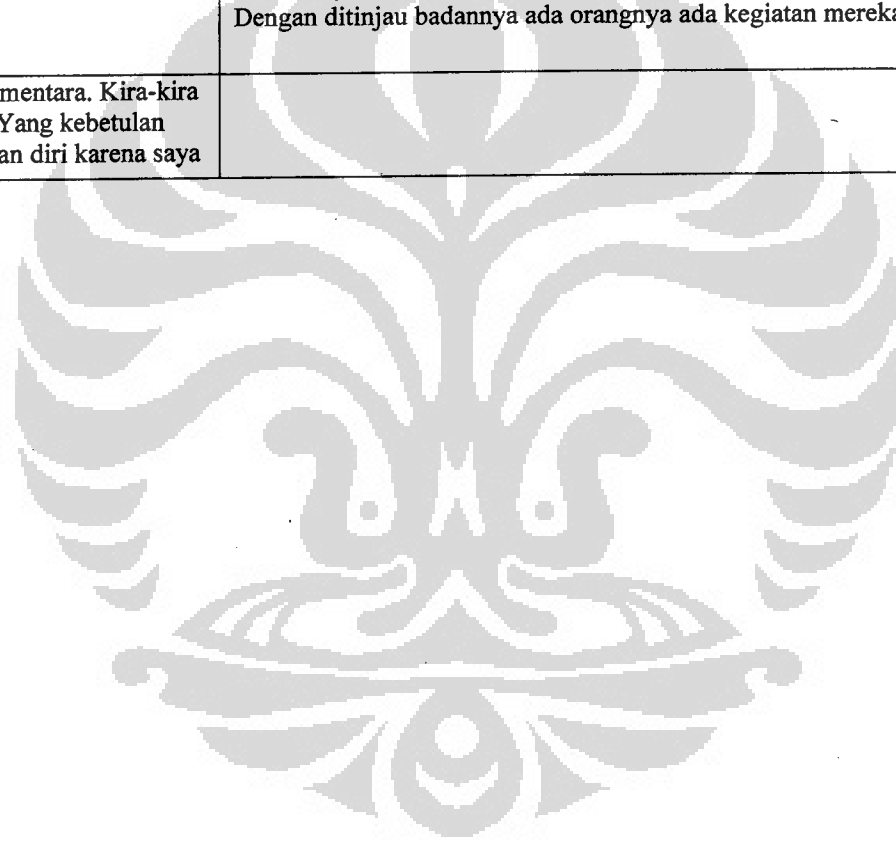
No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
158	Oh ada? Lap top itu milik kelompok?	Iya	
159		Cuma ya itu kalo mereka menggunakan belum bisa ya itu,	
160	Tapi sudah teroptimalkan	Buat administrasi dan laporan kegiatan kelompok gitu kan.	
161	Memang sudah dari awal diberikan laptop atau dari kesekian dana itu dialokasikan untuk laptop?	Ya kita inilah, kita ambil dari keuntungan. Kita sisihkan.	
162	Selain laptop ada lagi pak? Televisi bersama-sama gitu atau mungkin sudah ada di rumah masing-masing	Sama foto lah bu	
163	Sama kamera? Kamera digital?		
164	Ada base data gak Pak?	Ada di Ustad Hamdani Bu.	
165	Kalo menurut Bapak kelompok ini butuh data apa saja ?	Inilah. Cuma ya, kita tidak bisa seselektif di balai penelitian. Kalo mereka kan mengerti bapaknya ini, induknya ini maka genetik akan seperti ini. Katakanlah cuma minimal <i>recording</i> profil kelompok aja. Nanti ketika ditanya orang luar, dinas, Deptan, mereka itu ada. Tinggal bisa membaca. Inilah yang kami lakukan. Dengan metode peternakan seperti ini nanti akan menghasilkan bobot yang sekian. Minimal hal-hal standar itu sudah dimengerti oleh merekalah. Katakanlah pihak perbankan ingin memberikan di sebuah bantuan. Itu kan ada mafaatnya dari situ Bu, dari perjalanan kelompok itu gimana <i>sih</i> berapa lama. Catatan- catatan dari itu semua paling penting itu. Mereka memberikan bantuan kredit dengan melihat <i>bankable</i> apa nggak, yang pertama lihat kan <i>bankable</i> apa nggak, yang pertama dilihat kan dari situ. Secara langsung pasti bilang finansialnya layak apa nggak, secara langsung yang pertama ya catatan-catatan itu.	
166		Ya liat aja dari situ perjalanan kelompok itu apa sih mereka memberikan bantuan kredit artinya kan layak apa <i>enggak</i>	
167	Informasi produksi atau sudah sekian persen	Apa? Informasi tentang tadi? Produksi/ pencatatan? Pencatatan dicatat <i>sih</i> , Cuma dari ini sampai penjualan. Itu-itu aja.	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
168	Kira-kira sudah berapa persen Pak dari pencatatan yang seharusnya?	Enam puluh lah	
169	Kalo dari luar sendiri informasinya dari mana pak? Harga pakan gitu	Kalo harga pakan tu, tapi kalo harga pakan normal kok, harga sapi ya kita sama di pasar. Nanya di pasar sini, saya juga tahu sini di Jonggol sama di Purwakarta. Setiap Senin sama Kamis. Dulu di awal juga pernah saya ajakin 3 orang 4 orang satu mobil nyari ke pasar langsung ya nyari informasi harga lah katakanlah tinggi apa nggak. Alhamdulillah saya bandingkan dengan temen-temen di Jawa Tengah dan Jawa Timur. Termasuk saya mengontak adik kelas saya yang bekerja di perusahaan peternakan. Berapa harga di pabrik gitu. Kita bisa mengambil pembelian lah katakanlah di pasar Jonggol yang lebih murah atau di Jawa Tengah	
170	Selama ini sudah ada laporan secara berkala ke Deptan	Sudah 3 bulan	
171	Ada apresiasi atas pelaporan? Ada penilaian dari mereka secara langsung nggak? Umpan balik gak? Atau disampaikan saja?	Perbaikan laporan sih nggak ada Bu. Format nya juga gak ada dari Deptan saya cuma meniru format yang ada di LM3. Mereka kan ada <i>monev</i> . Dua kali mereka melakukan <i>monev</i> pertama itu dari tim <i>monev</i> nya SMD dan kemudian perwakilan dari dinas perwakilan dari dirjen peternakan. Di sini yang terakhir Bu dari 3 kelompok di Jawa Barat. Ciamis dan Garut terakhir di sini.	
172	Yang berhasil ya Pak ya?	Beliau menyampaikan puas. Puas gitu. Mungkin dinilai dari kinerja kita jualan ya Bu. Dari 32 bisa terjual 31 kalo yang lainnya kan ada yang terjual 7 ada yang terjual sampai 15. Salah satu parameternya kan itu Bu, mungkin kalo produksi kan hampir sama. Disini memang lebih semangat, lebih kompak, yang kedua terjualnya memang lebih banyak gitu.	Kohesivitas, Kepemimpinan
173	Ada kemungkinan ini gak Pak? Ini kan masih SMD sampai 2010. Sudah bisa minta bantuan ke bank atau belum boleh baru SMD aja?	Minta bantuan ke bank biasanya melalui <i>legal formal</i> , artinya apakah melalui koperasi. Mereka punya struktur. KKP, masih sama biarpun non agunan non bunga tetep sama harus ada badan formalnya. Pernah saya sampaikan ke kelompok seperti itu dalam jangka panjang kita harus membentuk badan formal sepoerti koperasi. Karena kelompok tani itu belum kelompok formal cuma ada tingkatannya saja. Sampai tingkat paling atas itu pemula, menengah dan sudah ahli, kelompok ahli	
174	Itu sudah, dari mana pengelompokan itu Pak?	Dinas?	
175	Oh gitu	Dinas mengelompokkan kayak gitu	

Lampiran 2 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
176	Dan disini termasuk sini?	Di sini menengah. Karena umur dan kita belum punya lembaga formal. Di sini ada pesantren dan koperasi	
177	Gak bisa pake itu ya Pak ya?	Sebenarnya bisa. Kalo kita pengen katakanlah koperasi itu membinalah. Mereka bisa. Dengan ditinjau badannya ada orangnya ada kegiatan mereka bisa berjalan bisa seperti itu	
178	Ini mungkin cukup untuk sementara. Kira-kira Bapak ada di sini hari apa? Yang kebetulan jangan sampai menyempatkan diri karena saya		



Lampiran 3.

Contoh Hasil Wawancara Mendalam (*in depth interview*) antara Peneliti dan Ketua Kelompok

Sabtu, 5 April 2008, 11.00-13.00 WIB
Kampung Pisangan, Desa Karangpatri, Kec Pabayuran

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
1	Saya dengar Bapak juga pernah beternak. Kalo ternak sapi ini sulit nggak Pak?	Sama sih antara kerbau dengan sapi itu sama. Cuma agak <i>entengan</i> sapi, kalo sapi kan dibantu dengan konsentrat. Daman aja. Campuran ini tradisional yang ada di kampung aja	Kepemimpinan
2	Jadi baru ini yang gabung dengan kelompok tani?	Baru kali ini	
3	Sebelumnya ada kelompok tani gak di sini	Sebenarnya udah ada dari dulu, tapi karna Medinya disini baru. Beberapa tahun di sini. Sementara itu Medi olahraga. Lapangan Pak Haji. Pak Haji waktu itu masih di Mesir. Ketua pemuda pergantian, sekarang ada yang baru silahkan. Siswa di Bandung, jadi udah biasa berorganisasi. Cuma ternak, nah ini baru kemarin	
4		Buat saya merasa lega tidak terlibat apapun. Saya sebagai guru mereka tidak tahu kalo saya guru waktu di Malang saja saya tidak menyebutkan kalo saya guru, saya bilang saya petani dan tukang ojeg. Apa Bekasi lebih dekat dengan Jakarta kalo kita nggak bertanya maka ditanya. Maka dari Bekasi siap aja. Makanya di Malang itu yang disebut Bekasi aja Bu. walaupun saya aja baru. Mereka kan banyak yang senior. Mereka dari Tasik. Tapi yang disebut dengan Bekasi aja. Apakah Bekasi dekat dengan Jakarta saya juga gak tahu. Makanya kalau bikin pertanyaan selalu Bekasi duluan. ketika memberikan saran atau untuk bertanya. Bertanya atau ditanya. kalau tidak bertanya kita ditanya. Orang Irjen itu. maka dari jadi Bekasi siap aja. Gimana Pak Medi? Siap	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
5	Sebelumnya kebayang nggak Pak tugasnya apa gitu? Ribet nggak mikirnya, wah <i>ribet</i> lah	Kalau buat saya begini. karena di sini sebelumnya sudah ada pendamping.saya berpatokan pada pendamping. Segala urusan administrasi mereka yang ngatur. Saya sebagai ketua, ketua di kampung. Tugasnya mengelola, melobi, bagaimana anggota itu kompak. Itu aja. Untuk di atasnya mungkin pemerintah, di bawahnya masyarakatnya. Begitu pula saya dengan Pak Haji. Karena tidak mungkin Pak Duta jalan dengan mereka. Mungkin saya dengan Pak Haji. Karena tidak mungkin Pak Duta bisa jalan tanpa adanya mereka yang bisa <i>klop</i> . Saya <i>sih</i> siap melobi bagaimana anggota anak buah supaya <i>klop</i> dan bekerja. Kerjasama dalam arti tidak membedakan, tidak berpihak, saya tuh sebagai apa saya sebagai apa. Sama.	Kepemimpinan, Peran, Status, Struktur, Norma
6	Melobi dan itu ya, kekompakan dalam kelompok tadi	Kekompakan dalam tim kelompok tadi. Sehingga tidak terjadi kepercayaan yang di luar dugaan nanti. Wah ini begini, begini. Jadi 100 persen apapun yang terjadi dengan keuangan. Harus tahu. Saya tidak mau ada pengambilan tanpa keterangan dari mereka sebelumnya. Saya tidak berani mengizinkan, tanda tangan nengambil uang tanpa ada informasi dari anggota. Bagaimana anggota, pengiriman kita sekian bagaimana. Ya udah. Ok. Jadi tanpa mereka tidak bisa tanda tangan meskipun keuangan ini dikuasai oleh saya dan Pak Haji. Sebetulnya kalo kita ini mereka tidak tahu. Berapa. Tapi saya nggak mau. Bahkan di sekolah saya sering ditelpon Pak Haji bagaimana dengan anggota yang lain? Sudah mengetahui akan pengambilan <i>duit</i> ? seperti itu. Kenapa? Karena ini bukan hanya satu tahun ini, tiga taun. Dan ini uang siapa? Karena ini uang negara. Uang negara lebih parah lagi lebih berat kalo kita salah jalur. Bagaimana mengamankan anggota dengan keuangan tadi sehingga berjalan sukses. Sehingga membentuk satu kekompakan, kesuksesan dalam ternak kampung mandiri yang diketuai oleh Pak Medi kemudian dibantu Pak Duta	Kohesivitas, Kepemimpinan, Norma
7	Kalo menurut Bapak sudah cukup kompakkah kelompok ini?	Ya, buat saya sangat lebih dari itu	Kohesivitas

