II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan dalam penelitian ini, maka disertakan pula penelitian terdahulu khususnya yang berkaitan dengan penelitian dengan tema Peranan Pemimpin Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam Pengembangan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) pada Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) antara lain pada penelitian sebelumnya oleh Trudo Dwi Rendra (2005) dalam penelitiannya yang berjudul Peranan Pemimpin dalam Pembinaan Kelompok Tani Pemakai Lahan Multi Strata di Kabupaten Blitar, menjelaskan bahwa peranan pemimpin kelompok tani dalam pembinaan kelompok tani ditunjukkan dengan selalu melakukan evaluasi usahatani setiap pertemuan, berperan aktif dalam peningkatan pendapatan, menyampaikan informasi baik dari luar kelompok maupun tentang kelompok tani binaannya dan mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul dengan cara membicarakan bersama dengan seluruh anggota dan tokoh masyarakat. Keberhasilan pemimpin kelompok tani terlihat dari pembinaan yang dilakukan pemimpin kelompok tani sesuai dengan tujuan dilaksanakannya proyek Multi Strata yaitu dapat meningkatkan produktivitas usahatani kelompok binaan dengan pemanfaatan lahan dan teknik penanaman yang sempurna. Keberhasilan pemimpin kelompok tani yang masih belum sesuai harapan adalah peranan pemimpin dalam menjalin kemitraan, peranan pemimpin dalam membimbing petani dalam pengelolaan modal dan pelaksanaan latihan dan demontrasi yang waktunya kurang sesuai dengan jadwal anggota.

Linda (2010) dalam penelitian yang mengkaji Proses Pelaksanaan Pemberian Bantuan Modal Usaha dalam Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP), ditekankan bahwa proses penyaluran dana/modal usaha sudah dilakukan sesuai pedoman dan dari semua petani penerima PUAP sudah menggunakan dana/modal usaha untuk kegiatan usaha produktif. Hasil kegiatan usaha produktif dalam program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) yaitu pendapatan usaha produktif yang diterima petani dan

pengembalian dana/modal pada kelompok tani. Selain itu, dalam penelitian tersebut menjelaskan tidak terdapat kecenderungan hubungan antara proses pemberian bantuan modal dengan hasil kegiatan usaha produktif. Hasil kegiatan usaha produktif tergolong dalam kategori tinggi dikarenakan adanya varibel lain yaitu besarnya modal pinjaman, besarnya produksi yang dihasilkan, harga jual di pasaran, sosialisasi yang baik dan adanya pengawasan serta himbauan dari penyuluh maupun pengurus Gapoktan.

Agustiyanti Eka (2010) dalam penelitian yang mengkaji tentang Peranan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam Meningkatkan Pendapatan Usahatani Padi pada Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP). Ditekankan dalam penelitian tersebut bahwa peranan Gapoktan dalam program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) termasuk dalam kategori rendah, terlihat dari peranan Gapoktan yaitu peranan Gapoktan dalam pemenuhan permodalan pertanian, pemenuhan sarana produksi, menyediakan berbagai informasi (inovasi) yang dibutuhkan petani dan pemasaran hasil usahatani. Hanya peranan Gapoktan dalam pemenuhan permodalan pertanian yang masuk dalam ketegori tinggi, hal ini dikarenakan dalam pemenuhan sarana produksi Gapoktan hanya menyediakan pupuk urea, serta kurangnya komunikasi dan kesadaran antar anggota Gapoktan akan pentingnya suatu perkumpulan sehingga Gapoktan tidak mampu dalam memberikan informasi inovasi usahatani yang dibutuhkan petani, dan Gapoktan juga tidak mampu dalam memasarkan hasil usahatani padi, Gapoktan hanya mencarikan jaringan pemasaran hasil usahatani padi. Terdapat hubungan positif antara peranan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam pemenuhan permodalan pertanian, pemenuhan sarana produksi dan menyediakan berbagai informasi (inovasi) yang dibutuhkan petani dengan penerapan inovasi usahatani padi, kecuali peranan Gapoktan dalam pemasaran hasil usahatani, hal ini dikarenakan Gapoktan tidak memasarkan secara langsung hasil usahatani padi tetapi Gapoktan hanya mencarikan jaringan pemasaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mengetahui peranan pemimpin Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) pada program pemerintah yakni program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) dari Departemen Pertanian yang dilaksanakan di Desa Panggung

Kecamatan Barat Kabupaten Magetan dan kinerja Gapoktan dalam program tersebut, serta menganalisis hubungan antara peranan pemimpin Gapoktan dan kinerja Gapoktan dalam program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) berdasarkan persepsi anggota Gapoktan, sehingga penelitian ini dapat dikatakan sebagai kajian ilmiah baru yang belum pernah dilakukan oleh orang lain atau pada penelitian sebelumnya.

2.2 Tinjauan Tentang Peranan

2.2.1 Teori Tentang Peranan

Dalam Soerjono (1990), peranan berasal dari kata peran. Peranan merupakan aspek yang dinamis kedudukannya (statusnya). Apabila seseorang melaksanakan hak-hak dan kewajibannya sesuai kedudukannya maka ia menjalankan suatu peranan. Peranan dan kedudukan, keduanya tidak dapat dipisahkan sebab keduanya memiliki ketergantungan, tidak ada peranan tanpa kedudukan atau sebaliknya. Peranan memiliki dua makna, artinya setiap orang mempunyai macam-macam peranan yang berasal dari pola-pola pergaulan hidupnya dan itu sekaligus berarti bahwa peranan tersebut menentukan yang diperbuatnya bagi masyarakat serta kesempatan apa yang diberikan oleh masyarakat kepadanya. Pentingnya peranan adalah bahwa hal itu mengatur perilaku seseorang dan juga peranan menyebabkan perilaku sendiri dengan perilaku orang-orang sekelompoknya.

Miftah (1988) menyatakan peranan timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa ia tidak bekerja sendirian. Pemimpin tersebut mempunyai lingkungan, yang ia perlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macamnya dan masing-masing pemimpin akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus dimainkan pada hakekatnya tidak ada perbedaan.

Menurut Lewis dalam Soerjono (1990), peranan mencangkup tiga hal yaitu sebagai berikut:

1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat.

2. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peranan mencangkup perilaku yang penting dalam struktur sosial masyarakat.

Pembahasan perihal aneka macam peranan yang melekat pada individu-individu dalam masyarakat penting bagi hal-hal berikut:

1. Bahwa peranan-peranan tertentu harus dilaksanakan apabila struktur masyarakat hendak dipertahankan keberlangsungannya.
2. Peranan tersebut seyogyanya dilekatkan pada individu-individu yang oleh masyarakat dianggap mampu melaksanakannya. Mereka harus terlebih dahulu berlatih dan mempunyai hasrat untuk melaksanakannya.
3. Dalam masyarakat kadangkala dijumpai individu-individu yang tidak mampu melaksanakan peranannya sebagaimana diharapkan oleh masyarakat, karena mungkin pelaksanaannya memerlukan pengorbanan arti kepentingan-kepentingan pribadi yang terlalu banyak.

Dari beberapa batasan tentang peranan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi dari konsep peranan adalah suatu bentuk penerapan dari interaksi seseorang dalam sekelompok komunitas yang merupakan hasil dari fungsi, penyesuaian diri, serta proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan peranan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu suatu bentuk peranan bagaimana seorang pemimpin yang diperankan oleh ketua Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam melaksanakan hak-hak dan kewajiban sesuai kedudukannya dan melakukan suatu tindakan nyata bagi kelompok yang dipimpinnya untuk merealisasikan tujuan kelompok yang telah dikonsep bersama anggota kelompoknya.

2.2.2 Model-Model Peranan

Sahat (1983) menyatakan bahwa orang-orang yang kita kenal agak istimewa adalah darimana kita meniru atau mencontoh perilakunya, kita sebut sebagai contoh atau model peranan. Kalau seseorang melakukan sesuatu peranan istimewa maka bisa kita sebut bahwa ia telah mengikuti jejak perilaku peranan model sebelumnya. Model-model peranan memang sangat membantu, khususnya

dalam proses belajar karena bisa mengetahui individu-individu yang memiliki pola-pola perilaku yang bisa diterima dalam berbagai situasi.

Kelompok-kelompok referensi (yang menjadi pedoman) menjadi model-model bagi para individu yang sedang berusaha untuk mendapatkan penilaian-penilaian dan evaluasi tentang cara yang mereka lakukan dalam berperan. Kelompok-kelompok ini merupakan sumber penilaian standar dalam mengevaluasi perilaku peranan pemain oleh satu situasi. Penampilan peran individu selalu dinilai hubungannya dalam para aktor lain yang berperan serupa. Dengan mengadakan perbandingan seperti ini maka para individu akan bisa menentukan apakah mereka sudah melaksanakan peran mereka dengan baik atau belum. Peranan pribadi seseorang dalam masyarakat selalu berubah-ubah.