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
8	Dari pengamatan bapak Pak?	<p>Selogika dengan pengamatan saya, jauh dari anggota yang pernah kami, seperti yang pernah saya bicarakan sebelumnya dengan ibu dan saya ngobrol dengan ketua yang di sana secara pribadi. Jauh. Mereka bicara seperti itu. Maka tidak seperti itu anggota saya. Mereka yang kerja 3 orang yang sebagiannya lagi di rumah ingin sapinya di rumah. Anggota sini tidak ada. Tidak ada. Kelompok sana kelompok sini siap kerja bareng. Mau ngambil <i>damen</i> atau apa aja tidak melibatkan kelompok ini saja. Kelompok ini bawa mobil, kelompok sana di kasih tahu. Siap untuk ngambil <i>damen</i> hari ini? Siap? Dengan cara berapa <i>iketan</i> berapa <i>iketan</i> berapa <i>iketan</i>. Jadi untuk kekompakan itu sangat kita tidak ada mungkin kalo saya ke Tasik atau ke daerah daerah Jawa mungkin tidak seperti itu. Artinya mungkin mereka organisasi tapi yang bekerja hanya beberapa orang. Bayangkan. kita kerja semua dengan <i>roling</i>. Kalo memang yang jaga kandang hari ini hari ini besok siapa yang membersihkannya. Jadi sistem ronda seperti itu. Sistem ronda</p>	Kohesivitas
9	Jadi nggak ada yang aneh-aneh anggotanya?	<p>Saya kira tidak ada. Keuntungannya karena dalam satu minggu satu kali kita hanya merapatkan tentang ternak tapu pengajian rutin itulah yang membantu membentuk kuat anggota sehingga tidak ada perpecahan. Diisi dengan pengertian pengertian dalam agama. Dalam kelompok lain saya kira tidak ada seperti itu. Dalam tiap minggu kumpulan pengajian. Semua kelompok ada dalam pengajian. Karena kami menyusun dulu, tidak dibolehkan sama Pak haji, bukan tidak dibolehkan. Belum waktunya. Belum waktunya yang belum pengajian dijadikan dalam kelompok. Kenapa demikian? Karena menghindari kefatalan. Kesalahpahaman. Sehingga terjadilah fatal. Jika fatal dalam suatu organisasi maka fatalah negara gitu aja. Ya awut-awutan termasuk <i>duitnya</i> kemana jalurnya bagaimana itu nggak tahu. Jadi program dari Malang ini saya kira tidak terlaksana berarti, tidak sesuai. Makanya disini buatnya dengan pengajian, kesabaran. setelah pengajian ada pembahasan masalah ini. Masalah apa-masalah apa? Masalah lampu listrik barangkali. Sebagai ketua yang menampung silahkan Pak Duta. Makanya kalo ada pengajian Pak Duta <i>sih</i>, jarang-jarang dia ada. Kalo memang tidak kemana-mana ngajar</p>	Kohesivitas, Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran, Norma

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
10		Oh semuanya pasti hadir kenapa karena tanpa undangan tiap malem <i>rebo</i> mereka pasti ada. Pengajian itu ada. Tidak harus hee he sekarang rapat. Tidak. Biasanya sampai jam 2 jam 1 Begitu pengajian setelah pengajian. Biasanya pengajian beres Jam 10-11 dilanjut. Dilanjutkan dari pengajian nanti rapat. Silahkan	Kebersamaan, Norma
11	Kalo Bapak melihat mereka yakin nggak akan berhasil? Optimis nggak?	Oh ya begini. Karena survei dari kemarin mereka juga kan diajak. Artinya tidak hanya Saya. Tidak hanya ketua, mereka saya ajak. Saya tidak berangkat jika mereka tidak diajak. Mereka membandingkan kesana dan mengatakan jauh. Jadi kekompakan kerja tadi tidak mengecewakan. Karena mereka survei ke sana sudah jauh. Seperti itu jawaban mereka yang sifatnya. Mereka sebagai petani awan peternak seperti itu. Tapi mereka bisa mengatakan penyesuaian tadi dengan adanya ke Garut tadi. Mereka sudah ada jawaban berarti sudah ada bayangan mereka. Bahwa kita berhasil Ok.	Kohesivitas
12	Kalo di sini Pak, yang paling sering didengarkan siapa Pak? Orang yang paling sering didengarkan di sini, paling banyak dimintai pendapatnya?	Medi ya	Kepemimpinan
13	Pak Medi ya	ya kayaknya(sambil tertawa)	Kepemimpinan
14	Ada orang lain lagi nggak Pak?	Eee atau Pak Aji mungkin ya?	Kepemimpinan
15	Pak Aji ya?	Iya	Kepemimpinan
16	Kalo Bapak ada usulan ini langsung disetujui atau mereka masih tawar menawar lagi Pak?	tentang apa tuh	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
17	Misal punya ide atau gagasan nih Pak. Mereka masih tawar menawar atau ikut - ikut aja?	Mereka seolah-olah mengeluarkan pendapat. Kata saya seperti itu. Mereka kan tanggap. Mereka berdebat. Baru nanti kita tarik kesimpulan	Kepemimpinan
18	Oh gitu ya Pak Ya	Iya, saya ajukan dulu. Bagaimana seolah-olah memberikan pertanyaan bagi mereka. Oh Pak terlalu berat misalnya begini. Bagaimana nih? Maka saya ambil kata kata dari mereka. Maka saya simpulkan. Nah kalau begitu berarti siap gitu. Jadi tidak harus saya sebagai ketua saya begini mereka tahu pokoknya mau ngak mau tidak saya harus lemparkan dulu kepada mereka. Silahkan tanggap. Baru seperti itu?	Kepemimpinan
19	Tidak otorier ya Pak Ya?	Iya, betul	Kepemimpinan
20	Kalo petani tadi Pak? Mereka kan tani ternak, tapi ada nggak yang menggantungkan satu-satunya pada penghasilan dari sapi ini?	Oh ada mungkin ada 2 orang. Jadi tidak semuanya tergantung pada ternak. Untuk kebutuhan sehari hari kita ambil salah satu dari 4 orang. Kan kotoran dikarungin ya bu. Diborong jadi kita semua termasuk saya juga karungin. Jika suatu saat ada yang mau, kelompok tani, dari arah situ silahkan ambil ya. Jadi kita membantu dia.	Kohesivitas, Kepemimpinan, Norma
21	Sudah berhasil terjual berapa karung pak?	Kita sudah banyak banget ya.	
22	Sehari?	Bukan sehari. Perminggu kadang-kadang berhasil terjual 10 karung. Itu artinya yang sudah kering. Mungkin mau diangkut semua bisa bu, tapi kan harus dirajinin dulu. Dijemur dulu. Kalo saya suruh angkut semuanya biasa bu, tapi saya nggak mau. Kenapa gitu? Karena tadi? Gimana jajan? Kalo diambil semuanya buat besok mana? Untuk sekarang aja. sudah agak kosong karena sapinya nggak ada kotoran kan kurang. Kami mengharapkan didatangkan secepat mungkin, kita mengharapkan tadi, Silahkan kotoran tadi untuk jajan anak, artinya untuk sehari beli beras seliter lah,	Kohesivitas, Kepemimpinan, Peran, Norma