2.2.3 Peranan yang Dianjurkan *(prescribed role)* dan Peranan yang Dijalankan *(enacted)*

Sahat (1983), menyatakan dalam melaksanakan sesuatu peranan tertentu kita diharapkan oleh masyarakat agar menggunakan cara-cara yang sesuai dengan mereka harapkan, keadaan semacam ini disebut sebagai "*prescribed role*" (peranan yang dianjurkan). Tetapi ada kalanya orang-orang yang diharapkan ini tidak berperilaku menurut cara-cara yang konsisten dengan harapan-harapan orang lain. Mereka masih bisa dianggap menjalankan peranan-peranan yang diberikan oleh masyarakat walaupun tidak konsisten dengan harapan-harapan si pemberi peran, keadaan sesungguhnya dari seseorang dalam menjalankan peranan tertentu, ketidakselarasan menjalankan kedua peranan tersebut mungkin disebabkan oleh:

1. Kurangnya pengertian para individu terhadap persyaratan-persyaratan bagi peran yang harus ia jalankan.
2. Kesengajaan untuk bertindak menyimpang dari persyaratan peranan yang diharapkan.
3. Ketidakmampuan individu memainkan peranan tersebut secara efektif.

Menurut Gerungan (1964), terdapat beberapa pandangan berdasarkan observasi yang berkisar pada lingkungan kerja yang bercorak industri di kota besar yang modern dibanding dengan lingkungan kerja yang bercorak pertanian di kota kecil atau pedesaan. Dengan adanya cara kerja yang tersusun, kebersihan dan

ketelitian dan keteraturan yang diperlukan dalam bermacam-macam pekerjaan dalam suatu perusahaan modern itu mempunyai pengaruh "mendisiplinkan" manusia dan membentuk manusia yang cakap.

2.2.4 Perubahan dan Prestasi Peranan

Menurut Sahat (1983), agar seseorang bisa melaksanakan peranannya dengan baik, dia harus memiliki kepribadian yang menunjang pelaksanaan peran tersebut. Namun tidak semua individu memiliki jenis kepribadian seperti itu yang memungkinkan mereka bisa melaksanakan peranan masing-masing secara efektif. Kebanyakan individu mengalami kesulitan dalam menjalankan peran-peran yang telah ditentukan oleh masyarakat yang sebetulnya merupakan bagian kehidupan mereka semenjak mereka dilahirkan. Peran-peran prestasi biasanya diterima dan dijalankan para individu setelah mereka bisa membentuk kepribadian sendiri. Itulah sebabnya mengapa orang-orang tertentu mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dan menjalankan peran mereka secara efektif.

2.2.5 Kesenjangan Peranan *(Role Distance)* dan Ketegangan Peranan

Seseorang dikatakan kesenjangan peranan apabila dalam menjalankan peranannya secara emosional, akan menampakkan ciri yang disebut sebagai *"role distance"* (kesenjangan peranan). Hal ini sering terjadi apabila peranan yang harus ia jalankan itu sesuai dengan seleranya dan dirasakan bermanfaat, maka ia akan menjalankan secara sungguh-sungguh. Pelaksanaan peranan memang sering disertai dengan ketegangan atau tekanan psikologis yang terus berlangsung sampai individu itu sendiri merubah prioritasnya dan bisa meyakinkan dirinya sendiri bahwa peranannya adalah suatu yang positif.

Menurut Sahat (1983), adakalanya seseorang mengalami kesulitan untuk melaksanakan sesuatu peran yang telah ditentukan karena adanya ketidakserasian antara kewajiban dan tujuan peran itu sendiri, inilah yang disebut ketegangan peranan. Ketidakcocokan bisa saja dijumpai pada seseorang apabila peranan partnernya memiliki status yang menggunakan pola-pola perilaku yang berbeda, pola tersebut suatu saat akan menimbulkan ketidakcocokan dan saling bertentangan satu sama lainnya.

2.2.6 Kegagalan Peranan dan Konfilk Peranan

Dalam suatu masyarakat industri seseorang mungkin harus menjalankan beberapa peranan sekaligus dan dengan demikian tentunya dia akan mengalami tuntutan-tuntutan yang saling bertentangan. Sudah merupakan suatu rahasia umum bahwa suatu kegagalan peranan dalam kondisi masyarakat seperti itu adalah wajar. Meskipun kemungkinan tidak berhasil dalam menjalankan peranan atau status keturunan dengan suatu peranan atau status yang diperoleh melalui prestasi sama besarnya, namun kenyataannya sering kita jumpai bahwa mereka-mereka yang menjalankan peranannya melalui prestasilah yang sering mengalami kegagalan. Itulah sebabnya para individu yang gagal memperoleh status yang telah diberikan tidak akan berperan lagi, disamping ada juga orang lain yang berhasil mendapatkan status yang dikehendaki namun tidak berhasil mengemban peran yang dimaksud.

Dalam konflik peran seseorang yang dimiliki satu atau dua peran yang melibatkan harapan-harapan perilaku yang saling bertentangan akan mengalami ketidakserasian peranan dalam dirinya. Dalam suatu masyarakat industri modern yang pada umumnya terdiri dari kelompok-kelompok yang memiliki keanggotaan ganda dimana kebanyakan individu dituntut untuk melakukan peranan lebih dari satu, dimana pada umumnya peranan-peranan itu bertentangan, pasti saling menimbulkan kekacauan dan ketidakselarasan. Keadaan seperti ini juga bisa dialami oleh orang yang hanya menjalankan peranan tunggal (Simamora, 1983).

2.3 Tinjauan Tentang Pemimpin

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi prestasi organisasi atau kelompok. Secara umum kepemimpinan diidentifikasikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Definisi umum tersebut menekankan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukanlah tindakan perseorangan semata. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan Sudito (2000), proses dalam kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu: pemimpin, pengikut dan faktor situasi.

Mumfrod (1906-1907) dalam Mar'at (1985), memandang bahwa kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok dalam proses mengontrol gejala-gejala sosial.

Secara teoritis, kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga teori, yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori situasional (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Pertama, kepemimpinan dengan pendekatan teori sifat (1940-an-1950-an). Pusat perhatian dalam studi awal tentang kepemimpinan yang berlangsung pada tahun 1940-an-1950-an terfokus pada sifat-sifat pemimpin. Para ahli mencoba menemukan karakteristik-karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Dalam hal ini peneliti tersebut mencoba mengkaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik dan intelektual, dengan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau. Ralph Stogdil dalam Indriyo Gitosudarmo dan Sudita (2000) mengidentifikasikan enam klasifikasi dari sitem kepemimpinan, yaitu karakteristik, latar belakang sosial, intelegensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas dan karakteristik sosial.

Kedua, kepemimpinan dengan pendekatan teori perilaku. Selama tahun 1950-an, ketidakpuasan dengan pendekatan teori sifat tentang kepemimpinan mendorong ilmuwan untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya *(style)* tertentu untuk mengarahkan individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut.

Teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas *(task orientation)* dan orientasi pada karyawan *(employ orientation)*. Orientasi tugas adalah perilaku pemimpin yang menekankan bahwa tugas dilaksanakan secara optimal dengan mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Orientasi karyawan adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada pemberian motivasi kepada bawahan dalam proses pelaksanaan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya dan

mengembangkan hubungan yang bersahabat saling percaya mempercayai dan saling menghormati diantara anggota kelompok (Gitosudarmo dan Sudita, 2000).

Ketiga, kepemimpinan dengan pendekatan teori situasional. Selama tahun 1960-an, peneliti tersebut menyadari keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka mereka kemudian mengembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan para teori situasional yang lebih kompleks. Apa yang telah dilakukan oleh peneliti teori sifat dan perilaku telah meletakkan fondasi yang penting untuk mempelajari kepemimpinan dalam organisasi karena hasil dari dua pendekatan tersebut secara kuat menyarankan bahwa cara yang efektif memimpin adalah tergantung pada situasi. Secara ringkas ketiganya dijabarkan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1. Pendekatan-Pendekatan Utama dalam Mempelajari Kepemimpinan

Pendekatan	Titik Beratnya
Teori sifat (1940-an-1950-an)	Ada sejumlah sifat atau karakteritik tertentu yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dari pemimpin. Sebagai contohnya adalah seorang pemimpin tersebut dapat menunjukkan sifat kebijaksanaan dalam mengambil keputusan yang terdapat dalam kelompoknya.
Teori perilaku (1959-an-1960-an)	Aspek terpenting dari kepemimpinan bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi terletak pada apa yang dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi. Keberhasilan pemimpin tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Misalnya pemimpin dapat mengambil keputusan yang tepat disaat kelompoknya mengalami ancaman atau gangguan.
Teori Situasional (1960-an-1980-an)	Efektivitas dari pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga ditentukan oleh situasi yang ada dalam kepemimpinan tersebut. Faktor situasi meliputi karakteristik dari pemimpin dan bawahan, sifat dari tugas, struktur kelompok dan jenis penguatan. Contohnya adalah pembagian tugas dari seorang pemimpin untuk anggotanya dapat disesuaikan dengan kapasitas dari masing-masing anggota.