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
23	Pernah ada yang protes?	Protes? Sementara ini belum.	
24	Belum ya?	Iya, paling juga ia mengajukan satu bahan untuk pertimbangan gitu ya, pak gimana kalo kita dalam kelompok kiyta ada yang terlalu membutuhkan karena sakit gitu ya? Nah bantu kita bicara. Seperti kemarin Pak Tarwedi Sakit, kita kumpulkan semua anggota. Kenapa? karena bagaimana pun juga dia juga anggota kami. Saya sebagai ketua silakan ke Pak Duta ke bagian yang lebih penting lagi, bagaimana kita membantu anggota yang sakit tadi kan bukan orang luar. Saya tidak mau ada satu anggota sakit yang misalnya satu ditengok, yang lainnya tidak. Saya tidak mau. Kita berangkatpun ke sana bareng-bareng. Iya ke sana bareng-bareng	Kohesivitas, Kepemimpinan, Peran, Norma
25	Kemana ? Cipto?	Ke ini rumah sakit Cibitung operasi di situ kan	
26	Sekarang sudah sembuh ya Pak ya?	Sudah, sudah kesini. Alhamdulillah ya. Kita hanya bisa segitu dan yang lainnya hanya doa dari kami. Sehingga sehat kembali. Saya tidak mau dalam satu anggota celaka. Saya tidak mau. Saya tetap memantau dari jauh. Dan mereka berani sama saya. Dibandingkan sama Pak Haji.	Kohesivitas, Kepemimpinan
27	Oh gitu, kenapa Pak gitu?	Satu kalo saya ada masalah begitu kesimpulan begitu dimusyawarahkan. Kalo Pak Aji kan sibuk. Termasuk orang ini. Ditanggapinya nanti dulu. Bahasa kita mah. Ah nanti aja.	Kepemimpinan
28	Ditunda dulu?	Ya karena terlalu sibuk sehingga mereka ngasih masukan ke Medi, Medi kadangkala ke Pak Duta baru ke Pak Haji. Jadi alurannya seperti itu. Tidak berani saya langsung ke Pak Haji. Saya melalui Pak Duta dulu. Bagaimana ini kita dari anggota ada. Ok bagaimana pak Medi? Silahkan Bapak yang langsung saja. Setelah kesimpulan di antara dua.	Kepemimpinan
29	Cuma ada dua kelompok sub aja ya	Ya Cuma dua lah. Disini satu di sana satu. Paling sedikit ada penghasilan sawah untuk pekerja-pekerja lainnya gitu ya.	
30	Bapak, menurut Bapak mereka tuh kan disini sudah lama?	6 Bulan bu programnya jalan setengah tahun.	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
31	Kalo sebelumnya mereka sudah sering ngumpul-ngumpul gak Pak, petani-petani yang sekarang sudah jadi petani ternak itu sudah sering ngumpul-ngumpul gak sebelumnya?	Sebagian sudah ada yang jadi anggota pertanian. Kumpul-kumpul hanya sebagian tapi ada juga yang belum menjadi anggota	
32	Selain karena beragama Islam saya dengar kalo orang sini adalah orang Banten, ngaruh gak pak sama kebudayaan orang disini. Cara orang-orang itu berhubungan dengan orang lain. Kalo menurut Bapak sendiri?	Satu itu, kemudian keduanya, mreka itu kan sifatnya aneh itu loh.	
33	Aneh gimana Pak?	Anehnya begini dari jumlah keuangannya aja kan selama ini mereka belum kenal jumlah uang segitu gedanya Bu.	
34	Iya	Dari situ aja mereka oh berarti saya itu ada datanya Berarti saya itu ada daftarntya yang orang kecil ada di daftar orang-orang pinter. Ya berarti saya lain dari orang-orang yang disana. Saya lain, saya punya tanggung jawab, saya punya anggota, nama saya sudah di sxana, seprti itu. Dan mereka timbul dari jadi saya meskipun orang tidak sekolah dihargai. Berarti dari mereka timbul rasa saya harus bener-bener nih. Saya kalo ada orang dari pusat itu saya suka ngomong aja sama mereka orang -orang yang di bawah. sehingga mereka asik gitu. Sehingga orang irjen pun memberikan motivasi ke mereka diterima gitu. karena orang irjen mengerti bagaimana orang yang sekolah dengan yang tidak sekolah.	Kepemimpinan
35	Ya sip. Bisa diterima memang. Tapi tidak menutup diri terhadap orang yang bukan petani ya Pak Ya? Terbuka	Terbuka betul	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
36	Meskipun bapak asli Banten ya?	Betul betul saya asli kelahiran sana. Kalo di sini mah keturunan aja Bu. Yang aslinya orang sini adalah almarhum Bapak. Yang Bapak Pak Haji. Nah itu saya satu daerah dengan sana. Sehingga tadinya saya juga ningin membangun rumah tangga di Banten dipertahankan oleh orang tadi.	
37	Oh gitu? Alasannya?	Alasannya siapa yang megang keturunan Banten. Kalo keturunan di sini sudah abi pada meninggal. Siapa yang kuat? Tidak ada. Kamu yang orang Banten, yang tahu silsilah orang sana. Tidak diijinkan buat ruah di sana. Tadinya saya kan mau di Pandeglang Bu, buat rumah di sana.	
38	Ohhh Pak. Pas kapan itr Pak kejadiannya? Pas kapan rencananya buat Rumah?	Sejak saya dibuatkan rumah. Mertua saya bertanya saya dulu atau Pak Haji dulu? Karena saya angan-angan punya rumah disana. Kalo saya bilang saya mau buat rumah di sana. Jangan, saya tidak akan mengijinkan. Tidak ada orang Banten asli di sini. Hanya keturunan. Keturunan sebagian sudah pada meninggal. Cucunya tidak ngerti bagaimana silsilah sana. yang ada kan cucu-cucunya.	
39	Nggak ngerti urutan kalo ketemu berarti mereka nggak ngerti ya Pak?	Mereka disini aja. Bilang tubagus, tubagus, kalo tubagus tubagus itu orang ningrat. Orang ningrat itu dihormati. Siapapun orangnya itu kalo tubagus dianggap saudara atau satu aliran, jadi dihormati. Jadi kalo orang sana tuh seolah-olah nyembah mbak. nyembah, bahasa sana.	
40	Nyembah? Nyembah ke?	Ya menghargai, menghargai ke. Menghormati itu berarti bahwa orang ningrat orang yang mesti dihormati orang yang mesti dituakan kalo bahasa sana ya Bu ya. Sehingga gelar tadi buat sana gelar terhormat melebihi gelar <i>dokterandes</i> . Kalo <i>dokterandes</i> itu umum. Kalo tubagus itu silsilah gelar keturunan asli sana gitu.	
41		Kalo disini ngerti apa itu keturunan tubagus?	
42	Sini ada Pak?orang sini?	Masih ada.	
43	Ada?		
44		Ada Pak ustad yang udah tua. Pak Ujen, Tubagus Ujan.	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
45	Tapi dia mengerti tentang arti tubagus itu?	Oh ngerti, ngerti banget. Makanya di sini ada selebaran gitu. Ada tuh di rumah. Makanya saya selalu bilang saya kan keturunan Banten. Dari mana silsilahnya. Tubagus itu dari mana? Dari bantennya dari Siapa? Dari sini. Dari mana sininya? Kan seperti itu. Kan suka begitu orangnya. Emang kenapa sih dia kok nanya begitu? Saya nggak memakai gelar itu bu. Karena saya terus terang tidak ada untuk memakai gelar itu. Tidak ada, karena keturunan saya keturunan biasa, orang biasa. bukan orang ningrat, gitu. Makanya dari sini saya nunjuk. Darimana keturunannya? bapak saya. Bapak kamu lahir dimana? Jangan macam-macam dengan bahasa tubagus tadi. TB. Oorang-orang yang ada turunan dari .. dan itu orang terkuat . orang terkuat	
46	Orang terkuat? Dalam segi	Dalam segi tata krama, dalam segi agama, dalam segi pengakuan saudara, gitu ya Bu ya.	
47	Motivasi juga ya Pak ya?	Iya motivasi juga	
48	Rata-rata sudah melek huruf semua Pak? sudah bisa baca semuanya anggotanya Pak? kalo anggota petani	Ada Bu, yang mungkin dari awalnya tuh dalam pengajian yah. Dalam pengajian tuh ada yang baru masuk anggota dia mau belajar. Artinya a b itu baca itu belum bisa sehingga kami setelah pengajian ada beberapa orang ajarin. Tapi berdua gitu ya, dia tidak mau . Ingin.. ingin dia bisa cuman gak ada dasar.	Norma
49	Berapa pak usianya?	Usianya sudah 44	
50	Mau tapi malu	Mau bukan malu, mau tapi nggak malu dia. Ada yang ngajarin aja minta diajarin. Ini gini nih. Memang ingin tahu gitu yah. Kita ngaji gini dianggota kami. Emang tadinya tidak pengajian kan? Itulah keuntungan dari pengajian tadi. Dari anggota tadi. Sebetulnya kalo. Sebetulnya kalo dia nggak mau udah minder. Udah nggak ngaji. Keluat mungkin dari anggota, tapi mereka mau untuk ngaji. Mungkin logikanya.. baca .. dia hapal. tapi kalo suruh baca kayak gitu dia nggak hapal. seperti itu. jadi bukan berarti dia nggak bisa dalam agama baca qulhu aja nggak bisa-bisa. Cuma dalam artinya membaca itu bagaimana. jadi orang tua itu denger giu Qulhuwallahu ahad Allahu somad itu bisa. Tapi kalo kita nanya: ini apa? ya gitu dieja lagi	Kebersamaan, Kepemimpinan, Status, Norma