(Sumber: Gitosudarmo dan Sudita ,2000)

Sutarto (1985) menyatakan bahwa pemimpin memiliki hubungan dengan anggota, dalam hal ini hubungan berkaitan dengan tingkat penerimaan anggota terhadap pimpinannya. Faktor yang mempengaruhi penerimaan anggota terhadap pimpinan organisasi adalah adanya keyakinan anggota dan kepercayaan anggota terhadap pemimpinnya.

Salah satu tugas pemimpin adalah mendiagnosis dan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinannya. Diagnosis meliputi identifikasi dan pemahaman terhadap faktor-faktor yang berpengaruh. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan Sudita (2000) situasi yang perlu didiagnosis oleh pemimpin meliputi empat bidang, yaitu karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, struktur kelompok dan sifat tugas, serta faktor-faktor organisasi. Keempat faktor ini secara rinci dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2. Variabel dan Indikator Diagnosis Faktor Kelompok dan Faktor Organisasi dengan Pendekatan Situasional

Faktor Kelompok	a) Tingkat Perkembangan Kelompok	Bagaimana tahapan perkembangan kelompok? Kelompok yang berada di tahapan yang berbeda dari perkembangan kelompok dapat dipengaruhi secara efektif dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pula.
	b) Struktur Kelompok	Bagaimana struktur kelompok terbentuk dan bagaimana tingkat kohesivitasnya? Tinggi/rendahnya kohesivitas kelompok memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda.
	c) Tugas Kelompok	Bagaimana tingkat kejelasan penugasan kelompok yang didelegasikan melalui pendekatan gaya kepemimpinan? Tugas kelompok yang tidak jelas memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dengan tugas-tugas yang bersifat rutin.
Faktor Organisasi	a) Basis Kekuatan	Apa yang menjadi basis kekuatan dari pemimpin? Kekuasaan legitimasi, kekuasaan imbalan dan kekuasaan paksaan akan mempengaruhi kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.
	b) Aturan dan prosedur	Bagaimana prosedur standar operasional organisasi diterapkan? Prosedur standar operasional yang jelas akan dapat mendikte perilaku gaya kepemimpinan yang diperlukan
	c) Profesionalisme	Bagaimana latar belakang pendidikan dan pengalaman anggota organisasi? Profesionalime seperti guru, ilmuwan, dokter dan sebagainya lebih tergantung dengan pendekatan professional. Faktor ini dapat membatasi kemampuan pemimpinnya dalam mempengaruhinya.
	d) Desakan waktu	Seberapa sering desakan waktu atau situasi kritis terjadi dalam pembuatan keputusan.

(Sumber: Gitosudarmo dan Sudita, 2000)

Sedangkan menurut Yusmar (1989) mengatakan bahwa pemimpin merupakan anggota kelompok yang lebih mempengaruhi (banyak) dalam aktivitas-aktivitas kelompok. Definisi yang dikemukakan oleh Yusmar tersebut disarikan dari pengertian-pengertian kepemimpinan yang menyangkut tiga hal, antara lain:

1. Pemimpin adalah seseorang yang menjadi fokus dalam kelompok.
2. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin kelompok yang mengarahkan ke tujuan-tujuan kelompok.
3. Pemimpin adalah seorang yang dikukuhkan (dipilih) oleh anggota-anggota kelompok.

Makna pemimpin yang dikemukakan Yusmar tersebut juga diperoleh dari definisi bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mendemonstrasikan pengaruhnya atas sintalitas kelompok. Selain dari keempat definisi di atas, pendekatan lain yang digunakan adalah pemimpin merupakan seseorang yang berusaha dalam perilaku kepemimpinan atau orang yang terikat dengan perilaku kepemimpinan.

Wuryanto dan Wuhler dalam Jefta (1994) membagi pemimpin menjadi tiga berdasarkan status atas kedudukan mereka dalam kelompok, yaitu:

1. Pemimpin Solidaritas

   Adalah pemimpin yang termasuk dalam golongan yang sama dengan anggota-anggota kelompok lainnya. Pemimpin tersebut menjelmakan sikap-sikap dan keinginan kelompok dalam dirinya sendiri. Sebagai contoh misalnya perkumpulan atau organisasi pemuda yang dipimpin sendiri dan lain-lain.

2. Pemimpin Resmi

   Pemimpin ini tidak langsung solidaris dengan yang dipimpinnya (kelompok). Tetapi sebagai unsur atasan resmi, ia berhak dan wajib membina kelompok tersebut. Legitimasi dari pemimpin ini, terletak dalam pemilihan umum. Yang menentukan adalah pemerintah atau dalam perjanjian kerja, yang diakui secara bebas oleh pegawai. Sebagai contoh, seorang camat adalah pemimpin resmi untuk masyarakat desa.

3. Pemimpin Konsultan

   Pemimpin ini tidak sama dengan golongan anggota kelompoknya (masyarakat). Pemimpin ini juga bukan merupakan atasan, akan tetapi ia merupakan seorang penasehat yang dalam hal ini bisa berupa seorang teman dari luar kelompok atau masyarakat. Tugas pemimpin ini adalah mendidik, memotivasi, memberi dorongan, mengembangkan mental, memberi advis ataupun memberikan pemikiran-pemikiran baru dalam hal ilmu pengetahuan. Sebagai contoh adalah seorang pekerja *community development* atau suatu lembaga yang aktif dalam pembangunan masyarakat teutama pembangunan ekonomi desa.

Seorang pemimpin kelompok memiliki peranan kepemimpinan dalam menjalankan tugas di dalam kelompoknya. Budi (2010) menyatakan bahwa segala masukan yang datang dari luar, baik berupa ide atau gagasan, tekanan - tekanan, maupun berupa materi, semuanya harus diproses di bawah koordinasi pemimpin. Untuk ini, pemimpin perlu berperan: (1) Sebagai penggerak (aktivator); (2). Sebagai pengawas; (3). Sebagai pemberi semangat atau kegembiraan, dan (4). Sebagai pemberi tanggung jawab kepada anggota.

Menurut Covey dalam Veithzal dan Dedi (2009), ada tiga peranan pemimpin dalam kelompok atau organisasi antara lain:

1. *Pathfinding* (pencarian alur), mengandung sistem nilai dan visi dengan kebutuhan pelanggan melalui suatu perencanaan strategis yang disebut *the strategic pathway* (jalur strategi).
2. *Aligning* (penyelarasan), upaya memastikan bahwa struktur, sistem dan operasional organisasi memberi dukungan pada pencapaian visi dan misi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemegang saham lain yang terlibat.
3. *Empowerment* (pemberdayaan), suatu semangat yang digerakkan dalam diri orang-orang yang mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas laten, untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati untuk mencapai nilai, visi dan misi bersama dalam melayani kebutuhan pelanggan dan pemegang saham lain yang terlibat.

Berdasarkan beberapa batasan pengertian tentang pemimpin dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai pengaruh terhadap orang lain dalam organisasi yang dipimpinnya yang secara berkelanjutan dapat menggerakkan, memotivasi dan mengarahkan kelompok kepada tujuan-tujuan yang telah direncanakan dan dicanangkan bersama. Pemimpin tersebut harus mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap yang dipimpinnya. Selain itu seorang pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas karena setiap tingkah laku dan langkah yang diambil oleh pemimpin akan menjadi cerminan untuk diri pemimpin yang bersangkutan.

Setiap gambaran dari tingkah laku dan cerminan langkah yang diambil oleh seorang pemimpin akan menimbulkan dampak bagi pengikutnya. Anggota kelompok akan mengikuti jejak pemimpinnya apabila pemimpin tersebut dapat melakukan hal yang positif dan mengutamakan kepentingan anggota kelompok diatas segalanya. Setiap langkah yang diambil oleh seorang pemimpin diharapkan dapat mengarahkan pada kesejahteraan kelompok dan dapat memacu pada peningkatan kinerja kelompok.

2.3.1 Sifat Pemimpin

Pada umumnya pemimpin harus mampu dan pandai untuk menggerakkan, memberikan motivasi untuk menggugah semangat orang untuk bekerja. Menggerakan orang-orang atau kelompok agar mereka mau dan suka untuk menjalankan tugas atau menerapkan hal-hal baru, bukanlah hal yang mudah. untuk itu seorang pemimpin mempunyai sifat-sifat yang lebih dibanding yang dipimpin diantaranya kelebihan dalam menggunakan pikiran dan rasio, kelebihan dalam rohaniah dan kelebihan dalam badaniah. Menurut Soedarmanto (1992), sifat-sifat kepemimpinan secara garis besar dapat digolongkan menjadi tiga macam, antara lain:

1. Sifat-sifat pokok yaitu sifat-sifat dasar yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dimanapun dia hidup dan berada. Sifat-sifat pokok tersebut terdiri atas panca sifat, yaitu: adil, suka melindungi, penuh inisiatif, penuh daya tarik dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat.

2. Sifat-sifat khusus karena pengaruh tempat. Dalam hubungan dengan sifat ini maka khusus untuk WNI tersebut pada pokoknya tidak berbeda dengan kepribadian bangsa Indonesia.
3. Sifat-sifat khusus karena pengaruh dari macam-macam golongan kerja atau petugas seperti: pemimpin tani, pemimpin buruh tani dan penyuluh (pemimpin kerja), pemimpin sekolah, pemimpin koperasi dan lain-lain.

Selain itu, menurut Terry dalam Panglaykim (1991) menyebutkan beberapa sifat yang secara vital sekali bagi seorang pemimpin adalah:

1. Penuh energi, baik rokhani maupun jasmani, dan dapat bergiat terus menerus.
2. Mempunyai stabilitas dalam emosi dan perasaan, artinya seorang pemimpin tidak boleh berprasangka, berpikir jelek tentang bawahannya.
3. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang hubungan manusia.
4. Keinginan untuk menjadi pemimpin harus menjadi daya pendorong yang muncul dari dalam dan tidak didesakkan dari luar.
5. Mempunyai kemahiran dalam mengadakan komunikasi (secara lisan maupun tulisan).
6. Mempunyai kecakapan mengajar, karena seorang pemimpin tulen harus pula memberi semangat pada orang lain.
7. Mempunyai kemahiran dibidang sosial supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari orang lain.
8. Mempunyai kecakapan-kecakapan teknis untuk merencanakan, menyusun organisasinya, mendelegasikan kekuasaan, mengambil keputusan, mengawasi dan meneliti.

Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin menentukan jenis kepemimpinan yang akan diterapkan dalam kelompok. Sifat seseorang berpengaruh pada pola tingkah laku keseharian orang bersangkutan, sehingga dengan melihat sifat seseorang dapat diketahui tingkah pola orang tersebut. Menurut Slamet (1978) ada beberapa sifat yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin, diataranya:

1. Seorang pemimpin seyogyanya mempunyai empati yang tinggi, yaitu kemampuan untuk ikut merasakan perasaan orang lain berkenaan dengan kedudukan atau keaduan orang lain itu.
2. Seorang pemimpin harus mampu membuat dirinya sebagai bagian dari organisasi atau kelompok yang dipimpinnya. Makin kecil organisasi atau kelompok itu makin pentinglah sifatnya.
3. Seorang pemimpin seyogyanya mempunyai sifat penuh pertimbangan pada orang lain. Hal-hal yang menyangkut orang lain seyogyanya mendapatkan pertimbangan dengan hati-hati dan sungguh-sungguh terutama bila orang itu adalah anggota organisasi atau kelompok yang dipimpinnya.
4. Seorang pemimpin seyogyanya pula mempunyai sifat penuh semangat dan penggembira. Kedua sifat ini tercermin dari rasa optimis dan dinamis yang tinggi, tidak mudah mengeluh, melihat segala sesuatu dari segi positifnya dan selalu mencari daya upaya untuk memecahkan kesulitan yang ada.
5. Seorang pemimpin seyogyanya pula mempunyai kestabilan emosi. Orang yang emosinya stabil ditandai dengan temperamen yang mantap, mempunyai pola perilaku tertentu sehingga mudah diterka reaksinya oleh orang lain. Para anggota suatu organisasi akan sulit mengikuti atau berinteraksi dengan pemimpinnya, kalau si pemimpin itu berperilaku sulit diterka.

Selain sifat-sifat di atas, menurut Hamid (1997) ada beberapa sifat yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

1. Keinginan menjadi pemimpin.
2. Mempunyai kompetensi untuk memimpin.
3. Memiliki daya pikir atau intelegensia yang memadai.
4. Konsisten dalam bertindak.
5. Mempunyai kepercayaan pada diri sendiri.
6. Memiliki kemampuan untuk membagi kepemimpinan dengan orang lain.

Berdasarkan pemikiran kedua pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik harus:

1. Bersedia mendengar suara-suara dan keinginan-keinginan dari pengikutnya secara lebih baik atau lebih peka, tidak hanya mendengarkan

kata hati dan pikiran sendiri untuk dapat menangkap informasi-informasi dan isyarat-isyarat penting dari lingkungannya dengan sikap yang cerdas dan pintar.

2. Bersikap adil, tidak berat sebelah dalam menilai setiap situasi dan bersikap bijaksana agar setiap individu rela berpartisipasi dalam setiap kegiatan dalam iklim psikologis yang bersangkutan.
3. Harus selalu menjadi pusat komunikasi untuk dapat menyampaikan pikiran dan keinginannya kepada sekitarnya dan sebaliknya sensitif dan peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya.
4. Menanggapi dengan baik ide-ide yang membangun dari siapapun yang berada di sekitar dirinya, kemudian direnungkan dan dipertimbangkan dengan bijaksana, untuk selanjutnya diwujudkan dalam tindakan-tindakan yang nyata.
5. Pandai menjunjung martabat diri dan harga diri, namun tidak angkuh, sombong dan menanggapi dirinya paling tinggi.

2.3.2 Fungsi dan Tugas Seorang Pemimpin

Pada umumnya tugas seseorang pemimpin adalah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik-baiknya dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan bagaimanapun yang dihadapi oleh kelompoknya. Adapun tugas-tugas dari seseorang pemimpin secara ringkas oleh Yusmar (1989), dikemukakan sebagai berikut:

1. Pemimpin bertugas mengidentifikasikan dan menganalisa tujuan-tujuan kelompok yang berguna untuk memenuhi kebutuhan para anggota.
2. Pemimpin bertugas membangun struktur dalam kelompok, yaitu: pembagian tugas, peraturan-peraturan dan sebagainya, membagi tanggung jawab, menentukan peranan, membatasi peran seseorang, mengatur hubungan atar peran dan sebagainya.
3. Pemimpin bertugas untuk mengemukakan inisiatif (prakarsa kepada anggota).
4. Pemimpin juga bertugas untuk melakukan berbagai perbuatan yang berorientasi pada tujuan.

5. Pemimpin bertugas menyediakan sarana dan fasilitas komunikasi dalam kelompok yang dipimpinnya.
6. Pemimpin bertugas memelihara kekompakan kelompok, solidaritas kelompok, pendirian yang dimiliki anggota kelompok.
7. Pemimpin bertugas membangkitkan gairah dan kegembiraan bekerja bagi anggota kelompoknya, menciptakan situasi yang memungkinkan (kondusif) untuk melakukan aktivitas kelompok, bisa dengan penghargaan dan sanksi yang disepakati bersama.
8. Pemimpin bertugas tetap memelihara moral kebersamaan (*syntality)* kelompok, diantara masing-masing anggota.
9. Pemimpin bertugas mengembangkan dan memupuk filosofi kelompok misalnya: gotong royong, sukarela, kekompakan, senasib sepenanggungan dan lain sebagainya.

Pemimpin merupakan individu yang mempunyai fungsi dan tugas yang sangat penting dalam organisasi. Pemimpin harus mampu mengendalikan dan mengarahkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sehingga keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi dan tugas yang dibebankan padanya. Slamet (1978) mengemukakan beberapa fungsi-fungsi tertentu yang menjadi tugas pemimpin, antara lain:

1. Analisa organisasi dan tujuannya.

   Pemimpin suatu organisasi harus mampu menganalisa organisasi beserta tujuan-tujuan yang ingin dicapai sehingga dia benar-benar menghayati hakekat adanya organisasi itu dan segala sesuatu yang ada di dalamnya dan yang bersangkutan dengannya.
2. Menentukan struktur.

   Pemimpin suatu organisasi sosial, harus mampu menentukan sruktur organisasi yaitu mengatur pekerjaan dan kegiatan di dalam organisasi. Menentukan tugas-tugas atau jenis-jenis pekerjaan-pekerjaan itu kepada bagian-bagian atau orang-orang tertentu. Hubungan-hubungan struktural antara unit-unit atau orang-orang dalam organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dilakukan oleh orang lain

3. Mengambil prakarsa.

   Kehidupan organisasi yang sehat adalah yang selalu diisi dengan kegiatan yang menyegarkan bagi anggota-anggotanya. Untuk itu perlu adanya prakarsa untuk bertindak. Sumber gagasan tentang kegiatan itu tidak selalu berasal dari pemimpin, tetapi menampung gagasan-gagasan yang baik dan kemudian melanjutkannya menjadi kegiatan organisasi perlu dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi.

4. Pencapaian tujuan.

   Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan itu sering berbeda tetapi kompatibel (sejalan) dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh anggota-anggotanya secara perorangan. Bukan hal yang jarang terjadi bila masing-masing anggota hanya ingat dengan tujuannya sendiri dan lupa atau kurang memperhatikan tujuan bersama yang berupa tujuan organisasi. Karena itu disetiap organisasi harus ada orang yang selalu mengingatkan akan tujuan organisasi yang akan dicapai. Anggota yang mempunyai tugas semacam ini adalah pemimpin organisasi. Dia harus selalu berusaha agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan anggota benar-benar menuju tercapainya tujuan organisasi.