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
51	Kalo ini ini Pak, orangnya kreatif nggak pertanya?	Petani? Kreatif.	
52	Buktinya apa Pak?	Buktinya mereka juga, satu. Selain petani ini ya, juga mereka mempunyai kegiatan lagi ya, seperti ngelas, selain yang di luar organisasi ini.	
53	Kreatif Pak ya	Orangnya kreatif, dia bisa menciptakan di luar organisasi ini sebagai peternak. Bisa gitu Bu. Keahliannya	
54	Keahliannya?	Iya betul, memperbaiki motor-motor yang rusak. Sebagian bisa ya.	
55	Kira-kira berapa lama nih Pak target ini tercapai, misalnya, kemarin sih ngobrol sama Pak Duta ya pak ya. setelah kita laba nanti kita inves lagi untuk sapi sehingga tiap setelah berapa tahun tiap satu orang itu akan dapat berapa sapi. Gitu. Itu betul?	Betul	
56	Oh ya, kalau Bapak sendiri mentargetkan berapa lama target sapi ini tercapai Pak?	Untuk target? Maksud Ibu bagaimana nih	
57	Sampai perseorangan bisa dapat sapi.	Kita ukur dari 3 tahun tadi dari sapi kita lihat dari anaknya Bu	Kepemimpinan
58	Anaknya?	Anak saja kita targetkan kebagian dari <i>nanem</i> saham yang di bagikan ya itu bisa target dalam 1 tahun ada 4.	Kepemimpinan
59	Empat?	Bisa empat, bisa	Kepemimpinan
60	Tiga tahun bisa empat anak?	Tiga tahun bisa empat anak dalam satu orang	Kepemimpinan
61	Satu orang 4 anak?	Bisa Ibu, bahkan kita membicarakan bagaimana Pak Medi kalo 5? Kalo lima berarti kita dalam 4 bulan harus mengeluarkan sebanyak itu.	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
62	Seandainya sekarang belum bisa sebanyak itu?	Belum bisa, nah nantinya kita kondisikan dan keuntungan beberapa kali penjualan kita sisihkan. Dalam satu penjualan kita sisihkan dua aja. Dua aja. Dalam satu tahun itu pengeluaran kita 3 kali besar-besaran yang satu kalinya kan? Yang pas lebaran hajinya itu kan? Nah itu bisa 3, beli gitu kan?	Kohesivitas, Kepemimpinan
63		Kita bisa. Bisa. Bagaimana? Pengeluaran pemasukan <i>rolling</i> . Tidak ada waktu sempat libur	
64	Tidak ada libur	Nggak ada libur. Artinya begini kandang tidak kosong. Begitu datang ini keluar. Ini keluar sudah diisi. Begitu ini disortir maka ada yang masuk untuk penggemukan kita keluarkan. Bahkan tidak menunggu dari 4 bulan, 3 bulan dikeluarkan. Target kami ke arah sana. Kami memang mempunyai satu target dalam satu kelompok tani.	Kohesivitas, kepemimpinan
65	Target juga ya Pak ya?	Iya rencana kami satu target itu akan dibentuk satu kelompok juga dan ini di luar dari irjen sebagai penanggung jawab. Tapi diketuai oleh saya atau siapa atau siapa. Dari hasil keuntungan dari 3 tahun tadi. Kita tidak dihabiskan Bu. Tetap dalam organisasi kita buat tapi tidak diketahui orang-orang sana. Seperti itu. Jadi kenapa? Sampai kapanpun kita mengenal intinya jerih payah itu dari keuangan irjen tadi. Dari pemerintah tadi sehingga sampai kapan sampai cucu mungkin sampai anak ada bagian gitu kan? Artinya dari anak tadi. Begitu kami rencana seperti itu, jangan sampai <i>des</i> tiga tahun juga putus semua. Jangan. Bahkan yang disana memilih bagaimana nanti kalau kandang siap digunakan. Oh silahkan gitu. Silahkan karena kita tidak kemungkinan sapi itu jumlahnya tidak sekarang yang kita targetkan kan? Artinya organisasi dalam satu ruangan lingkup kecil yang tidak memutuskan keluarga. Kekeluargaan mungkin. Jadi suatu saat kita dapat bantuan lagi mereka menanyakan lho kok ini banyak sapi? Jdi itulah negara bisa bawa dan kami pun merasakan tahu bahwa orang-orang pintar bisa membawakan kami. Rencana kami seperti itu. jadi 3 tahun itu tidak mesti harus kosong. Tidak, kami akan membentuk satu organisasi kecil yang diketuai oleh dan tidak mempunyai satu laporan laporan ke orang sana. Artinya hanya kampung sendiri aja. Satu ruangan kecil.	Kohesivitas, Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
66	Pernah ada pemerintah, maksudnya dari dirjen sendiri kitu rutin sebulan seali. Atau gimana Pak?	eee enggak Bu, nggak per bulan sekali Bu. Kadang kala 3 bulan setelah laporan di sana menelepon memantau bagaimana anggota di sini. Nanti kalo ada kunjungan kan bagaimana nanti bicara dengan Pak Duta dulu. Bagaimana Pak Duta kalo kami kunjungan ke sana? Dan disini juga kampung. Jauh dari kota mungkin dalam satu capek orang orang itu. Kemarin pertemuan bukan di sini tapi di dinas maka medi berangkat sendiri mewakili dari anggota. intinya anggota mau dibawa saya bilang dulu. Pak apa anggota medi harus dibawa? oh nggak usah . Katanya sudah ada motor, bapak nunggu di dinas, Medi. baik Pak. Di tempat makan ya? iya. Langsung saya ke tempat makan makan bareng sama orang-orang pinter. Kagok Bu. Saya tuh saya itu kalo santapannya kan petani ya. Artinya makan kan begitu. Kalo mereka kan orang bersih ya bu ya. Bahkan duduk mereka tidak mau jauh dari saya. Saya kan merasa duduknya sebelah sana. Dipanggil lagi. Ketua sini. ketua berhasil. Dia bilang. Ketua berhasil sini. Apa bapak? Ini buat saya satu porsi, buat kamu satu porsi ini buat anggota yang lain, Medi nggak pantas duduk di sini. Medi manusia Bapak manusia. jabatan sementara. Bapak besok pensiun. Medi masih bisa katanya di kampung tadi bapak nggak bisa macul Seperti itu mereka. Maka Medi luwes. enak nya gelar itu jabatan itu tidak ada harganya bagi mereka ketika kita pulang kampung.	
67	Tidak ada harganya?	Saya nggak ada harganya Medi nggak bisa macul. Pak Medi pulang kampung masih bisa macul Tidak mau saya kotor kotor dan capek. Berarti enakan Medi? Ya enakan Medi sebetulnya. Saya nggak biasa makan gitu saya malu. Ya pake garpu pake apa pisau ya saya kaku kayaknya megangpun nggak bisa saya bilang aja, Bapak saya nggak bisa begini bahkan dia bilang luwes, Silahkan bisanya pakai apa? Nasi? ya silahkan. Ya itu pengalaman medi kalo sering dengan Bapak seperti ini apa Medi bisa hidup? Makan begini gak pake otak. Cuma beda Pak, kalo Bapak makan satu sampil ngobrol kalo saya sudah lima. Lima tusukan.	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
68	Gedhe lagi (sama-sama ketawa)	Medi bisa aja. Jadi pada ketawa gitu . Senang saya yang begini. Terus terang apa adanya. Nggak dibuat-buat. Saya memang dari desa Pak. Bisa apa. Saya seneng juga Bu, saya cerita ke anggota. Kalo ke sana oh, makan makan. Saya bungkuskan mereka Bu. Saya bungkuskan karena tidak habis kan makanan itu karena sudah dibeli kan. Ini semua sudah dibeli saya yang bayar tolong sisanya dibereskan Iya pak, tadi nggak pake di pegang-pegang. masih banyak. bungkusnya bagus ini. Pada makan tuh anggota. jadi merasakan. Aduh kalo kesana katanya langsung kenyang nih. Saya kan ngicipin, ngicip aja dulu dah. Orang-orang gedhean makannya begini. (tertawa) Seneng tuh anggota tuh seneng bapak tuh kalo ada apa-apa langsung aja. Langsung bertanya gitu. Gimana kalo Bapak. langsung aja karena kita <i>deket</i> nggak jauh. Jadi seneng gitu. Senengnya terbuka. Orang pinter itu ngerti. Saya bilang. mengerti dalam apapun. Paham. Kadang di kampung ada pejabat yang membawa nama pejabat dan tidak melihat di kampung itu lain dengan pejabat. Banyak	
69	Contohnya Pak?	Contohnya begini. <i>Lulu gua gua</i> . Kita tamu tapi kita tidak dihargai. Kita dipanggil tapi ngobrolnya dengan mereka mereka aja. Kalo gitu capek. Kita dipanggil, penting banget kan? Toh kesana dicuekkan seperti itu. Ya itu perbedaan pejabat dengan, pejabat yang bener-bener dia tidak melihat masyarakat Kalo memang dia pejabat, orang piner, orang bijak, ajak mereka, yang malu yang tidak bisa yang tidak mengerti sehingga bagaimana timnbul reaksiYa Bapak diberi jabatan kekkuasaan pada saat di irjen, pada saat pulang kampung bapak itu biasa. biasa aja. Makanya seneng Bu ketemu sama mereka mah. Makanya saya kalo dipanggil cepet aja bawa motor ngengg. Dah ketemu langsung.	
70	Berarti bapak orang yang pertama ya, yang palking dimintai pendapat	Betul	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
71	Selain Ustad Hamdani ya Pak ya?	<p>Betul. Bahkan sebelumnya itu ketika orang irjen pas mau pembentukan seperti ini. Saya memberikan banyak pertanyaan dan mereka akan diem semua. Pertemuan satu dari mulai di sini di mushola sampai memeriksa kebersihan kandang sampai pada saat itu orang irjen pingin bukti bahwa saya pernah ternak saya <i>pinjem</i> sapi. <i>Pinjem</i> sapi dari orang sana di sini dua di sana tiga. Untuk dia lebih percaya; lagi bagaimana cara aya ngempaninnya bagaimana cara mandiin praktekaknya disini nih dikebon sana. Ngempaninnya gimana Pak Medi? Gini pak <i>diusap usap</i>. Untung aja sapinya tu kalem kalo nubruk mah dah ngeri. Kata orang wah nih udah lama nih. Kata Medi dalam hati baru malem kok disini. Demi mereka puas, kami melayani di sini. Anggota itu di belakang semua. Pokoknya Medi di depan aja tuh pak. Rupanya selalu. Pokoknya yang selain ditanya tetap kesitu. Jadi Medi. Memang sebagian Medi bilang tukang ojeg. Itu aja. kuncinya, jadi guru aja di belakang. Padahal pada saat itu medi udah ... padahal saya udah pegawai negeri. saya sama dengan mereka. Pak Medi sama dengan mereka? Pas ketahuan kemarin waktu di dinas. Ada yang bilangin. Kebetulan anak orang dinas tadi ada yang diajar. Ini kan guru saya guru murid saya, baru saya bilang. Kenapa gak dari dulu bilang, bahwa Pak Medi itu? Tapi logikanya saya melihat pembicaraan Pak Medi dengan anggota lain. Kuat untuk bicara tani dan tukang ojeg. Itu yang jadi patokan saya bertanya sebenarnya dalam pikiran saya. Kok petani yang ada di kampung pegetahuannya sejauh ini? Dia mengerti organisasi, dia mengerti ini, saya mau nanya dari dulu, tapi takut tersinggung Pak Medi. Karena memang saya takut, takutnya memang bener-bener tidak sekolah. Ketahuannya kemarin bu, saya juga sayang Bu. Bapak itu saya <i>tajong</i> juga Bu. Cara bicara Medi di sana dan di sini lain</p>	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
72	Kenapa memang?	<p>Kenapa sih bicara begitu? Ada kok seadanya. Itu kan nantinya itukan biar kita nggakoh nggak pak bagus biarin begitu. Saya tidak mau Pak, saya tidak mau. Biar <i>tuh</i> saya bareng-bareng. Bagaimana kalau saya dikatakan saya paling pinter. Bagaimana saya dengan anggota saya Pak? Saya ngerinya di situ. Kok Pak Medi aja yang dipilih. Makanya saya selalu membawa anggota. Anggota yang ditanyakan. anggota saya. Saya nggak mau lebih pinter dari mereka, saya nggak mau. Tadi saya berpatokan guru itu hanya di sekolah. di luar itu, rakyat biasa. Kalo saya berpatokan seperti itu. Sama dengan pak irjen. Kedudukan? Hanya di ruangan saya Pak Medi. di luar? saya seperti ini hanya seperti ini. Tahu apakah bisa saya seperti Pak Medi hidup di kampung apakah enggak. Itu yang pengen kami pertanyakan Pak Medi. Saya tidak mau lebih pinter dari mereka Bu, karena saya dititipkan sama almarhum Ibu saya jangan melihat kedudukan, jangan sombong, ajak mereka yang tidak mengerti sehingga mengerti, gimana caranya? Pikir sama-sama. Orang tua saya yang saya pikirkan, makanya kadang suka datang, bapak-bapak ke sekolah saya. Udah tua. Cium tangan karena saya sebagai guru anaknya, saya suka minta maaf gitu. Bapak, kenapa mencium tangan saya bukan Bapak? saya tuh lebih bawah. Tuwaan Bapak, saya tuh lebih bawah. Enggak bapak Saya nggak mau seperti itu. Saya hanya mampu segitu mengajar anak Bapak, dan keberhasilan hanya Allah yang memberikan keberhasilan. Seperti itu saja. Anak Bapak berhasil bukan karena saya saya kira. Saya sebagai pelayan aja. Kalo bahasa inilah. Saya sebagai pelaksana, titipan. Bahwa saya memang harus mendidik. Keberhasilan ada di Bapak sebagai orang tua dan doa yang diatas aja</p>	Kepemimpinan
73	Bapak pernah nggak kalo dengan anggota marah, pernah nggak?	Kayaknya saya nggak pernah	Kepemimpinan
74	Nggak pernah ya?	Orangnya kalau saya tersenyum	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
75	Menegur gitu Pak?	Kalo saya <i>negor</i> , bukan <i>negor</i> dalam arti emosi, tapi <i>negor</i> dalam arti kerja, cara kerja. Artinya <i>ditegor</i> bukan membuat mereka sakit tapi <i>ditegor</i> untuk membuat mereka mengerti. Jadi <i>negor</i> dalam arti mempelajari, begitu. Ini Pak ni, coba jangan begitu terus atuh, biar ada perubahan. Ini bukan tegoran yang emosional tapi supaya bagaimana, dari kebersihan misalnya. Bagaimana biar kita suka rapi kelihatannya. seperti itu. Pernah <i>negor</i> , tapi bukan emosi. Mungkin <i>negor</i> , mengajar supaya. Nih mang, caranya seperti ini. saya lakukan. Oh ya enteng pak ya? Iya. Memang ringan kerjanya seperti itu.	Kepemimpinan, Norma, Peran
76	Dan ini ya Pak ya, hubungan Bapak dengan anggota itu lebih kepada personal ya Pak ya?	Ya, betul	
77	Kalo misal nanti ada kelompok tani di perbesar, maksudnya jumlahnya ditambah lagi, Bapak masih mau nggak jadi ketua lagi?	Untuk sementara ini Bu ya karena bahwa umur saya semakin ke sana semakin nambah Bu ya. Mungkin fisik itu, fisik juga semakin turun, mungkin untuk sebagai pengarah saya bisa, tapi sebagai pemimpin kayaknya lebih cenderung saya fokus ke keluarga	
78	Keluarga ya	Ya. Oleh karena anak saya mulai bangkit. Bapak, ma ngurusin ya begitu aja, anak mah nggak dipikirin. Itu, saja menimbulkan satu pertanyaan berarti saya membedakan antara anak dengan anggota.	
79	Iya, ya	Dari pikiran anak sudah seperti tu. Bapak nggak mikirkan yayang, untuk jalan-jalan seperti itu. Bapak hanya memikirkan ini ini ini. Itu satu pertanyaan dari anak saya dan saya akan berubah. Pikiran saya berarti anak saya dewasa, sudah ada semacam itu pertanyannya. Harus bagaimana caranya supaya anak saya tidak menimbulkan pertanyaan seperti itu dan dia pada saat dididik oleh saya bukan diduakan atau bukan	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
80	Kalo cara mengarahkan mereka secara umum susah atau mudah Pak?kan ada yang lebih muda juga, ada yang tua gitu?	Betul, betul. Saya kira begini. Untuk mengarahkan itu gampang Bu yang penting kita tahu watak mereka dahulu. Bagaimana watak mereka. Kalo kita wataknya tidak tahu, terjadi keributan bu, emosional jawabannya. Bukan logika dingin, emosional. Tapi karena otak dulu, karakter dia harus tahu bagaimana anggota, bagaimana oh karakternya memang ini begini. Kita sapa dengan cara seperti itu, sehingga dia luwes untuk bicara. Kalo dia seperti itu kita tegangkan dia lebih marah dia lebih tua bisa dia tuh nunjuk ke saya. Kamu tuh baru kemarin, mau ngomong sama saya? Kamu tuh baru kemarin Di, dengan cara emosi dia udah gampang banget Bu. Mengembalikan ke saya kalo saya tidak sopan sama mereka, Kalo saya tidak tahu watak mereka. Kalo saya tidak tahu karakter mereka, gampang untuk nyalahin saya. karena anggota di sana adalah yang tua, tua-tua. Lebih tua dari saya, udah umur-umur gitu.	Kepemimpinan
81	kalo bagi tugasnya gimana pak dulu, pake rapat atu ditunjuk aja?	Oh rapat dulu Bu	Kohesivitas, Kepemimpinan, Norma, Struktur, Status dan Peran
82	oh rapat dulu.	Iya, dirapatkan kita tugas dari anggota, sementara ada kelompok B dan A Bu dua dan itu kita kondisikan dengan rumah. Sebagian di sana kondisi rumahnya memang di sana, sebagian di sini rumahnya memang di sini. Silahkan, kalo ada <i>rolling</i> misalnya kurang pas. Silahkan yang di sana misalnya mau di sini. Silahkan. Kenapa mau di sini? Seperti itu. Saya jawab seperti itu. Kenapa harus ikut ke saya? Sementara rumah di sana. Saya ingin jawaban dulu Pak, emang. alasan dia punya alasan. Bagaimana yang lain terima? Ya ngak apa-apa Pak, mungkin seperti itu. Jadi tidak langsung ditugaskan kamu di sana kamu di sana nggak. Kamu rapat dulu gimana nih, pertama di situasi dengan dia tinggal, yang didekat	Kohesivitas, Kepemimpinan, Norma, Struktur, Status dan Peran
83	Dipilih yang lebih dekat/	Lebih dekat dia di situ dominannya rumahnya maka dia dijadikan kelompok sana. Kalo Medi di sini kan rumahnya nggak mungkin disana. Iya jaraknya	

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
84	Kalo Bapak melihat anggota yang kerjanya bagus Bapak bagaimana sikapnya kepada dia? Apakah ada ini Pak? Sistem imbalan?	Biukan imbalan. Nanti suatu saat ketika akhir nanti, itu rahasia saya Bu ya, artinya penilaian-penilaian itu ada di buku. Mungkin anggota tidak tahu bahwa penilaian itu ada di saya. Karena sesuai kami yang dibicarakan di sana, di Malang, dengan Pak Duta, ada nilai <i>point</i> pada saat kita terakhir	Kepemimpinan, Norma, Peran
85	Dari pengamatan Bapak Pak?	Dari 10 anggota, itu ada yang mempunyai satu nilai tinggi. Entah jatuhnya ke siapa nanti ada nilainya. Tidak saya umumkan dalam satu tahun tidak. Nanti dalam tiga tahun saya umumkan.	Kepemimpinan, Norma, Peran
86	Tiga tahun ya? Ada <i>rewardnya</i> ya pak ya, ada hadiahnya?	Ada, nah itu kita pikirkan sesuai dengan dahulu, kita janji janji berapa ada berapa. Apa bentuknya kita nggak tahu. Yang jelas ada buat dia sehingga kaget dan apa? Menerimanya gitu ya? Bisa kaget dia pada saat itu. Lho kok? Itulah makanya Bapak ketika kerja itu pasti ada penilaian. kerja apapun. di pabrik, dimana ada nilai real <i>pointnya</i> Guru ada <i>pointnya</i> sehingga ada peningkatan gaji. Di sekolah? Nggak ada yang tahu. Ada nilainya. maka mereka ada di mata Medi itu udah ada. Ada beberapa orang yang masuk kategori itulah. Mungkin nanti di satu dua atau tiga	
87	Kalo misal bapak melihat sendiri nih. Kira-kira butuh peraturan tertulis gak pa?	Untuk mereka? Saya kira nggak butuh	Kepemimpinan
88	Nggak butuh ya? Saya	Mereka butuhnya itu langsung Bu	Kepemimpinan
89	Langsung aja ya. Kenapa gitu Pak?	Pertama dengan logika dia secara materi dia kurang paham. Dia lebih baik di praktek karena terbiasa seperti itu. Seperti itu saya nilai. Jadi jauh dengan materi tapi dia lebih dekat dan mengerti dalam praktek. Dalam bicara berarti itu praktek,	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
90	Tadi kan ,mereka itu tadinya petani ya Pak ya bukan peternak, lama nggak Pak memberikan pengajaran kepada mereka sampai mereka mengerti gitu?	Sampai mereka ngerti gitu? Sebenarnya nggak lama Bu, jadi kita begini jadi sebagian sudah ada dasar walaupun kecil kecil dia mengerti ya, kita mengarahkan tuh sambil kita praktek gitu ya, hee. Jadi memberikan ilmunya itu sambil dipraktikkan gitu. Sehingga mereka faham cepat ilmu-ilmu yang itu nggak dalam bentuk tulis kalo saya dalam betnuk praktek aja, sehingga mereka faham oh iya Pak ya gitu, sehingga bisa kerja pake. Ini pake ini pake, bukan pake mulut untuk kerja	
91	Orangnya terbuka Pak satu sama lain.	Terbuka ya terbuka	
92	Bapak kalo ada pihak yang ingin informasi ke kelompok ini nanti mereka nyarinya ke siapa Pak?	Oh bisa, lebih baiknya begini Bu yah karena saya langsung yang turun di lapangan ya Bu ya, kalo sifatnya Pak Haji kan mendetail bagaimana pemasukan pemasukan itu ya Bu ya. Jadi lebih baiknya ke Pak Duta atau ke saya	Kepemimpinan
93	Oh gitu, ok	Karena saya takut di antara anggota ada yang memberikan keterangan, bukan salah ya Bu ya . Di luar dari ini, di luar dari yang kita ajarkan seperti itu.	
94	Kalo kelompok ini sudah ada lap top ya Pak ya	Betul sudah ada. Jadi semua memang antara A dan B memang sudah dibicarakan . Kita mempunyai suatu alat untuk laporamn-laporan dan kerja Kita beli lap top. Anggota bagaimana? Silahkan. Kita menanyakan dulu, tidak begitu saja Pak Duta untuk beli langsung begitu saja, nggak. Kita bicara dengan anggota lain. Jadi tadi kata saya. Jadi jangan pinter dimanfaatin dengan kepinteran. Itu seperti itu . Walaupun Pak Duta pinter, tetap saya cekal. Jangan. <i>Tetep</i> harus anggota tahu. Karena saya yang merasakan di kampung. Bapak boleh ke sana ke sini merka naggak tahu dari mana itu beli dari <i>duit</i> situ apa tanggapan dari mereka. Toh tidak jadi seperti itu apa tanggapa anggota.. Makanya saya bilang, anggota kita kumpulkan kita membutuhkan satu alat, beli alat OK? Silahkan beli.	Kepemimpian, Struktur, Status, Peran dan Norma
95	Oh begitu dan itu disampaikan ke rapat ya?	Di sampaikan di rapat disampaikan	
96	Punya data apa sih?	Data-datanya ada Bu, ada di Pak Duta semua.	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

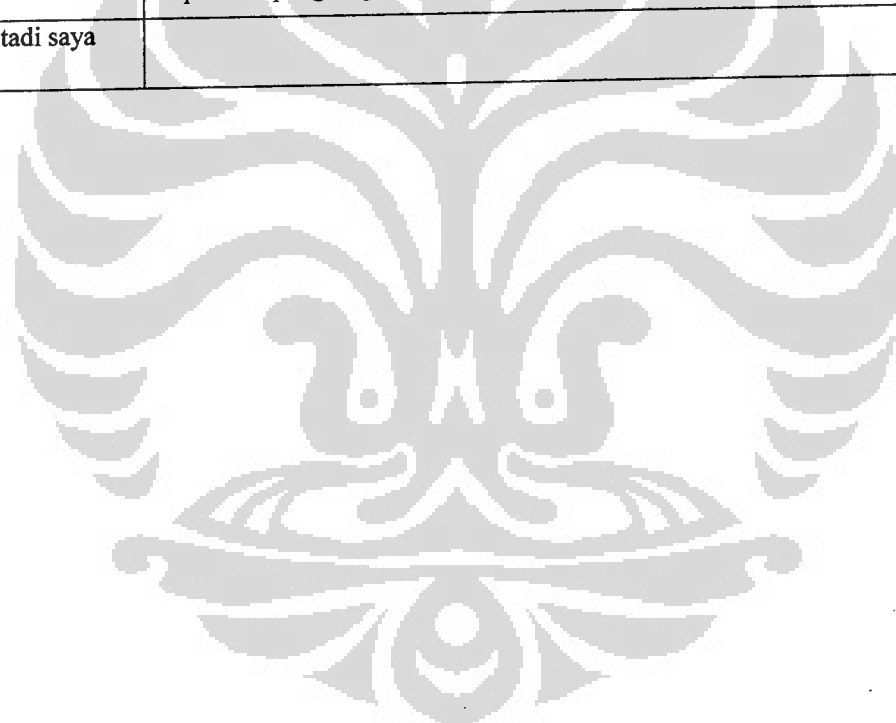
No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
97	Ada di Pak Duta semuanya ya?	Iya, kalau data-data itu ada di Pak Duta.	
98	Dari semua anggota boleh tahu keuangan ya Pak ya	Iya betul, betul. Tahu pengeluaran , pemasukan, pengambilan pun tahu.	
99	Tahu ya, jadi memang transparan.	Transparan	
100	Kalo harapan Bapak Pak, sebagai ketua gitu	<p>Harapan saya sebagai ketua ya Bu, karena sebagian tu memang banyak yang mau ya Bu ya, jadi anggota ini. Mau masuk anggota maksudnya. Karena kami jatahnya ada 3 tahun, saya sebagai ketua hanya memberikan peluang kepada mereka, lihatlah dulu. Jangan melihat keuntungan untuk cepet lebih gedhe. Belajar dulu, jangan liat kalo untung aku mau jadi anggota. Masih banyak anggota yang dibutuhkan nanti. kan dari sini tidak begitu lepas, akan membentuk lagi kan? Silahkan belajar dan liat dulu. 1. Jangan liat keuntungan dulu , belajar dulu. Kerja dulu. Jadi jangan <i>mengentengkan</i> kita: ah enak begini, jangan, belum tentu. Yang saya inikan, apakah ada, apakah bisa bahwa ,membentuk kelompok baru lagi yang bisa seperti ini. Kekompakan, keaktifan, perkumpulan di pengajian Apakah ada. Itu yang suatu saat saya tanyakan ke pak Haji. Pak haji jika suatu saat kita dapat dana lagi 500. Apakah dana itu siap? Apakah setelah 3 tahun kelompok kita siap? Apakah sudah siap kelompok yang baru. Sementara saya tidak mungkin. Bukan tidak mungkin kelompok. Kelompok yang nanti baru seperti kita yang artinya ketua yang lebih pafam dari anggota, tahu karakter anggota, tahu inisiatif dari anggota. Ktua tidak merasa <i>pinter</i>. Dalam arti di mata mereka. Kalau ketua merasa <i>pinter</i> di depan mereka, Mereka si apa artinya, kalo dalam pendidikan seperti di belakang gitu. Saya tidak mau seperti itu. Apakah ada ketua seperti saya. Gitu Ji, tolong diperhatikan. Saya ingin sampai kapanpun setelah kita bebas dari tiga tahun kita membentuk suatu kelompok kecil, adalagi kelompok yang baru apakah ada yang seperti kita. Ketuanya seperti saya, kita jangan coba-coba membentuk satu kelompok baru dengan belum ada penilaian dari kita gitu. Susah, susah Ibu, mengendalikan masyarakat yang awam untuk dicabut menjadi anggota peternak apalagi. Yang banyak di kampung apa, kesalahpahaman. Tahu bagaimana misalnya saya inikan, apakah ada, apakah bisa membentuk suatu kelompok baru lagi yang bisa seperti ini, kekompakan, keaktifan, perkumpulan di pengajian, apakah</p>	Kohesivitas, Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
101	Kenapa bisa gitu Pak?	<p>Satu, ketua terutama artinya tidak transparan yang membuat anggota keluar. Bubar. Kesalahpahaman, satu keluar. Satu pasti keluar lagi besok. Sehingga susah kayaknya kalau membentuk satu kelompok lain baru yang seperti ini penilaiannya. Jauh. Saya kira nggak bisa dan Pak Haji bilang Di, nanti jadi ketua lagi bisa nggak? saya kira belum terpikirkan untuk masalah ke sana? Kenapa? Karena kami dalam bentuk satu kelompok kecil. Dan itu sudah bebas dari pertanggung jawaban dari Irjen tadi sehingga tanggung jawabnya ke ketua yang baru nanti. Saya sudah lepas. kalo membimbing saya siap tapi kalo dijadikan satu ketua. Mundur kayaknya. Berat ketua itu. Lebih baik saya buatnya laporan-laporan kaya Pak Duta, enak saya, nggak ada problem. Pak Medi gimana? Pembelian, bagaimana ini pemasukan, penjualan. Nih Pak ni artinya sekian, ketik, laporkan ke sana saya yang ngelobi anak buah. Berat bu jadi ketua. Faham terutama, faham dulu bagaimana makanya ketika <i>ngarit</i>, ketika ngambil rumput. Bu, sama-sama saya terbuka orangnya bahkan saya cerita sama istri. Pak katanya ini setiap kali karak jauh katanya makan. Ya makan apa? uduk. kopi. Uang dari mana? Saya pribadi. Untuk apa? Untuk anggota saya supaya saya berkorban. <i>Mikul-mikul</i> begini dari jalan ke jalan capek banget dengan kondisi lemah, kita menimbulkan satu bahaya penyakit kan? Makanya ketika jalan jauh. berhenti, ngasih makan dulu. kita ngerokok di mobil, asyik banget. Capek begini. wah salah satu kelebihan dari saya. Boleh Ibu tanya ketua yang disana, boleh Ibu tanya anggota saya. Bagaimana dengan pribadi Pak Medi, bagaimana dengan rokok, bagaimana dengan kopi. Untuk satu apa? Untuk satu dipercaya oleh irjen bahwa disini adalah kelompok yang hebat, satu itu. Dan saya mempunyai nilai, anggota saya kampung saya mempunyai nilai yang <i>plus</i> dari sana saya tidak bicara sama mereka silahkan kalau mau makan. Dan mereka bertanya apakah <i>duit</i> itu dari sesama anggota? Tidak jawabannya. Itu Pak Medi Silahkan kalau mau jadi ketua saya jadi anggota silahkan. Oh tidak jangan Pak Medi</p>	Kepemimpinan

Lampiran 3 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
102	Modalnya gede juga ya?	Iya, saya mengerti mereka, makanya saya tidak sayang setiap untuk anggota saya. Saya mau anggota utuh anggota sehat karena dalam 3 tahun lagi kita sukses. Suatu saat mungkin suatu saat nanti kita ada kunjungan dari mereka mungkin aja nanti kita dapat satu penghargaan iya kan? Gitu ke arah sana kalau saya mah.	Kepemimpinan
103	Makasih Bapak, mohon maaf Pak, tadi saya rekam		



Lampiran 4.