5. Menyediakan fasilitas komunikasi.

   Komunikasi yang sangat diperlukan adalah komunikasi antara anggota dengan pimpinan. Anggota perlu mengetahui gagasan-gagasan dan harapan-harapan yang dimiliki oleh sang pemimpin yang harus ditanggapi atau dilakukan oleh para anggota. Sebaliknya pemimpin perlu mengetahui pikiran-pikiran ataupun harapan-harapan para anggotanya. Dengan mengetahui harapan masing-masing, interaksi akan lebih terarah dan lebih efisien.

6. Menumbuhkan rasa kesatuan.

   Tujuan-tujuan organisasi yang harus dicapai bersama, akan benar-benar tercapai jika semua bergiat menuju tujuan yang sama itu. Untuk itu perlu adanya rasa kesatuan yang erat antara anggota-anggotanya. Semangat organisasi harus dikembangkan dan saling memiliki harus ditumbuhkan.

7. Mengembangkan rasa kebahagiaan.

   Suatu organisasi akan produktif bila anggota-anggotanya merasa bahagia bila berada dalam lingkungan organisasinya. Sebaliknya organisasi itu akan mengalami kematian bila anggota-anggotanya merasa tidak bahagia bila berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Kebanggaan menjadi anggota suatu organisasi harus ditumbuhkan dan dikembangkan dan ini dapat tumbuh bersama-sama dengan prestasi-prestasi yang benar-benar sudah dapat dicapai oleh organisasi tersebut.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercangkup pula pemberian penghargaan baik materiil maupun sosial sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Hal ini berkaitan dengan upaya pemberian motivasi yang merupakan tugas dari seorang pemimpin, seperti yang diungkapkan oleh Kartini (1990) bahwa "fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, 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.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi (Veithzal Rivai *et all,* 2009), yakni:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tugas dari seseorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa organisasi dan tujuannya.

   Seorang pemimpin selain mengetahui juga harus memahami visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga mampu menentukan arah gerak organisasi. Dengan demikian diharapkan setiap aktivitas yang direncanakan dapat mempermudah pencapaian tujuan.

2. Menentukan struktur dan rencana organisasi

   Pemimpin suatu organisasi mampu merumuskan tugas dan melakukan pembagian tugas sesuai dengan bidang masing-masing anggota yang dibawahinya. Selain itu pemimpin dituntut untuk dapat menyusun rencana kegiatan organisasi sebagai upaya pencapaian tujuan.

3. Memberi gagasan baru.

   Seseorang dipilih menjadi pemimpin tentunya dianggap memiliki keahlian dibanding dengn anggota lainnya. Dengan demikian pemimpin harus menjadi pemrakarsa dalam mencari gagasan baru bagi kegiatan organisasi.

4. Mencurahkan perhatian kepada tercapainya tujuan.

   Pemimpin harus selalu mencurahkan perhatian dan kemampuan kepada tercapainya tujuan organisasi. Dia harus selalu berusaha agar setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota mengarah pada pencapaian tujuan.

5. Menyediakan fasilitas komunikasi.

   Untuk menjaga keutuhan kelompok salah satu cara adalah dengan menjaga komunikasi yang baik antar anggota. Oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat menyediakan sarana komunikasi yang dibutuhkan oleh anggota. Selain itu seseorang pemimpin harus pandai berkomunikasi, sehingga gagasan atau ide baru yang disampaikan dapat diterima dengan mudah oleh anggota. Sebaliknya dengan adanya komunikasi yang baik, anggota tidak canggung untuk menyampaikan pikiran dan harapannya kepada pemimpin.

6. Memupuk kekompakan anggota

   Dalam upaya pencapaian tujuan, setiap kegiatan harus dilaksanakan dan didukung oleh semua anggota kelompok. Oleh karena itu, kekompakan dan kesatuan antar anggota perlu dipupuk setiap saat. Hal ini merupakan tugas dari pemimpin.

7. Memelihara suasana kelompok agar selalu harmonis

   Suasana kelompok berkaitan dengan ada tidaknya konflik yang menyebabkan ketegangan, rasa nyaman dan kebahagiaan anggota. Dengan

adanya suasana kelompok yang harmonis, penuh keakraban, tenang dan kesenangan anggota akan memberikan motivasi setiap kegiatan kelompok.

2.4 Tinjauan Tentang Kinerja

Kinerja berasal dari kata "*performance"* yang berarti daya guna, prestasi atau hasil. Menurut Aman Sudarto (1999), kinerja merupakan hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu yang dapat ditunjukkan secara konkrit dan dapat diukur. Menurut Stephen Robbins (1996), kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Kinerja (*performance*) pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Agus Dharma (1985), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Menurut Stephen Robbins (1996) kinerja menunjukkan hasil-hasil kerja yang dinilai dengan beberapa kriteria, dengan demikian ketika kita membicarakan tentang kinerja kita bisa berfikir tentang dimensi baik buruknya. Artinya apabila kerja seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang telah dilakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik jika sebaliknya kinerja buruk.

Dilain pihak, Fitriani Sarworini (2007), menjelaskan kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam kamus Illustrated Oxford Dictionary (1998), istilah ini menunjukkan *the execution fulfillment of a duty* (pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas) atau *a person's achiement under test condition etc* (pencapaian hasil dari seseorang ketika diuji).

Rao, 1996 dalam Sahertian (2002) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugasnya. Werther dan Davis, 1995 dalam Sahertian (2002) berpendapat bahwa penilaian kinerja tersebut meliputi: 1). Pembuatan standart kerja; 2). Penilaian kinerja seseorang sesuai standar yang telah dibuat; 3). Pemberian umpan balik dengan tujuan untuk motivasi.

Thomas dan Bretz, 1994 dalam Sahertian (2002), menjelaskan bahwa informasi mengenai kinerja cenderung dipakai sebagai pengembangan seseorang, untuk memperbaiki kinerja. Pengembangan itu sendiri meliputi memperbaiki kinerja untuk mengkomunikasikan harapan, menentukan potensi dan membantu melalui konseling. Sedangkan Cleveland, Murphy dan William, 1989 dalam Sahertian (2002), mengklasifikasikan tujuan penilaian kinerja menjadi empat yaitu: 1). Komparasi antar individu, meliputi: promosi, terminasi, *salary, lay off,* 2). Komparasi di dalam individu, meliputi: kebutuhan pengembangan dan pelatihan, 3). Untuk perawatan sistem, dan 4). Dokumentasi.

Dari berbagai pengertian tersebut diatas, pada dasarnya kinerja merupakan proses mewujudkan hasil kerja kelompok dalam menyelesaikan tugas, tanggungjawab serta kesuksesan kelompok dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

2.5 Tinjauan Tentang Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)

2.5.1 Pengertian Gapoktan

Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) adalah kumpulan beberapa kelompok tani, baik dalam satu desa maupun dari beberapa desa. Penggabungan tersebut didasarkan kepada wilayah kerja, jenis komoditi, kesamaan orientasi usaha atau kombinasi antara kelompok tani (Hermanto, 2007).

Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) merupakan kumpulan beberapa kelompok tani yang bergabung dan bekerjasama untuk meningkatkan skala ekonomi dan efisiensi usaha (Syahyuti, 2007).

2.5.2 Ciri-Ciri Gapoktan

Penggabungan kelompok tani diarahkan pada peningkatan kemampuan setiap kelompok tani dalam melaksanakan fungsinya, peningkatan kemampuan para anggota dalam mengembangkan agribisnis, penguatan kelompok tani menjadi organisasi petani yang kuat dan mandiri. Kelompok tani yang berkembang bergabung ke dalam Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan). Gapoktan yang kuat dan mandiri dicirikan antara lain:

1. Adanya pertemuan atau rapat anggota atau rapat pengurus yang diselenggarakan secara berkala atau berkesinambungan.
2. Disusunnya rencana kerja Gapoktan secara bersama dan dilaksanakan oleh para pelaksana sesuai dengan kesepakatan bersama dan setiap akhir pelaksanaan dilakukan evaluasi secara partisipasi.
3. Memiliki aturan atau norma tertulis yang sepakati dan ditaati bersama.
4. Memiliki pencatatan atau pengadministrasian setiap anggota organisasi yang rapi.
5. Memfasilitasi kegiatan-kegiatan usaha bersama di sektor hulu dan hilir.
6. Memfasilitasi usaha tani secara komersial dan berorientasi pasar.
7. Sebagai sumber serta pelayanan informasi dan teknologi untuk usaha para petani umumnya dan anggota kelompok tani khususnya.
8. Adanya jalinan kerjasama antara Gapoktan dengan pihak lain.
9. Adanya pemupukan modal usaha baik iuran dari anggota atau penyisihan hasil usaha atau kegiatan Gapoktan.