Contoh Hasil Wawancara Mendalam (*in depth interview*) antara Peneliti dan Bendahara Kelompok

Minggu, 13 April 2008, 10.00 -12.30
Kampung Pisangan, Desa Karangpatri, Kec Pabayuran

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
1		Kayaknya penambahan SMD itu akan terjadi gitu. Sebanyak 200	
2	200, kalo dari hasil pertemuan kemarin sini termasuk yang...	Disini termasuk katanya percontohan yang lumayan bagus lah. Sebagai ukuran. Kemarin Duta kesana disuruh presentasi ke temen temen yang lain. Gitu kan. Artinya memang juga ada beberapa hal yang sangat penting kayaknya untuk program ini. SMD. Terutama karena memang sistem kelompok ini. Kalo kelompok pada prinsipnya harus kompak kan gitu. Oleh karena itu kemarin saya juga sempet oleh karena ini kita pemimpin di PPNSI sempet juga mengalahkan ... temen temen yang nanti ikut SMD. Katanya sih paling tidak ya jatah untuk tiap kabupaten yang wilayahnya ditangani IPB itu.	Kohesivitas
3	Sudah berapa kelompok Pak?	Jawa Barat tuh dua dengan UNPAD kan? Untuk IPB, 8.kayaknya 8 kabupaten <i>tuh</i> . Totalnya 24, rata-rata sekitar 2 sampai 3 dan tiga ya. Kita berharapnya dapat 3 karena sudah ada percontohan. Berharap gitu minimlah.	
4	Dua dan tiga ya Pak ya?	Artinya untuk kabupaten Garut ini kan 3 artinya kan sudah ada percontohan gitu. Minimal 3 lah, kemudian kita kan juga ada prioritas	
5	Iya heee(tertawa)	Iya, paling tidak ada prioritas untuk diberikan inilah.	
6		Ini mendorong bupati yang ada. Kita ingin menjadi motivasi sehingga bupati lebih memperhatikan kelompok tani	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
7	Ini termasuk kelompok yang berhasil Pak. Bapak melihat kelompok ini sebagai kelompok yang berhasil. Sampai kemarin Pak Duta mengatakan nanti tiap anggota akan punya satu sapi. Kalo Bapak mungkin mengukurnya dari segi apa Pak? Kekompakan atau produksi? Menurut Bapak sendiri yang sini. Bagaimana? Berhasilnya dari segi apa aja?	Satu pasti kekompakan ya. Karena itu akan menjadi ukuran kekompakan itu. Ketika misalnya ketidakkompakan, akan terjadi perpecahan perselisihan terjadi ya itu tidak akan tercapai kan? Untuk pencapaian tujuan kelompok ini. Yang kedua memang kemarin tuh cukup berhasil yang membuat jaringan pasar melalui dua ikhwah, temen yang ada di pesantren sini. Kemudian mereka juga ke mana ya. Kebetulan kan kemarin juga idhul adha. Kita ke pemda bagaimana kita bisa masuk ke pemda. Selain itu kota juga mencari hubungan selain dari itu. Lokasi itu kita kan hampir sama dengan Jakarta. Besar sekali sekali kebutuhannya dan semoga itu tidak hanya selama Idhul adha. Karena selama ini kira berharap ada itu apa namanya kelancaran pengiriman sapi dari Jawa. Tapi akhir-akhir ini karena ada banjir sehingga agak lamban. Sempet kemarin kita sudah dua kali penjualan. Dua kali. Kita penjualan selama Idhul Adha, setelah itu kira-kira satu bulan kemudian.	Kohesivitas, Kepemimpinan
8	Belum datang Pak?	Belum	
9	Yang dari kandang sini berapa?	Yang kandang sini 16	
10	Enam belas. Hampir sama ya Pak ya?	Iya, hampir sama. Sana 17	
11	Kalo yang bulan kedua berapa Pak?	Sama	
12	Ada lali Pak selain kekompakan?	Mungkin kita juga selain menjaga itu mungkin semangat supaya tdk kendor kita juga mengadakan pengajian	Norma

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
13	Muatannya	Sih biasa, disesuaikan lah tema dan sebagainya. Supaya mereka juga lebih termotivasi bukan cuma ibadah mahdhoh. Dunia juga kan ladang ibadah itu juga jadi keyakinan mereka. Selama ini kan orang berpikir terpisah ibadah dan pekerjaan. Kalo di kita kan tidak prinsip-prinsip kita tidak ada seperti itu. Sehingga apa yang mereka lakukan itu hasil dari ya amanah, kejujuran, diperlukan sekali lagi. Ya kalo biasanya kalo ada dana dan bantuan dari pemerintah biasanya kalo misalnya hanya bagi-bagi rizki gak kerja apa? ada yang bilang kaya sodaqoh gitu. Ya kita tidak menginginkan seperti itu. Kalo selamanya seperti itu kan tidak ada kemajuan. Inginnya diberi-diberi saja. Kita harapkan ke depan bantuannya jangan cuma yang ini saja. Kita harapkan supaya bisa juga bergulir ke yang lain. Apabila mungkin waktu dektan memberikan itu kan semacam hibah untuk kelompok ini. Mencoba memberikan jalan keluar supaya nanti merata. Kan kita berpikir seperti itu ya. Jangan dianggap ini hibah yang diberikan pada satu kelompok murni yang ada sekarang. Nanti ada jangka waktu 3 tahun untuk yang lain. Supaya mereka bisa merasakan. Samalah dengan apa yang diinginkan pemerintah.	
14	Tiga tahun itu kan ada yang diberikan kepada petani, trus kan ada yang diinvestasikan untuk membeli sapi-sapi. Menggulirkan dananya itu bagaimana Pak?	Ya nanti gini ya. Yang awal itu kan kandang dan lain sebagainya. Paling nanti ke depan yang sisa kan hanya pokoknya saja. Sapi jantan dan betina saja. Tapi paling tidak kan itu masih bisa dirasakan sama yang lain ya. Mungkin seperti itu. Kita berharap ya 3 tahun ini ya maksimal keuntungan dari ternak yang ada sekarang kalo bisa peternak minimal mereka sudah memiliki 3 ekor gitu. kalo sepuluh berarti 30. Ketika kita gulirkan kepada yang lain sudah punya pokok yang murni punya peternak.	Kepemimpinan
15	Jadi 3 tahun itu mereka sudah punya 3 ekor sapi masing masing dan yang sudah diiputarkan itu? Berarti lebih dari 30 ya Ustad	Tapi mudah-mudahan perjalanan 3 tahun ini lancar	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
16	Ya, ini sudah berapa Pak, satu tahun belum ada Pak ya?	Belum ini belum	
17	Kira-kira optimis nggak Pak 3 tahun dengan target yang ditentukan? Untuk sekarang ini kan baru 10 bulan. Itu sudah berapa persen untuk yang diharapkan itu?	Ya itu, kemarin itu kan selain dari keuntungannya tetapi kan ada <i>inves</i> juga kan. tigr kemudian ditambah nih sekarang sudah lahir 1 bahkan 1 lagi tuh di sana dua ya.kalo kita lihat juga yang hamil sudah cukup besar beberapa ekor?	
18	Oh cukup produktif ya?	Ya, memang. Beli ininya kita juga melihatnya yang sudah hamil, paling seperti itu. Ya optimislah. Harus optimis	
19	Harus optimis ya? Jadi Bapak sendiri optimis ya?	Ya memang harus optimis kalo usaha. Kalo nggak optimis bagaimana? Kita juga mengajarkan ke teman-teman ya,	
20	E, pak. Kalo Bapak sendiri melihat adanya pendamping itu bagaimana?	Pendamping itu sangat bermanfaat sekali. Paling tidak itu memberikan kekuatan pada para peternak. Mungkin tanpa pendamping mereka anggap ya kesannya seperti hibah. Kalo jaman dulu kan tanpa pendamping ya. Sehingga mereka tanpa pengawasan. Jadi fungsinya pendamping ya secara moril, pengawasan dan dianggap sebagai pimpinan	Kepemimpinan
21	Pimpinan?	Iya, temen-temen kan selalu menjadi acuan kan? Pendamping itu acuan mereka. Sama itu saya pikir sangat bermanfaat sekali.	Kepemimpinan
22	Kalo menurut Bapak pendamping yang ada bagaimana Pak?	Oh kita sangat-sangat baik, sangat-sangat matang dan memang dibutuhkan untuk pendamping juga kreatif artinya tidak hanya dia ya membimbing untuk beternak. Tapi kreatif bagaimana mencari jalan keluar untuk peternak bagaimana jalan keluarnya. Kalo kita melihat kan mereka berat juga beternak. Mereka harus dicarikan jalan keluarnya bagaimana sehari-hari itu memberikan tambahan hasil ternaknya. Itu harus dicari penyelesaiannya. Misalnya kalo kotoran sapi diambil manfaatnya buat biogas. Dicarikan jalan keluarnya. Ini kan program pemerintah. Pemerintah juga harus mencarikan jalan keluarnya. Ya sayang kan padahal kita juga bingung bagaimana membuangnya. Masalah kan?	Kepemimpinan, Status, Peran

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (Informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
23	Oh gitu	Sebenarnya banyak sih mencari dan bisa kita jual. Hanya saja kita ingin pemanfaatannya lebih maksimal lagi. Satu karung kan 2000 karungnya aja kita beli sudah 600 rupiah.	
24	Belum ngangkutnya ya Pak ya?	Belum ngangkutnya, makanya kan naggak seimbang.tapi kemarin kita juga, kemarin kita tuh rapat dengan teman-teman pernah kita pikirkan gitu. Jauh-jauh hari gitu. Kita buat sekam gitu kan ya,maksud kita tadi sekam itu mau kita campur dengan kotoran itu ya, nanti jadi kompos, tanaman. Mungkin harganya jadi lebih tinggi. Dikemas dengan bagus gitu untuk pembuatan sekam pernah kita coba dan cukup bagus. Itu sekamnya. Kemudian, karena sampai saat ini tuh kita juga belum bisa memasarkan saya ingin mencoba untuk kita mau tanam gitu. Dari kompos itu kita mau tanam cabe. Pake <i>polybag</i> .	
25	Iya <i>polybag</i>	Cabe atau tomat paling tidak bisa mengurangi dan memberikan hasil yang lebih bagus	
26	Tapi sampai sekarang peternak-peternak itu masih beternak dan bertani. Belum beternak saja	Belum	
27	Sudah ada rencana pasti mulai kapan Pak? Rencana pemanfaatan seperti tadi?	Ohh yang, tadi kita sangat berharap juga tuh biogas ya. Itu yang dari proyek itu ya. Tapi sampai saat ini belum ada tembusannya	
28	Oh belum ada tembusannya	Ya gimana gitu. Tapi untuk yang ini bisalah kita mulai minggu ini	
29	Yang pupuk itu ya	Yang tanam cabe	
30	Lahannya	Setiap ini ini akan kita manfatkan lah masih ada masih cukup luas. Disana juga masih ada	
31	Itu lahan	Ini yang di sini Pondok ya, yang disana Pak Medi sebagian besar ya. Yang di sana ada Pak Tarmed, kemudian ada Pak Roni. Lebih bagus. Mudah-mudahan ya. Cuman saya belum tahu juga ya. Beli <i>polybag</i> ini dimana	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
32	Saya juga nggak tahu. (tertawa) akh Duta mungkin tahu Pak	Ya, mungkin dia tahu	Kepemimpinan, Struktur
33		Ya mudah mudahan mungkin nanti setelah. Saya pernah melihat tanaman cabe digunung, Sukabumi di tanam di rumah cuman orang tuanya, subur sekali. Tingginya tuh mungkin lebih tinggi dari kita gitu. Bagus sekali gitu	
34	Cabe rawit?	Cabe merah keriting	
35	Oh cabe keriting ya	Ya, sekarang lagi mahal sampai 15 ributan. Bagus sekali. Mudah mudahan aja.	
36	Tadi kan Bapak sampaikan itu lahan pesantren	Ya sebagian lahan pesantren	
37	Ada pelibatan dari pihak pesantren gak? Ya mungkin siswanya.	Sebagai siswa kita ingin melibatkan secara langsung ya. Karena ya tugas mereka ya belajar. Jadi kan sesekali kita butuhkan untuk membantu bisa juga sih. Secara langsung tidak	
38	Secara langsung tidak	Hehe	
39	Kalo di Bogor itu kan ada pesantren pertanian ya Pak ya? Jadi mereka juga bercocok tanam. Kalo disini, memang tidak <i>disetting</i> demikian ya?	Iya memang. Jadi kalo settingannya demikian ya kita akan melakukan ya.	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
40	Kalo Bapak sendiri, menurut Bapak anggota yang lain faham nggak tentang SMD ini? Beberapa waktu yang lalu kan kalo ada rapat tidak semua ya Pak ya, ada perwakilan-perwakilan. Mungkin epresentasi dan nanti disosialisasikan. Bapak sendiri melihat bagaimana pemahaman anggota tentang program ini?	Ya mereka rata-rata secara pendidikan kan SMP ke bawah ya. Ya mereka hanya yang sederhana sederhana saja masih. Ini bantuan dari pemerintah melalui mahasiswa IPB. Mungkin hanya itu saja	Kepemimpinan
41	Kalo sampai kita harus dapat segini setiap bulan. Mereka bisa juga nggak pak diajak diskusi yang demikian?	Ya, kita diskusikan sudah bisa. Mereka juga melihat bagaimana waktu. Antara waktu dan keuntungan ya. Waktu sangat panjang tapi keuntungannya tidak ada. Itu mereka juga itung-itungannya sudah sampai ke sana. Kayak sekarang ni misalnya ya, sapi datang terlambat juga jadi problem buat mreka. Katanya kapan nih datangnya. Bisa rugi juga kita. Sudah bukan lagi merasa nyaman gitu. Karena mungkin mereka mengejar target juga ya.	Kepemimpinan
42	Sudah ada kesadaran ya Pak Ya?	Sudah ada kesadaran, kalo begitu targetan kita mungkin juga rugi kan.	
43	Kalo bapak sendiri kan mungkin orang yang sudah cukup lama bergaul dengan petani ya pak ya, sebelum ini pernah ada pemberdayaan nggak? Sebelum program SMD ini?	Kayaknya belum saya baru mengalami. Saya baru mengalami. Nggak tahu saya artinya dulu kan saya sekolah justru saya hanya sebelas tahun ke sini dan melihat kondisi masyarakat. Tapi selama ini saya rasa belum. Pernah dengar hanya misalnya pemda kadang memberikan satu dua ekor kambing.	
44	Diberi gitu ya?	Ya, diberi. Yang mereka nggak ngerti untuk apa. Sebenarnya tujuan pemerintah untuk dikembangkan karena mungkin kebutuhan juga mereka malah dijual gitu. Jadi rata-rata seperti itu. Sedikit ada perubahan karena sekarang, walaupun ini berbeda ya, terutama ini karena juga ada pendamping dan dibentuk melalui kelompok ini sangat bagus sekali.	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
45	Jadi lebih baik seperti ini ya Pak ya	Ya, saya pikir lebih baik seperti ini. Dan semua bantuan dari pusat alangkah baiknya seperti ini. Ya kadang kadang-kadang ada kendala yang kalo ini melalui birokrasi kadang kala masih sangat berat. Birokrasi dari PEMDA sampai tingkat kelurahan	
46	Ini masih berlaku juga birokrasi yang <i>ribet</i>	Masih masih ada terutama masalahnya bukan hanya birokrasi ya, penyelewengan-penyelewengan dari birokrasi. kaya misalnya bantuan bibit	
47	Bibit sapi?	Bukan bibit padi kemudian urea itu saya pikir banyak yang nggak turun ke bawah. walaupun Sudah dibentuk kelompok tani. Tapi itu kan kelompok melalui. Tapi karena memang bentuknya tidak langsung bantuan itu ke bawah ya itu masih tetap ya	
48	Kalo begitu SMD ini termasuk yang mengalami pemangkasan atau enggak?	Tidak tidak ada karena memang langsung ke rekening kita	
49	Langsung rekening?	Iya Pak Anton punya terobosan baru yang baik juga	
50	Yang LM3 juga ya Pak ya	Iya itu langsung dan itu sangat bagus sekali	
51	Nggak perlu <i>ketebelece</i> segala ya pak ya	Dan biasanya sih karena mungkin budaya, mereka yang masih begitu. Kayaknya turun baru minta lewat rekomendasi nah ini bingung juga kok bisa langsung? Kami nggak tahu	
52	Gak masalah ya pak ya?	Tapi saya pikir itu tidak jadi masalah selama dirasakan oleh sasaran. Bantuan yang lain harusnya seperti itu. Kelompok tani itu yang tadi harusnya bikin rekening aja, jadi bantuan yang dari atas itu langsung tersalur ke rekening kelompoknya. Itu sangat bagus. Jadi nanti kalo lereka butuh pupuk mereka beli di kios-kios aja	
53	Beli sendiri aja ya pak ya? Karena mereka yang mengerti kebutuhan?	Iya, hee. Itu kan sayang tahun kemarin bibit padi itu 1 trilyun untuk subsidi kemudian untuk urea 7 trilyun ya seperti tahun tahun sebelumnya	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
54	Kalo rekening di sini atas nama siapa Pak?	Kelompok	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur
55	Kelompok bukan atas nama Pak Siapa siapa?	Jadi kalo kita ambil langsung harus berdua	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur
56	Rekeningnya Bapak, boleh tahu Pak	BRI atas nama Kelompok Tani Ternak Kampung Ternak Mandiri disingkat KTT	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur
57	Yang kasih nama siapa Pak	ini Pak Duta	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur
58		084501000065/5003	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur
59	Jadi langsung ke kelompok ya? Jadi semua anggota tahu kalo dana langsung masuk ke rekening kelompok? Mengerti ya?	ya,	
60	Ada ini Pak, laporan keuangan secara lengkap?	ya, ada	
61	Tiap berapa periode?	Kita sesuai dengan kebutuhan. Kita rapatkan	Kohesivitas, kepemimpinan, Struktur