2.5.3 Peningkatan Kemampuan Gapoktan

Peningkatan kemampuan Gapoktan dimaksudkan agar dapat berfungsi sebagai unit usahatani, unit usaha pengolahan, unit usaha sarana dan prasarana produksi, unit usaha pemasaran dan unit usaha keuangan mikro serta unit jasa penunjang lainnya sehingga menjadi organisasi petani yang kuat dan mandiri.

1. Unit Usahatani

Agar kegiatan usahatani petani dapat berlangsung dengan baik, Gapoktan diarahkan agar mempunyai kemampuan sebagai berikut:

1) Mengambil keputusan dalam menentukan pengembangan produksi usahatani yang menguntungkan berdasarkan informasi yang tersedia dalam bidang teknologi, sosial, permodalan, sarana produksi dan sumber daya alam lainnya.
2) Menyusun rencana Gapoktan dan melaksanakan kegiatan atas dasar pertimbangan efisiensi.
3) Memfasilitasi penerapan teknologi (bahan, alat dan cara) usahatani kelompok tani sesuai dengan rencana kegiatan Gapoktan.

4) Menjalin kerjasama dan kemitraan dengan pihak lain yang terkait dalam pelaksanaan usahatani.
5) Mentaati dan melaksanakan kesepakatan yang dihasilkan bersama dalam organisasi, maupun kesepakatan dengan pihak lain.
6) Mengevaluasi kegiatan bersama dan rencana kebutuhan Gapoktan, sebagai bahan rencana kegiatan yang akan datang.
7) Meningkatkan kesinambungan produktivitas dan kelestarian sumber daya alam dan lingkungan.
8) Mengelola administrasi secara baik.
9) Merumuskan kesepakatan bersama, baik dalam memecahkan masalah maupun untuk melakukan berbagai kegiatan Gapoktan.
10) Merencanakan dan melaksanakan pertemuan-pertemuan berkala baik di dalam Gapoktan, antar Gapoktan atau dengan instansi atau lembaga terkait.

2. Unit Usaha Pengolahan

Sebagai unit usaha pengolahan, hendaknya Gapktan memiliki kemampuan sebagai berikut:

1) Menyusun perencanaan kebutuhan peralatan pengolahan hasil usahatani petani dan kelompok tani.
2) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pengusaha pengolahan hasil-hasil pertanian.
3) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pihak penyedia peralatan-peralatan pertanian.
4) Mengembangkan kemampuan anggota Gapoktan dalam pengolahan produk-produk hasil pertanian.
5) Mengorganisasikan kegiatan produksi anggota Gapoktan ke dalam unit-unit usaha pengolahan.

3. Unit Usaha Sarana dan Prasarana Produksi

Sebagai unit usaha sarana dan prasarana, hendaknya Gapoktan memiliki kemampuan sebagai berikut:

1) Menyusun perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana setiap anggotanya.
2) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pihak penyedia sarana dan prasarana produksi pertanian (pabrik dan kios saprotan).
3) Mengorganisasikan kegiatan penyediaan sarana dan prasarana produksi pertanian dengan dinas terkait dan lembaga-lembaga usaha sarana produksi pertanian.
4) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pihak penyedia sarana produksi, pengolahan, pemasaran hasil dan atau permodalan.

4. Unit Usaha Pemasaran

Sebagai unit usaha pemasaran, hendaknya Gapoktan memiliki kemampuan sebagai berikut:

1) Mengidentifikasi, menganalisis potensi dan peluang pasar berdasarkan sumber daya yang dimiliki untuk mengembangkan komoditi yang dikembangkan atau diusahakan guna memberikan keuntungan usaha yang lebih besar.
2) Merencanakan kebutuhan pasar berdasarkan sumber daya yang dimiliki dengan memperhatikan segmentasi pasar.
3) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pemasok kebutuhan pasar.
4) Mengembangkan penyediaan kebutuhan-kebutuhan pasar produk pertanian.
5) Mengembangkan kemampuan memasarkan produk-produk hasil pertanian.
6) Menjalin kerjasama atau kemitraan usaha dengan pihak pemasok hasil-hasil produksi pertanian.
7) Meningkatkan kemampuan dalam menganalisis potensi usaha masing-masing anggota untuk dijadikan satu unit usaha yang menjamin pada permintaan pasar dilihat dari kuantitas, kualitas serta kontinuitas.

5. Unit Usaha Keuangan Mikro

Agar kegiatan usaha keuangan mikro dapat berlangsung dengan baik, Gapoktan diarahkan agar mempunyai kemampuan sebagai berikut:

1) Menumbuhkembangkan kreativitas dan prakarsa anggota Gapoktan untuk memanfaatkan setiap informasi dan akses permodalan yang tersedia.
2) Meningkatkan kemampuan anggota Gapoktan untuk dapat mengelola keuangan mikro secara komersial.
3) Mengembangkan kemampuan untuk menggali sumber-sumber usaha yang mampu meningkatkan permodalan.
4) Mendorong dan mengadvokasi anggota agar mau dan mampu melaksanakan kegiatan simpan pinjam guna memfasilitasi pengembangan modal usaha.

2.5.4 Fungsi Gapoktan

Menurut Hermanto (2007), munculnya berbagai peluang dan hambatan sesuai dengan lingkungan sosial ekonomi setempat, membutuhkan adanya pengembangan kelompok tani dalam suatu organisasi yang jauh lebih besar. Beberapa kelompok tani bergabung ke dalam Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan). Penggabungan dalam Gapoktan terutama dapat dilakukan oleh kelompok tani yang berada dalam satu wilayah administrasi pemerintahan untuk menggalang kepentingan bersama secara kooperatif. Wilayah kerja Gapoktan sedapat mungkin di wilayah administratif desa atau kecamatan, tetapi sebaiknya tidak melewati batas wilayah kabupaten atau kota. Penggabungan kelompok tani ke dalam Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dilakukan agar kelompok tani dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna, dalam penyediaan sarana produksi pertanian, permodalan, peningkatan atau perluasan usaha tani ke sektor hulu dan hilir, pemasaran serta kerjasama dalam peningkatan posisi tawar. Pembentukan Gapoktan dilakukan dalam suatu musyawarah yang dihadiri minimal oleh para kelompok tani atau ketua kelompok tani yang akan bergabung, setelah sebelumnya dimasing-masing kelompok telah disepakati bersama para anggota kelompok untuk bergabung ke dalam Gapoktan. Dalam rapat pembentukan Gapoktan sekaligus disepakati bentuk, susunan dan jangka waktu kepengurusannya, ketentuan-ketentuan yang menjadi hak dan kewajiban masing-masing kelompok ketua Gapoktan dipilih secara musyawarah dan demokrasi oleh para anggotanya dan selanjutnya ketua memilih kepengurusan Gapoktan lainnya.

Untuk mendapatkan legitimasi, kepengurusan Gapoktan dikukuhkan oleh pejabat wilayah setempat. Gapoktan melakukan fungsi-fungsi, sebagai berikut:

1. Merupakan satu kesatuan unit produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar (kuantitas, kualitas, kontinuitas dan harga).
2. Penyediaan saprodi (pupuk bersubsidi, benih bersertifikat, pestisida dan lainnya) serta menyalurkan kepada para petani melalui kelompoknya.
3. Penyediaan modal usaha dan menyalurkan secara kredit atau pinjaman kepada para petani yang memerlukan.
4. Melakukan proses pengolahan produk para anggota (penggilingan, grading, pengepakan dan lainnya) yang dapat meningkatkan nilai tambah.
5. Menyelenggarakan perdagangan, memasarkan atau menjual produk kepada pedagang atau industri hilir.

2.5.5 Peran Gapoktan

Menurut Syahyuti (2007) terdapat tiga peran pokok yang diharapkan dapat dimainkan oleh Gapoktan:

1. Gapoktan difungsikan sebagai lembaga sentral dalam sistem yang terbangun, misalnya dalam penyaluran benih bersubsidi yaitu bertugas mencatat daftar permintaan benih dan nama anggota. Gapoktan merupakan lembaga strategis yang akan merangkum seluruh aktifitas kelembagaan petani di wilayah tersebut. Gapoktan dijadikan sebagai basis usaha petani, peternak di setiap pedesaan.
2. Gapoktan juga dibebankan untuk meningkatkan ketahanan pangan di tingkat lokal. Beberapa kelompok tani dalam satu desa yang telah dibina kemudian difasilitasi untuk membentuk Gapoktan. Dengan cara ini, petani miskin dan rawan pangan akan meningkatkan kemampuannya dalam mengatasi masalah pangan dan kemiskinan di dalam suatu ikatan kelompok dan gabungan kelompok yang merupakan wahana untuk memperjuangkan nasib para anggotanya sesuai dengan aspirasi, kondisi sosial, ekonomi dan budaya setempat. Sedangkan masyarakat melalui Gapoktan diharapkan mampu mengoptimalkan pemanfatan sumberdaya lokal untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan bersama.

3. Mulai tahun 2007 Gapoktan dianggap sebagai Lembaga Usaha Ekonomi Perdesaan (LUEP) sehingga dapat menerima Dana Penguatan Modal (DPM), yaitu pinjaman yang dapat digunakan untuk membeli gabah petani pada saat panen raya, sehingga harga tidak terlalu jatuh. Kegiatan DPM-LUEP telah dimulai sejak tahun 2003, namun baru mulai tahun 2007 Gapoktan dapat sebagai penerima. Dalam konteks ini, Gapoktan bertindak sebagai ”pedagang gabah”, dimana ia akan membeli gabah dari petani lalu menjualkannya dan berbagai fungsi pemasaran lainnya.

2.5.6 Prinsip yang Harus Diperhatikan dalam Pengembangan Kelembagaan Pedesaan Termasuk Gapoktan

Menurut Syahyuti (2007), menyatakan bahwa perkembangan sosiopolitik yang terjadi, maka pengembangan kelembagaan perlu memperhatikan kecenderungan-kecenderungan yang semakin menguat, dan jangan hanya memposisikan ”kelembagaan sebagai proyek”. Setidaknya perlu diperhatikan tiga aspek dalam pengembangan kelembagaan, termasuk Gapoktan, yaitu:

1. Konteks otonomi daerah.
2. Pengembangan kelembagaan sebagai sebuah bentuk pemberdayaan.
3. Kelembagaan sebagai jalan untuk mencapai kemandirian lokal.

Penyelenggaraan otonomi daerah ditekankan pada dua aspek yang sesungguhnya merupakan prinsip dasar kemandirian lokal, yaitu menciptakan ruang bagi masyarakat untuk mengembangkan dirinya dan mengupayakan pemberdayaan masyarakat agar mampu memanfaatkan ruang yang tercipta. Pengembangan Gabungan Kelompok Tani sebagai salah satu komponen kelembagaan pedesaan, saling terkait secara fungsional dengan konsep otonomi daerah, pemberdayaan dan kemandirian lokal.

1. Pengembangan kelembagaan dalam konteks otonomi daerah

   Secara prinsip ada tiga bentuk utama yang dapat dilakukan negara kepada warganya. Secara berurutan adalah *assistance, cooperation, dan service,* tergantung kepada potensi.
2. Pengembangan kelembagaan sebagai bentuk pemberdayaan.
3. Pengembangan kelembagaan dalam upaya mewujudkan kemandirian lokal.

2.5.7 Sikap yang Harus Dibangun untuk Pengembangan Gapoktan

Menurut Syahyuti (2007) ada beberapa sikap yang semestinya ditempuh untuk mengembangkan Gapoktan adalah sebagai berikut:

1. Kelembagaan adalah sebuah opsi, bukan keharusan. Apapun kelembagaan yang akan diintroduksikan di pedesaan, mestilah terlebih dahulu merumuskan apa kegiatan yang akan dijalankan, kemudian baru dipilih apa wadah yang dibutuhkan. Jadi rumuskan dulu aktivitasnya, kemudian tentukan wadahnya.
2. Sediakan waktu yang cukup untuk mengembangkan kelembagaan. Pihak pelaksana mesti mampu menyelesaikan diri dengan kelembagaan petani yang akan dikembangkan. Satu hal yang harus digaris bawahi bagaimana sudah sering diingatkan agar pihak pelaksana menyediakan waktu yang cukup untuk mengembangkan sampai cukup mandiri.
3. Perlu dihindari sikap yang memandang desa sebagai unit interaksi sosial ekonomi yang otonom terpadu. Meskipun Gapoktan bekerja dalam satu unit desa, namun perlu dibangun jejaring sosial *(sosial network)* dengan Gapoktan lain. Dalam hal peran Gapoktan sebagai lembaga pemasaran, maka relasi jangan membatasi diri hanya dengan lembaga formal. Relasi dengan para pelaku tata niaga yang cenderung menerapkan suasana non-formal, perlu dibina dengan menerapkan prinsip saling menguntungkan dan keadilan.
4. Gapoktan lebih banyak berperan diluar aktivitas produksi atau usaha tani, karena kegiatan tersebut telah dijalankan oleh kelompok-kelompok tani serta petani secara individual. Untuk terlibat dalam mekanisme pasar, maka Gapoktan harus merancang diri sebagai sebuah kelembagaan ekonomi dengan beberapa karakteristik yaitu mengutamakan keuntungan, efisien, kalkulatif dan menciptakan relasi-relasi yang personal dengan mitra usaha.
5. Gapoktan hanyalah salah satu komponen dalam pengembangan kelembagaan masyarakat pedesaan. Gapoktan hanyalah alat atau wadah untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu pembentukan dan

pengembangan Gapoktan harus berada dalam konteks semangat otonomi daerah, pemberdayaan masyarakat dan penumbuhan kemandirian lokal.

2.6 Tinjauan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP)

2.6.1 Profil PUAP

Dalam rangka penanggulangan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja di pedesaan, Presiden telah mencanangkan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) yang dilaksanakan oleh Departemen Pertanian pada tahun 2008 dan dilakukan secara terintegrasi dengan program PNPM-M (Deptan, 2010)

PUAP merupakan bentuk fasilitasi bantuan modal usaha untuk petani anggota, baik petani pemilik, petani penggarap, buruh tani maupun rumah tangga tani. Usaha produktif petani yang bisa dibuat dalam RUB yaitu : 1). Budidaya di sub sektor tanaman pangan, hortikultura, peternakan, perkebunan; 2). Usaha non budidaya meliputi usaha industri rumah tangga pertanian, pemasaran skala kecil/bakulan, dan usaha lain berbasis pertanian. Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) merupakan kelembagaan tani pelaksana PUAP untuk penyaluran bantuan modal usaha bagi anggota. Untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pelaksanaan PUAP, Gapoktan didampingi oleh tenaga Penyuluh Pendamping dan Penyelia Mitra Tani. Gapoktan PUAP diharapkan dapat menjadi kelembagaan ekonomi yang dimiliki dan dikelola petani. Untuk mencapai tujuan PUAP, yaitu mengurangi tingkat kemiskinan dan menciptakan lapangan kerja di pedesaan, PUAP dilaksanakan secara terintegrasi dengan kegiatan Departemen Pertanian maupun Kementerian/ Lembaga lain di bawah payung program PNPM Mandiri.

2.6.2 Tujuan

PUAP bertujuan untuk:

1. Mengurangi kemiskinan dan pengangguran melalui penumbuhan dan pengembangan kegiatan usaha agribisnis di pedesaan sesuai dengan potensi wilayah.
2. Meningkatkan kemampuan pelaku usaha agribisnis, pengurus Gapoktan, penyuluh dan Penyelia Mitra Tani (PMT).

3. Memberdayakan kelembagaan petani dan ekonomi pedesaan untuk pengembangan kegiatan usaha agribisnis.
4. Meningkatkan fungsi kelembagaan ekonomi petani menjadi jejaring atau mitra lembaga keuangan dalam rangka akses kepermodalan.

2.6.3 Sasaran

Sasaran PUAP yaitu sebagai berikut:

1. Berkembangnya usaha agribisnis di 10.000 desa miskin/ tertinggal sesuai dengan potensi pertanian desa.
2. Berkembangnya 10.000 Gapoktan/Poktan yang dimiliki dan dikelola oleh petani.
3. Meningkatnya kesejahteraan rumah tangga tani miskin, petani/peternak (pemilik dan atau penggarap) skala kecil, buruh tani.
4. Berkembangnya usaha pelaku agribisnis yang mempunyai usaha harian, mingguan, maupun musiman.

2.6.4 Indikator Keberhasilan

Indikator keberhasilan *output* antara lain:

1. Tersalurkannya BLM – PUAP kepada petani, buruh tani dan rumah tangga tani miskin dalam melakukan usaha produktif pertanian.
2. Terlaksananya fasilitasi penguatan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia pengelola Gapoktan, penyuluh pendamping dan Penyelia Mitra Tani (PMT).

Indikator keberhasilan *outcome* antara lain:

1. Meningkatnya kemampuan Gapoktan dalam memfasilitasi dan mengelola bantuan modal usaha untuk petani anggota baik pemilik, petani penggarap, buruh tani maupun rumah tangga tani.
2. Meningkatnya jumlah petani, buruh tani dan rumah tangga tani yang mendapatkan bantuan modal usaha.
3. Meningkatnya aktivitas kegiatan agribisnis (budidaya dan hilir) di pedesaan.
4. Meningkatnya pendapatan petani (pemilik dan atau penggarap), buruh tani dan rumah tangga tani dalam berusaha tani sesuai dengan potensi daerah.

Sedangkan indikator *benefit dan impact* antara lain:

1. Berkembangnya usaha agribisnis dan usaha ekonomi rumah tangga tani di lokasi desa PUAP.
2. Berfungsinya Gapoktan sebagai lembaga ekonomi yang dimiliki dan dikelola oleh petani.
3. Berkurangnya jumlah petani miskin dan pengangguran di pedesaan.