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
62	Kembali ke masalah kelompok ya Pak ya, menurut Bapak sendiri satu anggota dengan yang lainnya saling mengganti dalam artian saling membantu. Pernah terjadi seperti itu nggak Pak?	Ya bisa beberapa mereka yang memang ahlinya ya. Beberapa kan memang peternak asli, saya bukan peternak asli tetapi saya dimasukkan dalam anggota sebagai ketua	Kepemimpinan
63	Terus keahlian bertani, Bapak memiliki kah?	Ini aja paham lah	
64	Kena giliran nyari rumput juga Pak?	Saya nggak kena	Kepemimpinan, Status, Peran
65	Kenapa Pak?	Mungkin ada kekhususan mereka juga memakluminya. Ada satu lagi yang kita ikutkan. Dia guru, ya kita ingin membantu guru juga kan? Kalo menggantungkan itu saja ya sangat minim sekali. Satu bulannya hanya 150 ribu.	Kepemimpinan, Status, Peran
66	Sumber lainnya?	Sumber lainnya mungkin ada yang dipanggil jadi ceramah, khutbah ala kulihal yag penting berkah gitu. Ya iu juga dimaklumi hanya bersih-bersih saja, untuk mencari pakan ya nggak, jadi saling memahami saja	Kepemimpinan, Status, Peran
67	Saling memahami?	Ya	Kepemimpinan, Status, Peran
68	Dan yang lainnya bisa berbesar hati ya Pak ya?	Ya kita harus terbuka ketika ada permasalahan kita musyawarah lah ...	Kepemimpinan, Status, Peran
69	Nggak ada istilah iri irian gitu ya Pak ya	Nggak. Itu sangat penting sekali. Untuk SMD yang akan dating. Itu hal yang sangat saya tekankan ke teman-teman	Kepemimpinan, Status, Peran
70	Saya melihat persaudaraan sesama musklim di sini sangat kuat sekali. Adakah kesamaan lain nggak Pak yang membuat mereka sangat kompak gitu? Selain faktor muslimnya itu dan pemahaman.	Ya mungkin keamaan itu, dalam apa ya kalo budaya ya tentu ya.	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
71		Budaya Sunda. Saya tuh sebenarnya asli di sini campur ya, ada juga Melayunya	
72		Ada Betawi juga	
73		Tapi memang kampung ini keluarga besar sih	
74	Oh keluarga besar, dari?	Dari Banten satu itu mungkin ya secara apa ya kesamaan dalam politik kali ya	
75	Politik yang mana	Kebetulan saya orang PKS	
76	Sebelum masuk atau memang pada awalnya	Sebelum masuk juga sudah ini ya	
77	Kalo semuanya serba terbuka tidak terbentuk kelompok-kelompok yang misalnya mereka tidak setuju mereka membentuk kelompok tersendiri kelompok di belakang gitu.	Ya tidak. Walaupun dua kelompok ini itu memang berdasarkan atas musyawarah untuk kepentingan kita semua gitu. Karena tempat yang terlalu kecil. Walaupun mungkin ada tempat yang besar saya tetap berpikir itu akan sangat lebih baik kalo tetap dibagi 2. Kalo lebih banyak di satu tempat itupun nantinya lebih akan saling mengandalkan	Kepemimpinan, Status, Peran, Norma
78	Oh gitu	Ya ya lebih ini lagi lah. Efektif gitu lah. Terlalu kecil juga nanti lelah, cape ya seperti itulah	Struktur
79	Di rotasi Pak? Atau tetap?	Dirotasi	Struktur
80	Sekali saja tidak tiap bulan?	Tidak itu juga sesuai kebutuhan. Kalo nanti sudah jenuh ya	Struktur
81	Bapak di sana ya Pak ya	Ya	
82	Katanya yang di sana senior-senior ya	Senior-senior	
83	Senior senior dalam hal apa Pak?	Memang ada orang yang lebih dewasa. Tua. Pengalamannya lebih banyak gitu kan? Ya itu saja	
84	Dari segi keahlian mungkin juga ya Pak ya?	Iya dari keahlian untuk peternakan pertanian mereka lebih ahli. Seperti Pak Tarmedi. Sini Sarmedi sana Tarwedi. Kebetulan di sana sakit sekarang	
85	Oh sakit?	Sudah beberapa hari dirawat, dioperasi	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
86	Dioperasi? Ohh -	Bukan akibat ini sih dia mungkin memang udah pekerja keras barangkali ya. Selain bertani juga pekerjaannya adalah pekerjaan bangunan. Ini hasil dia ini. Masjid ini. MCK juga termasuk ini juga, hampir semua ini kayaknya	
87	Oh iya iya. Pak Tarwedi kan ketua Pak, kalo misal beliaunya nggak ada nanti gimana?	Oh ketua kelompok tani?	
88	Iya iya	Saya pikir nggak terlalu problem lah. Kegiatan tetap berjalan.	
89	Hee hee hee. Kalo disini ngumpulin orang-orangnya tiap Rabu malem	Selasa malem Rabu	Kohesivitas, Kepemimpinan, Norma
90		Biasanya kita lakukan setelah pengajian. Tapi kadang biasanya kalo ada keperluan ya kayak tadi malem karena kita ingin musyawarah ya kita kumpulkan gitu.	Kohesivitas
91	Sampai jam berapa Pak?	Sampai jam 10 ada ya?	
92	jam 10? Yang dibahas apa Pak? Boleh tahu?	Itu untuk pengembangan kompos itu	
93	Kompos saja ya?	Iya	
94	Semua datang Pak?	Ya itu Pak tarwedi aja karena sakit	
95	Tapi yang lainnya dateng semua ya	Ya dateng semuanya	
96	Kalo menurut Bapak tipe anggota disini apakah inisiatif atau karena sudah ada pekerjaan ya udah kerja aja atau manut manut aja karena sudah ada pendamping?	Ya ada juga inisiatif dari mereka	
97	Buktinya ya Pak	Mungkin hanya beberapa orang selama ini mereka tidak selalu menerima apa yang diberikan. Mereka juga yang mereka-mereka pikirkan juga disampaikan?	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
98	Ada ini Pak, anggota yang paling sering memberikan ide?	Biasanya Pak Sarmedi	Kepemimpinan, Peran
99	Pak Sarmedi	Iya	
100	Kan beliau ketuanya tuh Pak, yang selain ketua ada nggak Pak?	Selain ketua ya Pak Termedi biasanya	Kepemimpinan, Peran
101	Dua dua itu ya. Ketua-ketua	Ya ketua-ketua biasanya	Kepemimpinan
102	Anggota lainnya ya ikut ikut aja	Ya ikut ikut aja	Kepemimpinan
103	Kira-kira pernah kejadian ini Pak? Anggota yang nggak tertib gitu misal?	Selama ini kita kan ya memang ada aja tapi itu tidak menjadi kaku ya semuanya karena memang ada sebagian yang di padi, sawah karena ada yang butuh waktu juga. Ada yang mungkin seperti Ustad ngajar. Artinya semua itu ya kalo memang kita butuh waktu untuk tidak bekerja ya mereka bisa. kadang kadang mungkin ada yang ke sawah yang ini, kadang-kadang ke tiga tiganya berangkat atau berempat gitu	Kohesivitas, Struktur, Status, Peran dan Norma
104	Jadi	Itu fungsinya saya pikir kelompok harus seperti itu ya. Bukan hanya satu organisasi yang ini ya. Kelompok ini dulu. Beda organisasi yang memang harus sesuai aturannya. Kadang-kadang baku kan?	
105	Iya betul-betul. Tapi cukup bagus juga ya. Biasanya kalo tidak ada peraturan kan cenderung sulit mengendalikan orang. Tapi di sini kan sudah saling mengerti. Bagaimana menurut Ustad sendiri?		
106	Bapak sendiri melihat pak Tarmedi dan Pak Sarwedi gimana Pak? Sebagai seorang pemimpin?	Ya sebenarnya sih begini kalo Pak Tarwedi dia kan hanya pimpinan kelompok yang sebelah sana ya?	Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
107	Iya-iya	Ya, yang punya peran itu dari Pak Sarmed. Artinya misalnya ketika datang dari Deptan untuk kan beliau yang menghadap. Misalnya ada pelatihan ya beliau yang harus menentukan siapa yang berangkat gitu. Kalo Pak Tarwedi itu sifatnya dia hanya ketua kelompok yang sana aja. Yang sub bagian aja	kepemimpinan
108	Tapi cukup harmonis juga ya Pak Ya? Semuanya baik-baik saja kan Ya Pak Ya	Iya baik baik saja. Kita kan begini walaupun berbeda tempat sebenarnya kan satu gitu. Prinsipnya gitu.	Struktur
109	Oh gitu hee	Untuk pembagian keuntungan juga seperti itu misalnya 30 ekor misalnya yang kita mau jual. Disini yang terjual hanya 10 ekor yang disana 20 ekor atau yang disini dijual 5 ekor dan yang di sana 15 ekor tetap pembagian keuntungan sama	Kepemimpinan, Norma
110	Oh jadi di total dulu ya Pak?	Ditotal jadi pembagian keuntungan sama. Ya seperti itu nggak kita beda-bedakan nanti akan terjadi seperti ini	
111		Ada ininya masing-masing dan itu bukan bidang saya	
112	Bapak sebagai ketua PPNSI	Ketika itu datang kebijakan dari atas secara struktural dari PPNSI maka saya memposisikan diri sebagai ketua PPNSI. Ketika saya berada di kelompok ini ya saya hanya bagian dari kelompok itu. Jadi tidak lebih daripada itu. Saya lebih banyak memberikan pertimbangan itu mungkin karena saya ya tadi. Banyak yang ngaji di sini. Ibu-ibu juga	Kepemimpinan, Struktur, status, Peran
113	O ibu-ibu juga, Pak? tiap hari apa Pak ibu-ibu?	Oh iya Senin dan Jumat ibu-ibu	
114	Yang membawakan umi ya?	Ya umi ya saya kemudian ada kelompok lain yang sore ya mereka mungkin sebagian besar kan wali murid dari anak-anak sini. Gitu. Ya hanya itu saja	Kepemimpinan, Struktur, Status, dan Peran
115	Banyak amanah Ustad jadi nggak mau jadi ketua ya?	Ada bagiannya	Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
116	Jadi ketua dimana-mana nanti. Menurut Ustad sendiri Pak Sarmedi itu orangnya Demokratik nggak ya?	Cukup demokratis.	Kepemimpinan
117	Dominasi? Cukup dominan atau bisa membangkitkan motivasi orang untuk berani ngomong dalam forum atau bagaimana?	Ya, tidak terlalu mendominasi banget masih bisa dapat masukan masih bisa	Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran
118	Belum ada ini ya Pak ya, belum diterapkan sisten penilaian pekerjaan si ini begini.	Oh belum nggak tahu kalo nanti kalo mau dibikin sama Bu tutut mungkin	, Norma
119	Dasarnya lebih banyak <i>trust</i> ya Pak ya, saling percaya	Iya, saling percaya	Norma
120	Ini kan nyari rumput dua orang, trus nanti kerjanya mereka sore itu satu atau dua orang Pak untuk ngasih makan sapinya itu?	Ya, ini terutama sih kalo untuk piket yang paling utama nyari rumput. Itu yang lebih diutamakan bersama. Kalo untuk ngempan langsung sih, itu biasanya satu orang ya. Jadi lebih ke ini cari pakannya. Karena ini yang berat ya jadi sama-sama	Kohesivitas, Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran
121	Trus ini Pak motor, punya siapa Pak?	Itu punya anggota	
122	Maaf Pak secara operasional itu diperhitungkan atau gimana?	Itu anggota juga artinya itu anggota yang menanggung. Seharusnya kita juga sebenarnya jelek-jelek juga harusnya punya kendaraan mobil. Supaya segala operasional juga kelihatan gitu. Karena milik anggota. Kalo ditanya punya kelompok ini kendaraanya bisa dihitung operasionalnya. ke depannya kita harus punya biarpun jelek. Itu jauh	Kohesivitas
123	Ke mana	Tadi kelewat mungkin, sana agak prapatan	
124	Oh ya perempatan gang haji Yasin?	Bukan yang sebelah sini, sininya. Trus ke sana lagi terus ke Selatan	
125	Nanti saya pengen ngeliat juga kapan kapan naek ojeg juga ke sana.	Oh nggak apa-apa naik gerobak juga nggak apa-apa(tertawa)	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
126	Kalo struktur di sini kan ada ketua bendahara kelompok semua sudah berfungsi dengan baik ya Pak?	ya, semua alhamdulillah. Mudah mudahan saja mereka sabar. Tapi semangatnya masih	Kohesivitas, Struktur, Status, Peran
127	Tadi kan sapinya terlambat tuh Pak, berpengaruhnya mereka bertanya ya Pak?	hee bertanya	
128	Selain komplain komplain itu, tapi kalo kerja tetep semangat ya Pak ya?	kalo kerja tetap semangat. kalo terlambat itu hanya ini aja gitu. Tapi kalo kerja tetap semangat gitu.	
129	musim bagaimana pak pengaruhnya dengan kerja mereka?	ya ini mungkin musim hujan itu kadang-kadang berat buat mereka	
130	Ada peraturan tertulis Pak	tidak apa?	
131	Ada ini nggak Pak, prinsip prinsip kelompok nggak boleh ini nggak boleh itu?	nggak ada ya. Sifat kedaerahannya, pedesaannya masih kental saling percaya, sehingga kita tidak membuat aturan aturan yang baku. Itu bahkan akan sangat ini nanti membuat kakulah. Selama persolan masih bisa dipecahkan di kelompok	Norma
132	Jadi ini ya Pak semua serba tradisional tapi itu justru menguatkan mereka?		
133	Ada inventarisnya pak, alat-alat?	belum saya buat , memang seharusnya ada. Mengingatkan ya. Masih belum terpikir	
134	Laporan keuangan sudah cukup rapi?	ya	
135	Trus jadi semua data berpusat ke Bapak ya?	ya	Kepemimpinan, Struktur, Status, Peran
136	Boleh saya tahu data apa saja yang berada di Bapak Pak?	terutama data keuangan ya penting yang ke dua pelaporan ya	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
137	Pelaporan perkembangan ya? Kalo data anggota, data biodata anggota, data dasar gitu Pak?	Nggak ada	
138	Nggak ada ya, maaf Pak. Bapak kenal nama nama semua anggota Pak?	Tarwedi, Pak Ujang, Syahroni, Zaenuddin, Jejen Zaenuddin. Maskur trus siapa Sholahuddin, Mat Soleh, trus Ujut, Sarmedi	Struktur, Status
139	Maaf Pak ini yang di B ya Pak ya. Pak Sarmedi di A, pak syahroni di B, Pak Zaenuddin di?	Di A	Struktur, Status
140	Pak Maskur di..	A	Struktur, Status
141	Pak Tarwedi di B ya	Ya	Struktur, Status
142	Kalo data seperti ini kira-kira ada yang bisa saya akses nggak? Kalaupun tidak bisa tidak apa-apa.	Ya mungkin tidak ada ya	
143	Data tentang perkembangan kemajuan kelompok gitu Pak/	Nah itu kan waktu itu kita hanya pelaporan aja bentuknya yang disampaikan ke sana itu aja. Jadi bukan untuk perkembangan karena memang tidak diminta sih untuk perkembangan satu atau tiga bulan sekali jadi tidak ada. Kan kalo awal lagi	
144	Kalo ini privasi ya Pak ya, laporan keuangan?	hee	
145	Jadi ini tidak secara tertulis ya Pak?	Yang mana yang perkembangan? Tidak, hanya pelaporan saja. Sudah yang pegang itu Pak Duta	
146	Mungkin sekian dulu	Kalo masih bisa dibantu	
147	Maaf Pak namanya Ustad	Hamdani saja	
148	Lc saja ya. Alamat?	Katanya. Bekasi 08/02/67 saya hampir 41	
149	Putranya 4 ya Pak ya	Iya, saya termasuk yang lambat juga	
150	Oh gitu masak sih pak?	Ya kan saya baru menikah umur 30 tahun. Lambat nggak ya	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
151	Nggak Pak, tapi sudah punya 4 putra itu kan		
152	Kalo alamat lengkap di sininya boleh tahu Pak? Dusun oh nggak ada ya nama dusunnya ya.	Nggak ada. Desanya desa Karangpatri kampungnya kampung Pisangan	
153	Kampung Pisangan. Kalo Bapak sendiri memperkenalkan diri sebagai seorang guru, pengajar pendidik?	Ya guru aja	Status, Peran
154	Ustad gitu ya	Kadang-kadang malah malu ya	Status, Peran
155	Oh gitu ya	Kakut banyak yang nggak sesuai dengan titel Ustad	Status, Peran
156	Jurusannya apa Ustad dulu.	Saya juurusannya syariah	
157	Syariah. Ustad boleh tahu nama uminya?	Oh Yayah Sophiyah	
158	Yayah Sophiyah. Lahirnya	14 Desember 74 di Sukabumi	
159	Beda 7 tahun ya Ustad ya	Ya tujuh tahun saya juga nggak tahu bakal dapat orang suka bumi	
160	Oh gitu ketemunya dimana Pak? Mengajar jadi guru juga kan Pak	Ya jadi guru	
161	Pendidikan terakhir	S1 di Sukabumi Samsul Ulum	
162	Boleh tahu istrinya	Syariah juga	
163	Nama putra pertama	Hafidzul Haq, lahir di Sukabumi	
164	Boleh tahu kapan?	Saya lupa banget	
165	Trus putra kedua	Syauqi Badi	
166	Di Sukabumi juga	Nggak di Bekasi	
167	Kapan tanggalnya	Lupa juga jadi nggak pernah ultah anaknya	

Lampiran 4 (sambungan)

No	Pertanyaan (peneliti)	Jawaban (informan)	Faktor-Faktor Efektivitas yang Berkaitan
168	Memang tidak demikian kan seharusnya, yang ketiga	Tsiqoh di Bekasi	
		Yang keempat panggilnya Fia Lutfya. Jadi yang ke 1 dan 2 putra yang ke 3 dan 4 putri	
169	Masih inget tanggal lahirnya	3 Januari 2008	

Lampiran 5

Peta Desa Karangpatri