2.6.5 Pola Dasar dan Strategi Pelaksanaan PUAP

Pola Dasar

Pola dasar PUAP dirancang untuk meningkatkan keberhasilan penyaluran dana BLM PUAP kepada GAPOKTAN dalam mengembangkan usaha produktif petani skala kecil, buruh tani dan rumah tangga tani miskin. Komponen utama dari pola dasar pengembangan PUAP adalah: 1). Keberadaan Gapoktan; 2). Keberadaan Penyuluh Pendamping dan Penyelia Mitra Tani; 3). Pelatihan bagi petani, pengurus Gapoktan,dll; dan 4). Penyaluran BLM kepada petani (pemilik dan atau penggarap), buruh tani dan rumah tangga tani.

Strategi Dasar

Strategi dasar Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) adalah:

1. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan PUAP.
2. Optimalisasi potensi agribisnis di desa miskin dan tertinggal.
3. Penguatan modal petani kecil, buruh tani dan rumah tangga tani miskin kepada sumber permodalan.
4. Pendampingan bagi Gapoktan.

Strategi Operasional

Strategi operasional Pengembangan Usaha Agribisnis Pedesaan (PUAP) adalah:

1. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan PUAP dilaksanakan melalui:
    1) Pelatihan bagi petugas pembina dan pendamping PUAP.
    2) Rekrutmen dan pelatihan bagi PMT.
    3) Pelatihan bagi pengurus Gapoktan.
    4) Pendampingan bagi petani oleh penyuluh pendamping.

2. Optimalisasi potensi agribisnis di desa miskin dan tertinggal dilaksanakan melalui:
    1) Identifikasi potensi desa.
    2) Penentuan usaha agribisnis (budidaya dan hilir) unggulan.
    3) Penyusunan dan pelaksanaan RUB berdasarkan usaha agribisnis unggulan.
3. Penguatan modal bagi petani kecil, buruh tani dan rumah tangga tani miskin kepada sumber permodalan dilaksanakan melalui:
    1) Penyaluran BLM-PUAP kepada pelaku agribisnis melalui Gapoktan.
    2) Fasilitasi pengembangan kemitraan dengan sumber permodalan lainnya.
4. Pandampingan Gapoktan dilaksanakan melalui:
    1) Penempatan dan penugasan penyuluh pendamping di setiap Gapoktan.
    2) Penempatan dan penugasan PMT disetiap kabupaten/kota.

Ruang Lingkup Kegiatan

Ruang lingkup kegiatan PUAP meliputi:

1. Identifikasi dan penetapan desa PUAP.
2. Identifikasi dan penetapan Gapoktan penerima BLM-PUAP.
3. Pelatihan bagi fasilitator, penyuluh pendamping, pengurus Gapoktan.
4. Rekrutmen dan pelatihan bagi PMT.
5. Sosialisasi kegiatan PUAP.
6. Pendampingan.
7. Penyaluran bantuan langsung masyarakat.
8. Pembinaan dan pengendalian.
9. Evaluasi dan pelaporan.

2.6.6 Kriteria Gapoktan Penerima BLM – PUAP

Gapoktan penerima bantuan modal usaha PUAP harus berada pada desa PUAP dengan kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki SDM yang mampu mengelola usaha agribisnis.
2. Mempunyai struktur kepengurusan yang aktif.
3. Dimiliki dan dikelola oleh petani.
4. Dikukuhkan oleh Bupati/Walikota.

5. Apabila di desa tersebut tidak terdapat Gapoktan dan baru ada Poktan, maka Poktan dapat ditunjuk menjadi penerima BLM PUAP dan untuk selanjutnya ditumbuhkan menjadi Gapoktan.

2.6.7 Organisasi Pelaksanaan PUAP

Tingkat Pusat

Untuk meningkatkan koordinasi antar instansi Menteri Pertanian membentuk tim pengarah dan tim pelaksana Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP). Tim pengarah diketuai oleh Menteri Pertanian dibantu oleh seluruh Eselon I lingkup Departemen Pertanian. Tugas utama dari tim pengarah adalah merumuskan kebijakan umum dalam pengembangan PUAP baik dengan instansi pusat khususnya dalam koordinasi pelaksanaan PNPM Mandiri maupun dengan instansi daerah (tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota). Tim pelaksana PUAP tingkat pusat diketuai oleh Kepala Badan Pengembangan SDM dan dibantu oleh Staf Khusus Menteri Pertanian Bidang Peningkatan Efisiensi Pembangunan Pertanian dan Kepala Pusat Pembiayaan Pertanian sebagai Sekretaris. Anggota Tim Pelaksana PUAP Pusat terdiri dari Kepala Biro Perencanaan, seluruh Sekretaris Eselon I dan beberapa Pejabat Eselon II terkait. Tugas utama tim pelaksana PUAP adalah melaksanakan seluruh kegiatan PUAP mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Tingkat Provinsi

Untuk meningkatkan koordinasi antar instansi di tingkat provinsi, Gubernur membentuk tim pembina PUAP tingkat provinsi yang terdiri dari tim pengarah dan Tim Pelaksana. Tim Pengarah PUAP provinsi adalah juga merupakan tim pengarah PNPM Mandiri provinsi. Tim pelaksana diketuai oleh salah satu Kepala Dinas Lingkup Pertanian dengan Sekretaris adalah Kepala Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) sedangkan anggota berasal dari instansi terkait lainnya. Tugas utama dari tim pembina tingkat Provinsi adalah merumuskan kebijakan teknis pengembangan PUAP sebagai penjabaran dari kebijakan umum yang dirumuskan oleh tim pusat, mengkoordinasikan pelaksanaan PUAP dengan PNPM Mandiri di tingkat provinsi, melakukan koordinasi dan sinkronisasi dengan kabupaten/kota.

Tingkat Kabupaten/Kota

Untuk meningkatkan koordinasi antar instansi, bupati/walikota membentuk tim teknis PUAP tingkat kabupaten/kota yang terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana.Tim pengarah PUAP kabupaten/kota merupakan tim pengarah PNPM Mandiri kabupaten/kota. Tim pelaksana diketuai oleh salah satu Kepala Dinas Lingkup Pertanian dan sekretaris adalah Kepala Kelembagaan yang menangani Penyuluhan Pertanian, sedangkan anggota tim pelaksana adalah Penyelia Mitra Tani (PMT) dan instansi terkait lainnya. Tugas utama dari tim teknis kabupaten/kota adalah merumuskan kebijakan teknis pengembangan PUAP sebagai penjabaran dari kebijakan umum pusat dan kebijakan teknis provinsi, mengkoordinasikan pelaksanaan PUAP dengan PNPM Mandiri di tingkat kabupaten/kota, menyetujui RUB yang diusulkan Gapoktan dan melakukan pengendalian pelaksanaan PUAP di tingkat kecamatan dan desa.

Tingkat Kecamatan

Untuk meningkatkan koordinasi antar instansi di tingkat kecamatan, maka Bupati/Walikota membentuk tim teknis tingkat kecamatan. Tim teknis kecamatan diketuai camat dibantu oleh kepala Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) sebagai sekretaris, Kantor Cabang Dinas Pertanian (KCD) dan Kepala Desa lokasi PUAP sebagai anggota. Tugas utama dari tim teknis kecamatan adalah melaksanakan kebijakan teknis yang dirumuskan oleh Bupati/Walikota dan pengendalian pelaksanaan PUAP di tingkat desa lingkup kecamatan.

Tingkat Desa

Pelaksana PUAP di tingkat desa terdiri dari Gapoktan, penyuluh pendamping dan Penyelia Mitra Tani (PMT). Gapoktan ditetapkan/dikukuhkan oleh Bupati/Walikota. Tugas utama penyuluh pendamping adalah:

1. Melakukan identifikasi potensi ekonomi desa yang berbasis usaha pertanian.
2. Memberikan bimbingan teknis usaha agribisnis pedesaan termasuk pemasaran hasil usaha.
3. Membantu memecahkan permasalahan usaha petani/kelompok tani, serta mendampingi Gapoktan selama proses penumbuhan kelembagaan.

4. Melaksanakan pelatihan usaha agribisnis dan usaha ekonomi produktif sesuai potensi desa.
5. Membantu memfasilitasi kemudahan akses terhadap sarana produksi, teknologi dan pasar.
6. Memberikan bimbingan teknis dalam pemanfaatan dana BLM-PUAP.
7. Membantu Gapoktan dalam membuat laporan perkembangan PUAP.

Tugas utama PMT adalah :

1. Melakukan supervisi dan advokasi kepada penyuluh pendamping dan Gapoktan.
2. Melaksanakan pertemuan reguler dengan penyuluh pendamping dan Gapoktan.
3. Melakukan verifikasi awal terhadap RUB dan dokumen administrasi lainnya.
4. Membuat laporan tentang perkembangan pelaksanaan PUAP.

(Deptan, 2010)